

5. AREA MANAGER OU DIRECTEUR RÉGIONAL: LE COACHING À DISTANCE

« Un Area Manager dans une chaîne de magasins est comme la courroie de transmission dans une voiture ; Parfois, on ne se rend pas compte qu'il existe jusqu'à ce qu'il cesse de fonctionner. Sans la courroie de transmission, la voiture n'avance pas ! » **Le directeur général d'une chaîne de jouets**

« Un area manager est comme le meneur d'une équipe de basket. Il "passe" la stratégie de la compagnie aux magasins et il transmet la réalité du terrain vers la direction. Il donne le tempo, avec la pression et le stress des 24 secondes pour tirer au panier. » **Frederico Romao, Directeur Retail de Springfield**

La métaphore de la courroie de transmission est probablement limitante car unidirectionnelle, descendante, mais elle correspond encore, malheureusement, au fonctionnement de certains réseaux. La vision du meneur de jeu au basket traduit le rôle central de l'area manager pour gagner le match de la vente. Les Area Managers, ou Directeurs Régionaux, ou Superviseurs, selon le titre choisi par les enseignes, sont une pièce fondamentale de la structure opérationnelle des réseaux Retail. Ils transmettent la stratégie de la direction vers les magasins, lui remontent la réalité du terrain et ont une obligation de résultats.

Dans cette nouvelle édition du livre, après l'expérience du Coronavirus qui a accéléré la mise en place de modes de management à distance, et forts de notre expérience avec les coachs agréés CapKellen, nous avons décidé de consacrer ce chapitre spécifique à l'Area Manager ou Directeur Régional, pour préciser comment il peut utiliser le Retail Coaching. Son rôle est caractérisé par les éléments suivants :

- Il ne voit pas ses équipes physiquement tous les jours.
- Une partie de son management se fait à distance, une mission pour laquelle il doit sélectionner les outils les plus appropriés.
- Il voyage constamment (avion, train, voiture...). Son rythme professionnel est d'être en mouvement. Il se déplace d'un magasin à l'autre tandis que ses équipes et ses patrons restent au même endroit, les équipes dans leurs points de vente respectifs et la direction, le plus souvent, au siège. Pour gérer ces deux «biorythmes», l'Area Manager doit s'adapter et utiliser des rituels spécifiques de management.

Si la distinction entre l'important et l'urgent est nécessaire pour tous les dirigeants, je dirais qu'elle l'ait à plus forte raison pour un Area Manager, car s'il n'y prend garde, il pourrait être amené à constamment piloter dans l'urgence. Mais s'il se concentre sur l'efficacité de ses rituels de management, il s'en tient à ce qui est important, et les interruptions urgentes diminueront.

Ces rituels de l'Area Manager sont les suivants :

- La communication écrite par email
- Le lancement de semaine, par appel vidéo
- La visite en magasin

- L'appel hebdomadaire individuel en vidéo
- La réunion de zone
- La «visio-conférence» d'équipe
- L'intervention devant un auditoire (lancement de programme/ collection semestriel)
- L'aide à la décision des cadres supérieurs : la méthode SAAR

Le succès de l'area manager dépend en grande mesure de l'efficacité de ces rituels managériaux.

■ La communication écrite par e-mail

L'e-mail est l'un des moyens de communication les plus utilisés par l'area manager pour faire passer des objectifs et des informations, en particulier dans son message du lundi matin. Lors de nos sessions de coaching exécutif, nous demandons parfois au manager : «de 0 à 10, à combien évalues-tu l'efficacité de ta communication écrite ? ». La moyenne des réponses se situe généralement autour de 6, et plusieurs fois l'area manager « prend conscience » que son style de communication s'appuie fortement sur le courriel, et qu'il l'utilise sans respecter certaines règles importantes de communication.

De plus, il abuse tellement des e-mails que sa propre boîte de réception dépasse souvent les 200 messages quotidiens, ce qui le déprime. Il passe ses jours (et parfois ses nuits) à répondre à des e-mails qui ne sont pas toujours indispensables.

On observe aussi que des area managers en deuxième moitié de carrière se plaignent que leurs responsables de points de vente, et *a fortiori* leurs vendeurs, parfois d'un âge moyen inférieur (et à plus forte raison si ce sont des Millenials) ne lisent pas leurs courriels jusqu'au bout. Pour en avoir lu moi-même de très nombreux, en particulier ceux du lundi, je dois reconnaître que ces emails sont parfois indigestes, répétitifs, peu stimulants, très longs... en un mot : ennuyeux !

Or, s'il y a une chose qu'un retail coach ne peut se permettre, c'est de paraître «ennuyeux»! Un manager doit prendre soin des formes et de l'énergie qu'il diffuse, même à l'écrit.

C'est pourquoi les directeurs régionaux doivent maîtriser ces nouvelles formes de communication, afin d'obtenir +2 sur cette échelle de 10, en améliorant l'efficacité de leur communication par e-mail. Si cette forme de communication est nécessaire, voici quelques règles qui doivent être respectées.

- Écrivez un objet de l'e-mail efficace et précis, avec un maximum de six mots.
- Ne cochez l'option «urgent» ou «importance haute» que si le message l'est vraiment. Nous connaissons tous des managers qui qualifient d'urgent et important la plupart de leurs e-mails, ce qui a pour conséquence, au final, qu'aucun ne semble vraiment ni urgent ni important.
- Les mots en MAJUSCULE dans un e-mail peuvent être interprétés comme agressifs.
- Vous pouvez mettre des mots en gras, en italique ou soulignés pour les faire ressortir, sans abuser de ces fonctions.

