

MANAGER SUR LE TERRAIN

De la grande distribution aux affaires

Quinze ans, cinq magasins — un parcours authentique raconté de l'intérieur

Récit de terrain

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion · quinze ans de management en grande distribution

EDUCFORM31

De la grande distribution aux affaires

Quinze ans, cinq magasins — un parcours authentique raconté de l'intérieur

Karim El Gartet

Professeur d'économie-gestion • quinze ans de management en grande
distribution

EDUCFORM31

© 2026 Karim El Gartet. Tous droits réservés.

Éducform31 — educform31.fr — contact@educform31.fr

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite de l'auteur.

Sommaire

PROLOGUE

CHAPITRE 1

CHAPITRE 2

CHAPITRE 3

CHAPITRE 4

CHAPITRE 5

CHAPITRE 6

CHAPITRE 7

CHAPITRE 8

ÉPILOGUE

CONCLUSION

PROLOGUE

Pourquoi raconter cette histoire ?

MON PARCOURS — 5 MAGASINS, 15 ANS D'ÉVOLUTION

2005

Vaugirard

Paris

2008

Pépinère

Paris

2009

Nice

Nice

2011

Luxembourg

Paris

2013

Toulouse

Toulouse

Employé Manager Manager+ Dir. Adjoint Directeur

Plus qu'un parcours, une méthode

Cette histoire n'est pas celle d'un « self-made man » exceptionnel. C'est celle d'un parcours ordinaire qui est devenu extraordinaire par l'accumulation de bonnes décisions, d'apprentissages sur le terrain et d'adaptations constantes.

Pourquoi la partager ?

Parce qu'elle démontre qu'avec les bonnes méthodes, n'importe qui peut progresser dans sa carrière managériale. Chaque étape de mon évolution chez Monop' m'a appris quelque chose d'essentiel sur le management, que j'applique encore aujourd'hui dans mon métier de professeur et de formateur.

Ce que vous allez découvrir :

- Les erreurs que j'ai commises (pour que vous les évitiez)
- Les méthodes qui m'ont fait progresser (pour que vous les reproduisiez)
- Les situations critiques que j'ai traversées (pour que vous vous en inspiriez)
- Les leçons universelles du management terrain (applicables partout)

Mon postulat de départ

Il n'y a pas de « nés managers ». Il y a des gens qui apprennent plus vite que d'autres, qui saisissent mieux les opportunités, qui s'adaptent avec plus d'agilité. Mais le management, ça s'apprend !

Cette histoire est la preuve que partir de zéro, c'est possible. Arriver au sommet, c'est à votre portée.

CHAPITRE 1

Mes débuts — Premier poste chez Monop' (2005)

L'entrée dans le monde de la grande distribution

2005 — Monop' Vaugirard (Paris)

Mon aventure commence chez Monop' Vaugirard. Premier magasin, premier contact avec le terrain. Pas de théorie, pas de simulation : la réalité brute du commerce.

Le premier jour

On ne vous prépare jamais assez pour le rythme d'un magasin. L'énergie, la pression, les clients qui défilent — tout s'enchaîne à une vitesse que vous ne soupçonnez pas tant que vous ne l'avez pas vécu.

Premier contact avec le terrain

Découverte de l'univers Monop' :

- Un magasin de proximité urbaine avec plusieurs univers : alimentaire, beauté, maison
- Des employé(e)s, des managers, des managers de direction adjoints
- Une clientèle parisienne exigeante et pressée
- Un rythme soutenu du matin au soir

Ma première leçon de management :

On ne m'a pas demandé mes diplômes en détail. On a cherché à comprendre ma motivation et ma disponibilité. Un bon recruteur évalue d'abord l'attitude, puis les compétences.

Mes premières semaines — La réalité du terrain

Découverte du monde Monop'

L'univers physique :

- Produits alimentaires, cosmétiques, maison, papeterie
- Équipe composée d'employé(e)s polyvalents, de managers et de managers de direction adjoints
- Clientèle urbaine diverse et exigeante
- Amplitude horaire large, rythme soutenu

Mes premières missions :

- Mise en rayon et réassort
- Caisse aux heures de pointe
- Accueil et orientation des clients
- Réception des livraisons

Mes premières observations :

- Les clients savent exactement ce qu'ils veulent
- La rapidité d'exécution est critique
- L'équipe fonctionne comme une mécanique bien huilée
- Chaque geste compte dans la rentabilité

Mes premières difficultés :

- Rythme physique intense (jamais vécu ça)
- Pression temporelle constante
- Codes du commerce à découvrir
- Clientèle parfois difficile

L'apprentissage par l'observation

Étudier mes collègues

J'ai vite compris que les meilleurs enseignants n'étaient pas dans les manuels, mais autour de moi, sur le terrain.

L'EMPLOYÉ EXPÉRIMENTÉ

- Connaît tous les produits par cœur
- Gestes précis et efficaces
- Relation client naturelle et rassurante

Leçon : L'expertise s'acquiert par l'expérience répétée

LE MANAGER DE TERRAIN

- Organise son équipe sans élever la voix
- Anticipe les besoins avant qu'on les exprime
- Résout les problèmes avant qu'ils s'aggravent

Leçon : Le leadership passe par l'exemplarité et la proactivité

LE DIRECTEUR ADJOINT

- Présent sur le terrain 80 % du temps
- Connaît le prénom de tous les collaborateurs
- Explique le « pourquoi » derrière chaque consigne

Leçon : Un bon manager est d'abord un bon pédagogue

CHAPITRE 2

L'apprentissage terrain — Monop' Vaugirard (2005-2008)

Devenir polyvalent — Ma première stratégie

L'art de se rendre indispensable

MA DÉCISION STRATÉGIQUE :

Au lieu de me spécialiser sur un poste, je demande à apprendre tous les métiers du magasin.

RÉSULTAT : En quelques mois, je maîtrise :

- Mise en rayon (tous secteurs)
- Caisse et encaissements
- Réception et contrôle marchandises
- Inventaires et comptages
- Service client et réclamations

IMPACT SUR MA CARRIÈRE :

Devenir la personne vers qui on se tourne quand il y a un problème, un remplacement, une urgence.

Mes erreurs de débutant (et leurs leçons)

ERREUR 1 : Vouloir trop bien faire

SITUATION : Passer trop de temps sur un facing parfait pendant l'affluence

CONSÉQUENCE : Retard sur les autres tâches, stress de l'équipe

LEÇON : L'ennemi du bien, c'est le mieux. Adapter son niveau d'exigence au contexte.

ERREUR 2 : Éviter les conflits

SITUATION : Client agressif qui réclame, je cède pour éviter l'esclandre

CONSÉQUENCE : Perte financière + encouragement du comportement abusif

LEÇON : Un manager doit savoir dire non avec fermeté et bienveillance.

ERREUR 3 : Négliger les relations interpersonnelles

SITUATION : Focus uniquement sur les tâches, sans créer de lien avec l'équipe

CONSÉQUENCE : Isolement et difficultés à obtenir de l'aide

LEÇON : Le travail d'équipe passe d'abord par la qualité relationnelle.

L'école du client difficile

MES PROFESSEURS INVOLONTAIRES :

LE CLIENT PRESSÉ

« Dépêchez-vous ! J'ai un rendez-vous ! »

- Apprendre à garder son calme sous pression
- Développer des automatismes d'efficacité
- Anticiper les besoins pour gagner du temps

LE CLIENT MÉCONTENT

« C'est inadmissible ! Je veux parler au responsable ! »

- Technique d'écoute active et de reformulation
- Gestion des émotions (les siennes et les miennes)
- Recherche de solutions créatives

LE CLIENT INDÉCIS

« Je ne sais pas quoi choisir... Qu'est-ce que vous me conseillez ? »

- Poser les bonnes questions pour comprendre les besoins

- Présenter les options sans influencer
- Rassurer et accompagner la décision

Ma première promotion — Responsabilité accrue

La proposition

CONTEXTE :

On me confie davantage de responsabilités au sein du magasin Vaugirard.