- Plus c'est court, mieux c'est. 10 à 15 lignes maximum pour éviter le scroll-down et avoir une vue complète du message sur un seul écran.
- La courtoisie doit être maintenue par écrit, même pour des sujets épineux. Et s'il s'agit de problèmes très sensibles, alors peut-être que l'e-mail n'est pas le moyen le plus approprié.
- Les paragraphes et les *bullet points* permettent de transmettre un sens de l'ordre et de l'espace. Pensez donc à aller à la ligne.
- Si l'émetteur attend une réponse, il doit l'indiquer clairement (sinon il se sent frustré par la non-réponse).
- Utilisez l'envoi multiple avec prudence, en particulier lorsque plusieurs niveaux hiérarchiques sont impliqués.
- Avant l'envoi, relisez-vous. Les area managers internationaux qui travaillent quotidiennement dans plusieurs langues changent le correcteur orthographique entre chaque e-mail. La correction linguistique, notamment dans notre culture française, est une norme non négociable pour un manager. J'invite aussi à un peu de compréhension, en particulier avec des managers originaires d'autres pays.
- L'humour est à utiliser avec prudence : certaines nuances transmissibles par l'aspect non verbal de la communication vocale (quand les personnes se voient physiquement) sont invisibles dans un courriel. Cela peut conduire à des malentendus et des incompréhensions. Les émoticônes peuvent pallier cette dimension « clin d'œil » dans une certaine mesure.
- Choisissez le bon moment. Certaines personnes sont « du matin » quand d'autres sont plus à leur affaire dans l'après-midi. Pour certains e-mails importants, il faut choisir le bon moment, pour les rédiger comme pour les envoyer. Si j'écris un e-mail important dans l'après-midi, j'ai l'habitude de ne l'envoyer que le lendemain matin, après révision et relecture.
- «Réflex-e vs Réflex-ion» : un area manager répond à de nombreux messages depuis son smartphone, et parfois, il répond très (trop ?) vite. Depuis le smartphone, nous faisons davantage appel aux réflexes (cerveau reptilien) qu'à la réflexion (cerveau rationnel). Pour certains messages, l'ordinateur, de retour au bureau, est peut-être plus recommandé que le mobile.
- Pour un e-mail informatif, du type e-mail du lundi, les meilleurs area managers utilisent de plus en plus des logiciels d'édition en ligne pour générer un design attrayant avec des images, des graphiques, des photos et des choix de typo design. Le logiciel Canva®, par exemple, parmi tant d'autres, permet cette facilité et il est gratuit.

Dans le cas d'une situation à fort contenu émotionnel, par exemple si l'area manager ressent de la colère, la meilleure communication reste souvent de se voir en personne (éventuellement après avoir pris le temps de respirer profondément). Vous pouvez également décrocher votre téléphone. La confiance se construit sur des échanges francs et directs.

■ Le lancement de semaine par appel vidéo

« *Je ne veux pas devenir un area manager "vieux con"* »

Philippe, directeur régional

Après cette déclaration, Philippe a décidé de ne pas envoyer son courriel habituel du lundi avec ses mots en majuscules pour souligner les objectifs non atteints de la semaine passée, mais d'essayer un message vidéo WhatsApp®. Nous l'avons répété lors de notre séance de coaching individuel, et Philippe s'est rendu compte qu'il «passait bien» devant la caméra. Lorsqu'il a envoyé sa première vidéo du lundi matin, à sa grande surprise, en une dizaine de minutes, il a reçu les réponses de tous ses responsables de magasins. La plupart exprimaient leur encouragement : «c'est top *boss!*», ou « allez, bonne semaine à tous ». Dans ce message, Philippe suggérait à ses *store managers* de transmettre le message à leurs vendeurs. En moins de deux heures, ce directeur régional a reçu en réponse plusieurs vidéos, certaines humoristiques, avec beaucoup d'énergie positive, de la part de vendeurs qui souhaitaient partager leurs innovations en techniques de vente, en gamification, et faire part de leur implication pour atteindre les objectifs de vente.

Quels sont les ingrédients de ce message vidéo qui permettent de générer cet impact, sur cette même audience qui, précisément, ne lit généralement pas les courriels jusqu'à la fin... :

- Le ton est positif : Philippe s'est mis en condition pour être de bonne humeur, il a souri de façon sincère. Son ton est convaincant. Son regard est clair, devant la caméra. Il a pris quelques minutes pour se détendre avant l'enregistrement.
- La luminosité est de face ; sans être forcément professionnel, le manager s'assure de ne pas se placer à contre-jour, devant une fenêtre.
- Il fixe son smartphone placé à hauteur des yeux et non du ventre (pour éviter de montrer ses narines).
- Il partage les résultats de la semaine passée sans se noyer dans les détails.
- Il félicite trois des magasins : par exemple, un pour le ticket moyen, un autre pour la progression du chiffre et un troisième pour les bons commentaires d'un *mystery shopper*. Il prend soin de nommer le ou les vendeurs concernés.
- Il remercie un vendeur qui a accepté la semaine dernière de changer de magasin pour remplacer un collègue en arrêt maladie.
- Il rappelle la promotion du moment et demande à chacun son implication dans sa mise en œuvre. (C'est le point qui lui a valu des réponses en vidéo).
- Il indique les magasins qu'il visitera pendant la semaine.
- C'est court : tout cela tient en seulement... 90 secondes.

Chez CapKelenn, avec nos coachs certifiés un peu partout dans le monde, nous utilisons régulièrement ce type de communication en interne et promovons son utilisation, sans exagération, dans les réseaux.

■ La visite aux magasins : 100 % de présence

« Hier fait partie de l'histoire. Demain demeure un mystère. Aujourd'hui est un cadeau, C'est pourquoi on l'appelle le Présent. » **Anonyme**

Dans le cas d'un area manager ou d'un responsable de zone, la visite en magasin est le rituel clé pour marquer sa présence. Et la session de Retail Coaching a lieu

lors de cette visite. Pour être efficaces, ces visites doivent suivre certaines conditions, tant en termes de méthode que de style.

Combien de fois ai-je entendu de la part du personnel du magasin des remarques telles que : «Le directeur régional vient ici, lit ses emails, demande un peu comment ça va et part » ?

Lors d'une session individuelle de coaching, un area manager s'interrogeait :

«Parfois je me demande vraiment à quoi servent mes visites. Par exemple la semaine dernière après mes visites à Nice et Cannes, je me suis vraiment demandé l'utilité de ma visite.

Que se passerait-il si tu n'avais pas effectué cette visite ? Après un long silence, cet area manager me répondait : «rien»

On touche là à l'essence même et à la valeur ajoutée du management de proximité. Dans un réseau, qu'il s'agisse de franchises, d'associés ou de magasins indépendants, l'area manager incarne un lien vital entre le siège et les points de vente. Il jouera d'autant mieux son rôle de Retail Coach qu'il saura « être présent à 100 % » pendant ses visites : une présence «exclusive», en faisant abstraction, par exemple, de ses e-mails, de ses propres problèmes avec sa hiérarchie, avec le siège ou autre. Pendant la visite, le personnel du magasin « joue à domicile » et le superviseur, venu « en tant que visiteur » doit s'appliquer à un surcroît de concentration.

Dans son environnement, le gérant ou responsable du magasin se sent plus à l'aise pour partager ses difficultés ou ses défis. La séance de coaching individuel pourra avoir lieu soit dans son bureau ou, s'il le souhaite, à l'extérieur à proximité du magasin.

Il faut donner l'impulsion pour générer le changement et convaincre toute l'équipe que l'amélioration est entre leurs mains. La psychologie du superviseur est parfois marquée par la dispersion, modulée notamment par les alertes sonores et visuelles des appels incessants qui arrivent sur son smartphone et parasitent sa concentration. Nous savons maintenant qu'après quelques secondes de distraction (par exemple un coup d'œil sur un message d'alerte), le cerveau a besoin de 30 secondes pour revenir à 50 % de concentration sur la conversation interrompue et trois minutes pour se concentrer à 100 %, en mobilisant l'énergie et la consommation neuronale correspondantes. Il faut donc se concentrer et être présent « ici et maintenant », prendre soin de son « savoir-être » pour démontrer un « savoir-vivre » de qualité et transmettre un « savoir-faire » efficace.

L'instauration d'un contexte favorable à la communication et d'une relation de confiance est essentielle pour assurer la qualité des visites en magasin. Nous avons accompagné un groupe de 20 responsables régionaux d'un réseau de supermarchés, constitués en coopérative et implantés essentiellement en environnement rural. Le siège de l'entreprise se trouvait dans une grande métropole. En accompagnant plusieurs responsables régionaux dans leurs visites, en voiture, je pouvais percevoir, à l'arrivée dans chaque localité, que le rythme était plus lent, jusque dans la façon de marcher, de manger, de parler... et que les propriétaires de supermarchés avaient la sensation que les responsables régionaux allaient «à 100 à l'heure». Cette impression nuisait à la

qualité des échanges. Nos sessions de coaching s'orientèrent alors vers le développement de la capacité de certains responsables régionaux à respirer, observer et ralentir leur rythme habituel lorsqu'ils arrivaient dans un environnement où le tempo était différent. Ils pouvaient ainsi harmonieusement synchroniser leur façon de faire, établir une relation constructive et une présence à 100 %. Bien sûr, la synchronisation peut également fonctionner en sens inverse, et le responsable de magasin qui reçoit un superviseur ou un responsable régional, saura s'adapter s'il veut maximiser la portée de son message.

Les directions des grandes entreprises de distribution font de fréquentes visites sur le terrain. Ces visites sont des occasions spéciales pour motiver, remobiliser, redonner du sens au travail quotidien des équipes, et pour que chacun de leurs membres puisse se sentir unique aux yeux de la direction. Sébastien, un ami aujourd'hui directeur d'un réseau français de magasins, se rappelait avec émotion comment, il y a 20 ans, alors que pour financer ses études il travaillait l'après-midi pour une prestigieuse enseigne française d'articles de sport présente à l'international, le «grand chef» de l'enseigne rendit visite à son magasin. La veille de la visite, l'information courût que le « grand chef » souhaitait rencontrer, en plus du directeur national, un directeur régional, un directeur du magasin et au moins un vendeur... Sébastien fut ainsi invité au déjeuner. Le «grand chef» insista pour que Sébastien s'assît à ses côtés et ils purent échanger de manière détendue. Ce patron effectua clairement sa visite en pensant aux personnes qu'il allait rencontrer, et par sa présence et ses échanges avec les collaborateurs du terrain, il les valorisa. Au passage, il envoya un message clair à l'organisation : «tout le monde compte ici. Et si quelqu'un compte plus que les autres, c'est le vendeur ! ». Cette anecdote a probablement contribué à la vénération que Sébastien porte jusqu'à ce jour à cette enseigne. C'est un moment fondateur de l'expérience employé (dont nous reparlerons dans un prochain chapitre).

■ L'appel hebdomadaire individuel en vidéo

Patricia est l'area manager d'une chaîne de mode bien connue. Sa région de 13 magasins mesure 650 kilomètres de bout en bout. Dans l'année, elle parcourt 75 000 kilomètres en voiture. Lors de sa première séance de coaching, le coach CapKelenn la trouve fatiguée, quelque peu déprimée. Patricia explique à quel point son dos lui fait mal. De fait, elle a un certificat médical qui lui recommande de réduire ses déplacements en voiture.

Au cours de la session, Patricia décide d'essayer d'instaurer des appels hebdomadaires avec ses gérants et, peut-être, de cette façon, de substituer une visite sur trois par un échange en vidéo. Elle réfléchit avec son coach sur les facteurs clés de succès pour que cet appel soit au moins aussi efficace qu'une visite.

- À heures fixes et selon un planning structuré. Par exemple, Patricia passe des appels de qualité avec l'ensemble de ses store managers en 4 heures. Ce sont des appels de 15 minutes, ce qui permet des temps de repos entre les appels.
- C'est un format idéal pour le coaching individuel car les deux interlocuteurs sont assis et concentrés. En fait, chez CapKelenn, nous dispensons de nombreuses sessions individuelles de coaching professionnel en vidéo via Zoom® ou WhatsApp® video, ce qui permet même de jongler avec les fuseaux horaires.

- Le coaché établi lui-même ses engagements et envoie un bref e-mail de synthèse dans les minutes qui suivent l'appel.
- Patricia a les informations écrites dont elle a besoin sous les yeux : le tableau de bord, les engagements de la session précédente... et elle peut réaliser des partages d'écran.
- Parfois, si nécessaire, Patricia demande au store manager de lui faire faire une visite virtuelle du magasin avec son téléphone, pour lui montrer le merchandising ou le stock...
- Si le store manager soulève un sujet qui demande plus de temps, Patricia peut lui proposer de l'appeler pour cette raison précise et ils fixent ensemble un rendez-vous pour le faire.