NOUVELLE MISSION :

- Responsabilité d'un secteur du magasin
- Gestion des commandes et réassorts
- Formation des nouveaux employés sur mon secteur
- Objectifs de CA et de marge à respecter

Mes premiers défis managériaux

DÉFI 1 : Gérer les anciens collègues

PROBLÈME : Comment imposer son autorité à des gens qui étaient vos égaux ?

MA SOLUTION :

- Discussion individuelle avec chacun pour expliquer ma nouvelle mission
- Reconnaissance de leur expérience et demande de conseils
- Établissement de règles claires mais avec leur participation

RÉSULTAT : Acceptation progressive et collaboration renforcée

DÉFI 2 : Maîtriser la gestion

PROBLÈME : Passer de l'exécution à la planification et au contrôle

MA SOLUTION :

- Formation accélérée sur les outils de gestion
- Création d'outils de suivi simples et efficaces
- Analyse quotidienne des écarts et recherche des causes

RÉSULTAT : Amélioration significative des résultats du secteur

DÉFI 3 : Développer ma légitimité

PROBLÈME : Être crédible auprès de la direction et des équipes

MA SOLUTION :

- Résultats tangibles et réguliers
- Proactivité sur les améliorations de processus
- Communication transparente sur les difficultés et les succès

RÉSULTAT : Reconnaissance comme « potentiel » par la direction

CHAPITRE 3

Première mutation — Monop' Pépinière (2008-2009)

Le changement de magasin — Sortir de sa zone de confort

La mutation qui change la donne

2008 — MONOP' PÉPINIÈRE (Paris)

Après 3 ans à Vaugirard, la direction me propose une mutation sur le magasin Pépinière. Nouveau magasin, nouvelle équipe, nouveaux défis.

LE DÉFI :

- Un magasin différent avec une clientèle différente
- Une équipe à découvrir et à fédérer
- Des problématiques spécifiques à comprendre
- L'obligation de faire ses preuves à nouveau

MA RÉACTION :

Excitation du défi mélangée à l'angoisse de l'inconnu. Quitter Vaugirard où je connaissais tout le monde, pour repartir de (presque) zéro.

L'art de s'intégrer dans une nouvelle équipe

MES RÈGLES D'INTÉGRATION :

RÈGLE 1 : Observer avant d'agir

- Comprendre la culture locale du magasin
- Identifier les forces et les faiblesses
- Repérer les personnes clés de l'équipe

RÈGLE 2 : Écouter avant de parler

- Rencontrer chaque collaborateur individuellement
- Poser des questions ouvertes sur leur vécu
- Comprendre les attentes et les frustrations

RÈGLE 3 : Gagner la confiance avant d'imposer

- Montrer sa compétence par l'exemple
- Résoudre des problèmes concrets rapidement
- Respecter l'existant avant de proposer des changements

Mes innovations à Pépinière

INNOVATION 1 : Le management visuel

PROBLÈME : Information dispersée, manque de coordination

SOLUTION : Création d'un tableau de bord central visible de tous

- Objectifs du mois par secteur
- Résultats quotidiens actualisés
- Indicateurs qualité (réclamations, retours...)
- Plannings et informations importantes

RÉSULTAT : Transparence, émulation positive, réactivité améliorée

INNOVATION 2 : Les réunions flash

PROBLÈME : Coordination difficile entre les secteurs

SOLUTION : Réunion quotidienne de 15 minutes le matin

- Tour de table rapide : priorités de la journée
- Identification des besoins d'entraide
- Information descendante express

- Résolution immédiate des petits problèmes

RÉSULTAT : Fluidité opérationnelle, esprit d'équipe, réactivité

CHAPITRE 4

L'ascension — Monop' Nice (2009-2011)

Manager d'équipe — Passer à l'échelle

La proposition d'évolution

2009 — MONOP' NICE

La direction me propose un poste avec plus de responsabilités au magasin de Nice. Un changement de ville, un changement de dimension.