En trois mois, même le patron de Patricia, initialement réticent à ce qu'elle limite ses visites, en raison du risque de perte de contact avec le terrain, a suggéré que tous les area managers adoptent cette procédure d'appels vidéo réguliers.

■ La réunion de zone

Un area manager joue une partie de sa réputation lors de ses réunions de zone. Son style de leadership s'y exprime. Cependant, nous entendons souvent des commentaires perplexes de la part des participants :

- « Je suis invité à la réunion de zone mais je ne connais pas son objectif exact ».
- « La réunion est à 9h mais j'arrive à 9h15, car nos réunions de zone ne commencent jamais à l'heure ».
- « Désolé, on peut revenir au point précédent ? J'ai dû répondre à un email urgent et je n'ai pas bien compris ! ».
- « C'est toujours les mêmes qui parlent et à la fin je déconnecte ».
- « La réunion a duré toute la journée, et je ne sais pas à quoi elle a servi ».

Comme dans toute organisation, les réunions sont un rituel managérial important mais elles le sont doublement dans le retail car elles impliquent de faire sortir des collaborateurs de leurs magasins. Ce rituel managérial doit donc suivre des règles claires pour être efficace :

- **Un ordre du jour préétabli:** le directeur régional envoie l'ordre du jour aux responsables de magasins plusieurs jours à l'avance et demande s'il y a des sujets qu'ils souhaitent y voir figurer.
- **Préparation préalable:** si chaque store manager doit intervenir, il doit connaître exactement les attentes de l'auditoire. L'area manager peut par exemple demander à chaque responsable de magasin de présenter une *best practice*. « Marie, j'ai vraiment aimé le *Visuel Merchandising* que tu as appliqué dans le magasin pour la promotion. Lors de la prochaine réunion de zone, peux-tu le présenter, avec les photos, les explications et les résultats constatés ? ».
- **Rôles:** l'organisateur de la réunion peut demander à certains des participants de remplir d'autres rôles:

- **Le gardien du temps:** par exemple si une personne dispose de quatre minutes pour faire sa présentation, le gardien du temps lui fait signe lorsqu'il lui reste 30 secondes de temps de parole. Il alerte également l'organisateur dix minutes avant l'heure prévue pour la fin de la réunion afin de respecter le planning.
- **Le secrétaire: il prend des notes et les communique aux participants le lendemain de la réunion.** C'est un rôle important et l'area manager peut lui demander de s'assurer de signaler par exemple au moins une donnée chiffrée par personne.
- **Le «directeur général de la climatisation» :** nous sommes inégaux face à la chaleur. En tant que formateur je me décharge de cette responsabilité en la transférant dès le début à un participant. L'air conditionné en été, le chauffage en hiver sont un paramètre important pour assurer le confort d'une réunion et éventuellement, changer les positions.

• **La pomme de pin de la parole :** une seule personne parle à chaque fois et sa prise de parole peut être matérialisée par un objet, tout comme les Indiens d'Amérique utilisaient le calumet ou le bâton de parole. Chez CapKelenn, nous utilisons une pomme de pin. Celui qui la tient en main peut parler en sachant qu'il sera écouté. Et cette pomme de pin symbolise l'éco-système du retail; qu'une seule écaille vienne à casser, et l'harmonie s'en trouve affectée. A l'heure de l'omincanal, qu'un seul vendeur délaisse un client ou provoque un commentaire négatif sur Google My Business, et l'harmonie s'en trouve affectée. Voilà le sens de notre pomme de pin.

• **Animation en mode coach, même par écrit :** le responsable de la réunion peut inviter les participants à réfléchir par écrit avant de partager leurs idées. «Vous avez une minute pour résumer vos idées concernant la mise en place sur votre papier.» Une fois le temps écoulé, il demande : « Qu'avez-vous écrit ? ». Cela permet d'enrichir la réflexion, de structurer les idées et d'aller à l'essentiel. Bien sûr, ceux qui ont suivi les formations CapKelenn appliquent les Test Express, des questions écrites, en mode coach, souvent sur une échelle de 0 à 10. Par exemple, l'area manager peut demander « de 0 à 10, quelle a été l'efficacité de votre mise en œuvre de la promotion de Noël? », puis « Quel que soit le résultat, ajoutez 2. Vous avez 30 secondes pour écrire au moins deux actions qui vous permettraient d'améliorer votre score de deux points ». Le débriefing de cet exercice, toujours en mode dynamique, est généralement beaucoup plus vivant et stimulant que l'échange classique.

• **Utilisation d'outils collaboratifs en ligne dans les réunions.** Klaxoon®, par exemple, une startup rennaise, permet de générer des nuages de mots, des votes, des brainstorming, et stimule l'animation de réunions en mode agile.

• **Check-in et check-out:** «Comment allez-vous?» et «comment repartez-vous?». Ces deux questions sont essentielles dans l'animation bienveillante d'une réunion de zone en mode coach. – **Au check-in,** lors de réunions réelles, à la question « comment allez-vous? », j'ai entendu des réponses du type «eh bien, je suis fatigué ; je me suis levé à 4h30 du matin pour prendre le train ! » ou « content d'être avec vous et aussi un peu nerveux car je n'ai pas préparé comme je voulais ma présentation! ». Ce sont deux informations intéressantes : la première permet de pondérer l'énergie demandée aux participants au cours de la réunion, notamment après le déjeuner pour « réveiller » ceux

qui sont fatigués ; et la seconde traduit un environnement de confiance qui permettra au Retail coach de challenger le store manager. Au moins, il sait comment il va.

– **Au check-out**, à la question « comment repartez-vous ? » j’ai entendu des réponses du type : « motivée », « nous devrions nous voir plus souvent », « je pars avec trois pages de défis que je veux relever avant notre prochaine rencontre ! », ou « frustrée, parce que nous n’avons pas abordé la question de la politique des commissions ». L’area manager n’est peut-être plus en mesure de corriger le tir, mais il prend le pouls de son équipe et enregistre ces réponses dans une démarche d’amélioration continue des réunions d’équipe.

• **La ponctualité** est évidemment un paramètre qui détermine la qualité et le style d’une réunion. Il est important de respecter le temps de parole accordé à chacun. Pour les réunions que nous organisons, à l’heure indiquée pour le début de séance, nous fermons la porte. Si une personne arrive en retard, elle doit chanter ou danser pour être admise. Lors de la première pause, nous convenons du temps qui sera consacré au *coffee break*. Si à la question « combien de temps vous faut-il ? », les participants répondent 15 minutes, le coach peut répondre : « parfait, il est 10h53, rendez-vous à 11h08 ». Et évidemment à 11h08, la porte se ferme et la réunion reprend. Au début, cette précision rigoureuse surprend, et je suis peut-être perçu comme un animateur très strict. Mais les équipes comprennent au fur et à mesure qu’il s’agit d’un style que je les invite éventuellement à modérer, orienté sur la précision et l’engagement : Retail is detail ! En aucun cas par exemple, le leader de la réunion ne va chercher les retardataires. Ce sont des détails qui comptent. Nous respectons également l’heure de fin. Nous avons tous assisté à des réunions sans fin au cours desquelles l’efficacité diminue à mesure qu’elle s’éternise et la moitié des participants quittent la salle pour prendre des transports. Le retail coach peut dire « nous terminerons à 18 h. Cela signifie qu’à 18h01, nous serons dehors. » Savoir tenir un horaire, parfois malgré l’intensité des sujets abordés et des échanges, est un curseur de maturité et de leadership pour un manager-coach.

• **Alliance** : un area manager peut parfaitement utiliser un moment de la réunion de zone pour suggérer aux participants de définir les règles du jeu qu’ils souhaitent suivre (ponctualité, tour de parole, pauses, courtoisie, etc.). Ce travail peut être formalisé dans un document d’alliance co-créé, accepté et signé par tous les participants, et qui sera affiché dans la salle de réunion. Lors d’un récent atelier, l’une des questions posées pour établir ce *modus vivendi* était : « comment se mettre d’accord et quelles règles du jeu respecter quand nous ne sommes pas d’accord ? »

• **Jeux, Icebreakers et animation d’équipe** : à certains moments clés, lorsque l’énergie baisse, par exemple après le déjeuner, il est nécessaire de se ressourcer. Nous disposons de nombreux *ice breakers* et lors des sessions de formation, plusieurs area managers ont pris note des activités ludiques que nous avons proposées. Bien qu’il existe évidemment des milliers de ces jeux, en voici quelques-uns, pour relancer une dynamique qui s’essouffle : – **Post-it® positif** : le coach remet un paquet de post-it® à chaque personne et les fait se déplacer dans une salle et mettant de la musique. Lorsqu’il arrête la musique, les participants se placent en cercle et chacun place un post-it sur le dos du partenaire le plus proche et écrit une qualité de la personne. La musique revient et, de nouveau, quand elle s’arrête, le cercle se reforme, et chacun écrit une qualité personnelle sur le post-it sur le dos d’un autre collègue. Cela peut se

répéter trois ou quatre fois. Chacun découvre alors dans son dos, ce cadeau : un feedback positif de ses pairs, ce qui peut être très marquant.

- – **Placez-vous par ordre d’anniversaire** (pas d’âge, mais de date d’anniversaire) sans parler. Janvier à gauche, décembre à droite. Les participants doivent donc communiquer par signes. Une fois placés, chacun annonce son anniversaire et on vérifie si le bon ordre a été respecté.
- – **Danse** : bouger est fondamental, pour redynamiser un après- midi. L’animateur choisit une musique et annonce : « celui qui a cet objet dans sa main invente une danse et nous la copions tous. Allez, je commence ». Cet exercice génère du rire, de l’énergie positive. Cela permet de sortir de la relation patron- subordonné typique. L’énergie positive corporelle est nécessaire à une réunion efficace, même tailleur strict ou costume cravate.
- – **Extérieur** : chez CapKelenn nous aimons chercher un parc ou un espace vert près du lieu de la formation ou de la réunion.

Cela permet de « marcher ensemble » pendant quelques minutes, de respirer l’air extérieur et de faire des jeux et des exercices en mode outdoor.

• **Walking coaching.** En général, le Retail se vit debout. Rester assis toute une journée est un défi pour quiconque occupe une fonction opérationnelle dans ce secteur d’activité. Nous avons développé chez CapKelenn des *walking coaching* efficaces. Le leader de la réunion imprime des lettres de mission et les remet à chaque groupe de deux ou trois personnes. Il les invite à marcher à l’extérieur, dans la rue ou dans un parc pendant une durée déterminée, par exemple 15 minutes. La seule règle est de parler uniquement du sujet de la mission. À son retour, chaque équipe partage en une minute le fruit de sa réflexion. Cette démarche permet « d’ouvrir les chakras », c’est-à-dire, même sur des sujets très opérationnels, de générer des échanges, du *benchmark*, de la créativité, de trouver des solutions innovantes. Lors d’une réunion de zone que nous avons supervisée, les missions écrites soumises par les Directeurs Retail aux participants (évidemment rédigées en « mode coach », ouvertes et courtes) étaient les suivantes :

- – Quelles initiatives imaginer pour faire passer les frais de personnel en dessous de 19 % ?
- – Comment appliquer des séances de coaching individuel plus ritualisées ?
- – Comment réduire le *turn over* en magasin ?
- – Comment améliorer l’*onboarding* ?
- – Comment améliorer la technique de clôture des ventes de mes vendeurs ?
- – Comment parler de KPI (TT, Ticket Moyen...) sans paraître rébarbatif ?
- – Comment améliorer mes briefings du matin ?
- – Etc...

Évidemment, l'area manager sélectionne les thèmes en fonction de son intérêt, et peut-être, de l'ordre du jour de l'après-midi. Cet exercice de walking coaching permet d'ouvrir l'appétit pour des solutions.

• **Gainage (core) de running.** Lors d'une réunion, une area manager a suggéré à tous les participants, à la manière d'un coach sportif, de faire 45 secondes de gainage (en position couchée, sur le ventre, en appui sur les avant-bras). Pendant l'exercice, elle posait des questions :

- – « Mathieu, rappelle-moi la nouvelle politique de remboursement de frais annoncée ce matin ! »,
- – « Patricia, qui est la nouvelle égérie de la marque ? »
- – Etc...