LA MISSION :

- Management d'une équipe plus large
- Coordination opérationnelle du magasin
- Objectifs : CA, marge, satisfaction client, management équipes
- Autonomie accrue dans les décisions

MES APPRÉHENSIONS :

- Gérer des managers (et non plus seulement des employés)
- Avoir une vision globale du business
- Représenter la direction auprès des équipes
- S'adapter à une clientèle méridionale différente de Paris

L'art du management de managers

LE DÉFI : Gérer des profils variés

LE MANAGER RÉSISTANT

PROBLÈME : « Tu arrives de Paris, tu ne connais pas nos habitudes... »

MA STRATÉGIE :

- Reconnaissance explicite de l'expertise locale
- Consultation systématique avant les décisions
- Délégation de projets valorisants

RÉSULTAT : Alliance stratégique et respect mutuel

LE MANAGER EXPÉRIMENTÉ

PROBLÈME : Plus d'ancienneté que moi, connaît mieux certains aspects

MA STRATÉGIE :

- Positionnement en « chef d'orchestre » plutôt qu'expert
- Valorisation de son expérience auprès de la direction
- Autonomie maximale avec reporting régulier

RÉSULTAT : Collaboration fluide et efficace

LE MANAGER AMBITIEUX

PROBLÈME : Vise aussi une promotion, potentielle concurrence

MA STRATÉGIE :

- Accompagnement de son développement professionnel
- Formation et préparation à son évolution
- Transparence sur les opportunités futures

RÉSULTAT : Motivation renforcée et loyauté acquise

Ma première leçon de business à Nice

L'ALERTE : Résultats en baisse après mon arrivée

MON ANALYSE INITIALE (ERRONÉE) :

« C'est conjoncturel, ça va remonter »

LA RÉALITÉ :

Nouveau concurrent ouvert à proximité, clientèle qui se disperse progressivement

MA PRISE DE CONSCIENCE :

Un manager ne doit pas subir son environnement, il doit s'y adapter

PLAN D'ACTION DÉVELOPPÉ :

ACTION 1 : Analyse concurrentielle

- Visite du concurrent pour comprendre son positionnement
- Analyse des prix et de l'offre
- Identification de nos avantages différenciatifs

ACTION 2 : Repositionnement

- Mise en avant de nos points forts (proximité, service, expertise)
- Amélioration de l'expérience client (accueil, conseils, rapidité)
- Opérations commerciales ciblées

ACTION 3 : Mobilisation des équipes

- Explication de la situation sans dramatiser
- Implication dans la recherche de solutions
- Objectifs collectifs motivants

RÉSULTAT : Stabilisation des résultats puis remontée progressive

MA LEÇON : Le management, c'est aussi être un stratège qui adapte son plan aux évolutions du terrain.

CHAPITRE 5

Le grand saut — Monop' Luxembourg (2011-2013)

Directeur adjoint — L'apprentissage du leadership

La mutation stratégique

2011 — MONOP' LUXEMBOURG (Paris)

La direction me confie le poste de directeur adjoint au magasin Luxembourg. Retour à Paris, mais avec une dimension complètement différente.

LE DÉFI :

- Un magasin de plus grande envergure
- Une clientèle quartier Latin : étudiants, professeurs, touristes
- Une équipe à remobiliser
- Des objectifs de redressement à atteindre

MA RÉACTION :

Excitation du défi mélangée à l'angoisse de l'inconnu

Diagnostic du magasin

MES PREMIÈRES OBSERVATIONS (semaines 1-2) :

PROBLÈMES IDENTIFIÉS :

- Standards qualité à améliorer :: Propreté, merchandising, service client
- Équipes à remobiliser :: Motivation en baisse
- Résultats à redresser :: Objectifs non atteints
- Climat social à restaurer :: Ambiance tendue

CAUSES PROFONDES :

- Manque de vision et de direction claire
- Communication défailante entre hiérarchie et équipes
- Absence de reconnaissance des efforts
- Processus opérationnels à optimiser

Ma stratégie de redressement

Phase 1 — Stabilisation (mois 1-3)