La réponse n'est valable que si le participant tient sa position de gainage. Cet exercice génère à nouveau du rire, un sens de l'innovation et incite les participants à être attentifs et informés. Bien sûr, si une personne ne souhaite pas ou ne peut pas se prêter à l'exercice, il ne faut surtout pas la forcer ; il ne s'agit pas d'une compétition sportive mais d'une animation qui cherche à stimuler les participants.

■ La « visio-conférence » d'équipe

Je ne me souviens pas avoir entendu un responsable de magasin raccrocher radieux à la fin d'une visio-conférence d'équipe. Ce rituel de management semble souvent une routine peu stimulante, sans intérêt. On entend des feedbacks du type : «Je rédige mes emails pendant que les autres présentent leurs résultats» ou «Quelle perte de temps ! »

Les deux tiers des personnes privilégient les contacts visuels, et parmi les area managers qui décident d'améliorer l'efficacité de ces appels hebdomadaires ou mensuels, beaucoup commencent à innover avec l'appel vidéo Zoom®, ou Meet® ou Teams® ou Bluejeans®, etc. Une «Conf call» ou «vidéoconférence» ne remplacera jamais une réunion d'équipe présentielle efficace. Mais cela permettra peut-être d'alterner les modes de contact et d'obtenir un meilleur suivi.

La vidéoconférence, facilitée par la démocratisation des outils de communication, offre des avantages importants :

- – Elle est pratique
- – Elle est bon marché
- – Elle économise du temps et des frais de transport
- – Elle diminue l'empreinte carbone
- – Elle satisfait 70 % des collaborateurs qui sont « visuels » et la

préfèrent à un échange téléphonique uniquement audio.

Pour toutes ces raisons, de nombreux Area Managers et directeurs commerciaux utilisent ce mode de communication.

Mais la vidéoconférence a ses propres règles et conditions de réussite. Beaucoup de ces règles sont des réponses aux facteurs d'inefficacité des appels vidéo dont nous avons été témoins (ou victimes) :

- 1. L'invitation doit être claire et avec des codes d'accès validés et testés par chaque participant, afin d'éviter des expressions telles que « ça ne fonctionne pas avec mon Mac » ou « Il faut appeler l'informatique ».
- 2. L'option de « partage d'écran » est très utile si les documents à partager sont suffisamment synthétiques.
- 3. Assurez-vous de la qualité du wifi ou utilisez idéalement un réseau filaire pour optimiser la connexion, et fermez les programmes dont vous n'aurez pas besoin.
- 4. Utilisez des écouteurs pour profiter d'un meilleur son.
- 5. Si ce jour-là, vous travaillez à distance, installez-vous dans un endroit calme, silencieux et prévenez à votre famille
- 6. Habillez-vous comme s'ils'agissait d'une réunion en présentiel.
- 7. Vous devez être encore plus ponctuel qu'en mode présentiel. Si la conférence commence à 10h, connectez-vous à 9h55 pour l'animateur.
- 8. Le check-in initial (« comment allez-vous ? ») est encore plus important.
- 9. Il est bon de parler un peu plus lentement que d'habitude et de bien articuler.
- 10. L'humour peut ne pas fonctionner aussi bien qu'en présentiel.
- 11. L'area manager, dans son rôle d'animateur, donne la parole et la reprend. Il transmet ainsi la sensation qu'il peut à tout moment interroger l'un ou l'autre des participants, ce qui les rend attentifs tout au long de la conférence. « Sur ce point, je voudrais l'avis de Jérôme et Séverine. »
- 12. L'utilisation de tests express et d'auto-évaluations est encore plus utile au cours des vidéo-conférences.
- 13. L'usage d'outils collaboratifs, tels que Klaxoon®, est doublement recommandé.
- 14. À la fin de la réunion (le Check-out), la question : « que retirez-vous de cet échange et qu'allez-vous faire? » est doublement pertinente.

Pour ceux qui n'ont pas l'habitude de diriger ces visio-conférences, la méthode d'animation ATROMI est un bon guide d'animation :

- **Accueil :** « Merci d'être là. »
- **Thème :** « Nous sommes ensemble pour faire le point sur... »
- **Règles du jeu :** « Je vous rappelle que chacun dispose de deux minutes pour partager une victoire et un enseignement. »
- **Objectif :** « Dans 45 minutes, nous devons être au clair sur la situation et les défis à relever cette semaine, afin que je puisse en faire part au CODIR. »
- **Méthode :** « Après les interventions de chacun, nous dispose-rons d'un temps d'échange. »
- **Information en retour :** « Êtes-vous tous d'accord sur la méthode et l'objectif de cette réunion ? »

Un area manager peut suivre cet enchaînement en plaçant ce livre devant lui comme guide ou aide-mémoire.

■ L'intervention devant un auditoire (lancement de programme/collection semestriel)

« Je m'étais éteint, J'ai revu la lumière ! »

Témoignage d'une Directrice Commerciale au cycle 3 de la certification Retail Coaching

Les rituels de management partagés jusqu'ici contribuent essentiellement à améliorer la relation avec l'équipe. Certaines chaînes, selon leur dynamique commerciale et leur calendrier, organisent des événements de lancement. Dans le secteur de la mode, par exemple, il est courant que les marques organisent tous les six mois des événements importants pour lancer leurs nouvelles collections. Elles invitent alors tous les store managers à des réunions où peuvent être présents les dirigeants et les membres du comité de direction, et au cours desquelles un responsable de zone peut être amené à... parler en public.

Certaines personnes redoutent cette épreuve. Lors de séances individuelles de coaching exécutif avec des area managers et des membres du comité de direction, le défi de la prise de parole en public fait partie des cinq premiers thèmes que le coaché souhaite aborder. Certains ne dorment pas pendant plusieurs nuits à cette perspective. D'autres prennent acte qu'il s'agit d'une faiblesse incontournable dans leur bagage professionnel. Et l'on entend cette phrase péremptoire et définitive : « je suis mauvais pour parler en public ! ». Il est vrai qu'un manager joue beaucoup de sa réputation dans ses prises de parole mais la bonne nouvelle c'est que, s'il le souhaite et s'il s'y engage, tout manager peut s'améliorer dans ce domaine, et parfois de manière spectaculaire.

Il existe de nombreux livres sur ce thème et le lecteur intéressé peut s'inspirer d'orateurs admirés : avocats, comédiens, conférenciers professionnels ; par exemple, les conférences TED sur YouTube offrent d'excellents exemples de la

façon de parler en public. Je partage ici quelques conseils qui peuvent contribuer à améliorer cette corde indispensable à l'arc du manager :

- – Répéter, répéter, répéter. Pratiquer, pratiquer, pratiquer.
- – Vous pouvez vous enregistrer en vidéo lors de ces répétitions et vous observer, peut-être les commenter avec une autre personne, un collègue, un coach.
- – Pratiquer la respiration abdominale avant et pendant l'intervention.
- – Boire juste avant de parler. Notre cerveau est conditionné pour associer le fait de boire avec la relaxation.
- – L'introduction et la conclusion sont les deux parties les plus importantes d'une intervention. L'introduction ne peut pas être la phrase typique «bonjour, merci d'être venu, je suis content...», car c'est l'introduction de quelqu'un qui ne s'est pas préparé. Une introduction doit capter l'attention à la première seconde, par exemple par la surprise ou par une histoire énergique. La conclusion doit nécessairement susciter des applaudissements. Pour cela, la dernière phrase est testée, en mode crescendo.
- – La technique du M. consiste à regarder cinq personnes de l'auditoire réunies dans un M majuscule imaginaire. Cela transmet au public le sentiment de couvrir toute la pièce. Dans mon cas, lorsque je donne une conférence à des personnes totalement inconnues, dans les 15 minutes précédentes, j'aime saluer environ 5 ou 10 personnes individuellement dans l'assemblée. J'essaie de me souvenir de leurs noms, de leurs métiers, et quand je parle, je peux les interroger individuellement pendant la conférence, même s'il y a 5 000 personnes dans le public.
- – Répéter le *story telling*. Savoir raconter des anecdotes, des histoires. Essayer l'histoire avec des amis, des collègues. Entre coachs et conférenciers, nous répétons la même histoire jusqu'à 50 fois avant de la présenter en public. Les histoires emblématiques des ateliers CapKelell sont répétées des dizaines de fois par les coachs autorisés.
- – Bien sûr, si ce *story telling* comporte de l'humour, et génère du rire voire des éclats de rire, ou une émotion positive puis-sante, cela contribue au succès de la présentation.
- – Optimiser la communication non verbale, par exemple en modulant le volume de la voix, alternant force et énergie avec des moments plus calmes, en quête d'intimité avec le public, les pieds bien ancrés au sol (et jamais vers l'intérieur, ce qui dénoterait un inconfort).
- – Les grands orateurs utilisent également le silence. Un area manager capable de «tenir» un silence génère beaucoup d'autorité. Au lieu de cela, un orateur inexpérimenté parlera rapidement, bas ou en bégayant, en arpentant l'estrade de long en large, mais jamais en silence.
- – Pratiquer le théâtre.
- – Ne jamais s'excuser pour un défaut matériel ou de ne pas savoir parler en public.

J'écris ces lignes avec une pensée émue pour les professionnels talentueux, hommes et femmes, que nous avons coachés et dont je considère que les carrières avaient été freinées jusqu'alors à cause de ces moments clés de prise de parole en public mal maîtrisés. Le fait d'être introverti ne constitue pas une excuse. Dans mon livre *Le*

Vendeur Connecté (Edition Maxima), j'indique que les tests de personnalité MBTI pratiqués avec des managers du Retail montrent qu'une partie d'entre eux sont des introvertis. Et pourtant, ils peuvent développer leur «non-préférence» dans un cheminement de développement professionnel et personnel.

Comme le disait Oscar Wilde : « Soyez vous-même. Tous les autres sont déjà pris ! ». Il ne s'agit pas de ressembler à qui que ce soit, mais d'explorer des modes d'expression encore insoupçonnés ou de se développer pour devenir un orateur à fort impact, que ce soit pour une réunion de zone ou pour toute autre occasion.

■ L'aide à la décision des cadres supérieurs : la méthode SAAR

L'area manager, ce chaînon clé entre les opérations des magasins et le Top Management, doit améliorer non seulement les rituels de management envers ses équipes mais aussi envers sa hiérarchie. Parfois, l'area manager parvient à embarquer son équipe, à l'aligner, mais il manque de force de conviction avec son propre manager. Il ne parvient pas à convaincre son patron de la pertinence de certaines décisions opérationnelles. Il se sent même parfois incompris alors qu'en réalité, le plus souvent, c'est qu'il ne parle pas assez «le langage du pouvoir». Il ne sait pas comment aider son manager à décider, ce qui est un acte fondamental dans tous les domaines : les décisions RH (qui j'embauche, qui je promeut, qui je licencie.....), les décisions commerciales (comment récupérer le ticket moyen de ce magasin, ou la conversion de celui-ci) ou opérationnelles (installer une climatisation dans tel magasin, en réformer un autre...).

La plus mauvaise décision est celle qui ne se prend pas. Comme un arbitre de football, le responsable doit décider, parfois en peu de temps : carton jaune ou rouge, faute ou pas ? Le pire serait de ne pas décider de peur de se tromper, de vivre avec une certaine paralysie de la décision, et pour celles qui requièrent l'aval d'un supérieur hiérarchique, de ne pas savoir le convaincre. Pour décider, l'area manager doit pouvoir compter sur son propre manager, ce qui implique qu'il sache communiquer avec lui pour lui faire valoir la pertinence de ses choix, et gagner ainsi en légitimité. C'est l'objectif de la méthode SAAR : comment recevoir un « oui » de votre manager, alors qu' autrement il répondrait par un « non » ou de l'indifférence.

Certains managers ne savent pas utiliser les KPI, les chiffres, les data, pour exposer leurs propositions à leur supérieur. Et ils leur demandent simplement d'avaliser quelque chose qui «serait une bonne idée», comme un enfant qui demanderait une glace à son papa : « Papa, Papa, je veux une glace. » Et l'enfant ne laisse que deux options au père : accepter (et passer pour un champion) ou refuser (et passer pour le méchant). De nombreux managers ne savent pas justifier, argumenter des prises de décisions, demander des autorisations ou démontrer leurs initiatives.