OBJECTIF : Stopper la dégradation, créer de la confiance

ACTION 1 : Présence terrain massive

- 80 % de mon temps sur le terrain (vs bureau)
- Rencontre individuelle avec chaque collaborateur
- Observation des pratiques sans jugement initial
- Écoute des difficultés et suggestions

RÉSULTAT : Climat de confiance qui se rétablit progressivement

ACTION 2 : Quick wins (victoires rapides)

- Résolution immédiate des problèmes simples (outils manquants, organisation)
- Amélioration visible de la propreté et du rangement
- Réorganisation des plannings pour plus d'équité

RÉSULTAT : Signal fort que les choses changent

ACTION 3 : Communication transparente

- Réunion mensuelle avec toute l'équipe
- Explication de la situation sans dramatiser

- Partage des objectifs et du plan d'action

RÉSULTAT : Adhésion progressive au projet de redressement

Phase 2 — Structuration (mois 4-8)

OBJECTIF : Mettre en place des méthodes durables

ACTION 1 : Formation des managers

- Coaching intensif des managers
- Formation aux outils de management (objectifs, suivi, animation)
- Développement des compétences relationnelles
- Mise en place de rituels managériaux

ACTION 2 : Optimisation des processus

- Réécriture des procédures opérationnelles
- Formation des équipes aux nouvelles méthodes
- Mise en place d'indicateurs de suivi
- Amélioration de l'organisation du travail

ACTION 3 : Politique de reconnaissance

- Système de félicitations formalisé
- Récompenses pour les bonnes performances
- Mise en avant des réussites collectives
- Développement des talents identifiés

RÉSULTAT : Professionnalisation notable des pratiques

Phase 3 — Performance (mois 9-12)

OBJECTIF : Atteindre et dépasser les objectifs

RÉSULTATS OBTENUS :

- CA :: Redressement significatif
- Satisfaction client :: Amélioration mesurable
- Climat social :: Absentéisme en baisse
- Turnover :: Réduction des départs volontaires

MA FIERTÉ : Avoir transformé une équipe démobilisée en équipe performante et soudée

Les leçons du redressement

LEÇON 1 : L'importance de la méthode

Pas de miracle, que de la méthode appliquée avec constance et bienveillance.

LEÇON 2 : Le pouvoir de la présence terrain

Un manager qui reste dans son bureau ne peut pas manager efficacement.

LEÇON 3 : L'effet des quick wins

De petites améliorations visibles créent une dynamique positive puissante.

LEÇON 4 : La force de la transparence

Les équipes acceptent les difficultés si elles comprennent les enjeux et les solutions.

LEÇON 5 : L'investissement dans les managers

Former ses managers est le levier le plus puissant de transformation d'une organisation.

CHAPITRE 6

Au sommet — Monop' Toulouse (2013-2019)

Directeur de magasin — L'aboutissement

La nomination tant attendue

2013 — MONOP' TOULOUSE

Après le redressement réussi à Luxembourg, la direction me nomme directeur du magasin de Toulouse.

LES ENJEUX :

- Magasin avec une clientèle diverse
- Équipe à fédérer et à faire grandir
- Objectifs ambitieux : croissance + rentabilité
- Autonomie complète de gestion

MES ÉMOTIONS :

Fierté immense mélangée au syndrome de l'imposteur. « Suis-je vraiment prêt pour ça ? »

Diriger vs Manager : la différence

AVANT (Directeur adjoint) : J'exécutais la vision du directeur

MAINTENANT (Directeur) : Je dois créer et porter MA vision

LES NOUVELLES RESPONSABILITÉS :

STRATÉGIQUE :

- Définir la stratégie commerciale du magasin

- Adapter l'offre à la clientèle spécifique
- Anticiper les évolutions du marché
- Innover pour se différencier

OPÉRATIONNELLE :

- Piloter tous les indicateurs de performance
- Optimiser l'organisation et les processus
- Garantir la qualité de service
- Gérer les crises et les imprévus

HUMAINE :

- Recruter et intégrer les bonnes personnes
- Développer les compétences de chacun
- Créer et maintenir la motivation collective
- Gérer les conflits et les tensions

BUSINESS :