Le défi est ici de bâtir la confiance et la légitimité, et documenter de manière claire et organisée une demande de prise de décision en s'appuyant sur le rapport coût/bénéfice. C'est l'objectif de la méthode SAAR :

- **Situation** : l'area manager demande souvent des choses sans expliquer la situation actuelle. Ce point rejoint la deuxième des six questions de coaching : décrire clairement la situation actuelle.

• **Alternatives** : bien que vous souhaitiez viscéralement promouvoir une solution, il peut y avoir plusieurs alternatives, y compris l'alternative de « ne rien faire ».

Analyse: nous mesurerons chaque alternative, son ROI. Même l'alternative de «ne rien faire» a un coût, peut-être un coût d'opportunité. Identifier le coût de ne rien faire provoque en général une prise de conscience, et challenge mentalement le status quo.

Recommandation: puisqu'un cadre, un area manager, doit se mouiller, il doit donner son avis « comme si l'entreprise était la sienne ».

L'échange, oral ou écrit, doit se finir en indiquant que l'on attend une décision, un OK. Il ne s'agit pas seulement d'informer, mais de demander une décision.

Voici un exemple d'e-mail d'un area manager à son directeur commercial en mode S.A.A.R :

• **Situation**:

– Le magasin de Toulouse croît en moyenne de 1 % par an ces deux dernières années, alors que la croissance moyenne dans ma région est de 3 %, et sur le marché national de 2,5 %. Ces derniers mois, nous avons testé des initiatives de croissance avec des changements de personnes, de *merchandising* visuel. Aujourd'hui, je considère que ces aspects sont optimisés. Ce magasin de Toulouse n'a pas été rénové depuis 11 ans alors que la moyenne est de 8 ans.

• **Alternatives**:

- – Ne rien faire.
- – Refaire l'ensemble du magasin cette année.
- – Refaire partiellement le magasin avec une peinture intégrale et un changement simple des modules de merchandising.

• **Analyse de chaque alternative** :

– Ne rien faire. Ces deux points annuels de moindre croissance représentent un coût d'opportunité de 30 000 € par an, 240 000 € en 8 ans.

– Refaire l'ensemble du magasin cette année. Des travaux à hauteur de 60 000 € seraient amortis en deux ans par la croissance additionnelle générée. Compte tenu de l'environnement concurrentiel et de la nouvelle dynamique, je considère que nous pouvons générer jusqu'à 500 000 € de CA supplémentaires en 5 ans, et 250 000 € en marge brute (50 %).

– Refaire partiellement avec peinture et simple changement de modules de merchandising. Ces travaux d'un coût de 15 000 € permettraient d'amortir le différentiel de croissance et nous le récupérerons dans l'année.

• **Recommandation**:

- – Je recommande l’alternative 2 ci-dessus ; et si le Capex actuellement disponible ne le permet pas, au moins de commencer par l’alternative 3 immédiatement.
- – En attente de ton accord.

Le manager reçoit cette communication et constate que son collaborateur a fait ses devoirs, qu’il prend ses responsabilités par rapport à ses propositions. Il y a une trace de l’opération et un moyen de suivi. Ce mémo pour aider son manager à décider est rédigé dans le langage de la Direction : les chiffres, le ROI (coût-profit). De plus, aux yeux de son propre manager (le N + 2 de l’area manager), le manager N + 1 dispose d’un document professionnel à partager.

Le dirigeant peut solliciter des compléments d’informations, mais il est plus difficile pour lui de rester indifférent à cette demande, comme c’est le cas face à de nombreuses « sollicitations » mal formulées. Ce système de communication génère une confiance progressive entre le dirigeant et son area manager qui, *a posteriori* et de manière proactive, peut fournir un retour sur les résultats. Du point de vue du destinataire de ce document, ainsi formulé, celui-ci est une « aide à la décision ». Un directeur général d’une importante entreprise Retail, qui suivait un cursus de certification à la méthode Retail Coaching, a déclaré que recevoir ce type de documents simplifierait beaucoup son travail.

En résumé...

- L’area manager, ou le directeur régional, occupe un poste clé dans l’organisation Retail.
- En raison de l’étendue de sa région, il voyage beaucoup. Parfois il semble dispersé, et les rituels de management peuvent l’aider à se rapprocher de ses interlocuteurs, responsables de magasins ou son propre manager.
- L’area manager peut avoir le sentiment constant d’éteindre des incendies, que tout est urgent. En se concentrant sur l’important, sur la qualité et l’efficacité de ses rituels de management, ses urgences seront réduites car chacun se sentira habilité à décider, et à faire « tout ce qui est en son pouvoir » pour atteindre les objectifs décidés d’un commun accord.
- Pour ce faire, l’area manager diversifiera ses modes de communication, en utilisant l’email de manière plus réfléchie et en assumant que les nouvelles générations réagissent mieux, selon les sujets, par exemple à une vidéo qu’à un long courriel.
- C’est pourquoi nous amenons l’area manager à faire preuve de créativité dans ses modes de communication pour, notamment, son lancement de semaine, afin de mieux impacter, guider, responsabiliser et motiver ses équipes.
- La visite en magasin reste le pilier de l’area manager. Il peut y démontrer sa présence à 100 %. Dans sa position de coach, il invitera le store manager à rédiger lui-même le rapport de la visite.
- La réunion de zone doit être attendue par les store managers et stimuler leur volonté de partager les réussites et le benchmark. Pour cela, l’area

manager montrera également son rôle d'animateur afin que ces réunions de zone soient perçues comme utiles et efficaces.

- La vidéoconférence d'équipe constitue un rituel de management de zone très efficace si le manager prend soin de la forme. Un area manager peut difficilement être respecté si ses réunions virtuelles sont lentes et ennuyeuses.
- La prise de parole en public, notamment lors des lancements de nouveaux produits ou de collections, est un examen de passage. Certains managers excellents sur les distances courtes (en one to one, ou en petit groupe) perdent leurs moyens devant des auditoires plus importants. Nous pouvons tous devenir de meilleurs orateurs, parfois grâce à des exercices simples et immédiats qu'on peut s'entraîner à pratiquer. Une prise de parole impactante contribue au prestige d'un manager.
- L'area manager doit également améliorer sa communication avec son propre manager et avec le Top Management. La méthode SAAR permet d'articuler une demande de décision de façon argumentée, afin d'éviter un refus ou une absence de réponse.