- Atteindre les objectifs de CA et de marge
- Contrôler les coûts et investissements
- Optimiser la rentabilité globale
- Rendre des comptes à la hiérarchie

Ma philosophie de direction

PRINCIPE 1 : L'exemplarité avant tout

« Ne demandez jamais à vos équipes ce que vous ne feriez pas vous-même. »

APPLICATIONS CONCRÈTES :

- Premier arrivé, dernier parti (en cas de besoin)

- Participation aux tâches difficiles (inventaires, rush de fin d'année)
- Respect scrupuleux des règles que j'impose
- Reconnaissance publique de mes erreurs

PRINCIPE 2 : La transparence totale

« Une équipe qui comprend les enjeux s'implique naturellement. »

APPLICATIONS CONCRÈTES :

- Partage des résultats mensuels avec tous
- Explication des décisions et de leur logique
- Information sur les évolutions du marché et de l'entreprise
- Consultation avant les changements importants

PRINCIPE 3 : Le développement de chacun

« Mon succès dépend de la réussite de mes collaborateurs. »

APPLICATIONS CONCRÈTES :

- Plan de développement personnalisé pour chaque manager
- Formations régulières et adaptées aux besoins
- Délégation progressive avec accompagnement
- Préparation active de mes successeurs potentiels

Mes innovations de directeur

INNOVATION 1 : Le management participatif

PROBLÈME : Décisions prises « au sommet » sans consultation

SOLUTION : Comité de direction élargi mensuel

- Directeur + managers + employés volontaires
- Ordre du jour partagé à l'avance

- Décisions prises après débat ouvert
- Compte-rendu diffusé à tous

RÉSULTAT : Adhésion renforcée, qualité des décisions améliorée

INNOVATION 2 : L'académie interne

PROBLÈME : Inégalité des compétences selon l'ancienneté

SOLUTION : Programme de formation interne structuré

- 1 session mensuelle pour tous
- Thèmes : technique, commercial, relationnel
- Animation tournante (chacun enseigne son expertise)
- Validation des acquis

RÉSULTAT : Montée en compétences collective, émulation positive

INNOVATION 3 : L'écoute client systématique

PROBLÈME : Connaissance client basée sur des impressions

SOLUTION : Dispositif d'écoute client permanent

- Questionnaires de satisfaction
- Boîte à idées clients avec traitement systématique
- Réunions de suivi

RÉSULTAT : Amélioration continue de l'expérience client

CHAPITRE 7

Les 5 magasins — Mes défis managériaux

SYNTHÈSE — LES 5 MAGASINS ET LEURS APPRENTISSAGES

MAGASIN PÉRIODE RÔLE APPRENTISSAGE CLÉ

Vaugirard 2005-2008 Employé → Manager Fondamentaux du terrain

Pépinière 2008-2009 Manager Adaptation et intégration

Nice 2009-2011 Manager+ Autonomie et stratégie

Luxembourg 2011-2013 Dir. Adjoint Redressement et leadership

Toulouse 2013-2019 Directeur Excellence et innovation

Vaugirard (2005-2008) : Apprendre les fondamentaux

CONTEXTE : Premier magasin, découverte du terrain

APPRENTISSAGES CLÉS :

- L'exemplarité personnelle :: Montrer l'exemple avant d'exiger
- La connaissance du terrain :: Maîtriser tous les aspects du métier
- La relation client :: Comprendre et satisfaire les attentes
- La gestion d'équipe :: Fédérer et motiver des profils différents

Pépinière (2008-2009) : S'adapter au changement

CONTEXTE : Première mutation, nouvelle équipe

APPRENTISSAGES CLÉS :

- L'intégration rapide: dans un nouvel environnement
- Le diagnostic situationnel: pour comprendre les enjeux locaux

- La communication adaptée: selon les interlocuteurs
- La création de confiance: dans un temps limité

Nice (2009-2011) : Manager à distance du siège

CONTEXTE : Éloignement de Paris, clientèle touristique et saisonnière

APPRENTISSAGES CLÉS :

- Le management de la saisonnalité :: anticiper les pics d'activité
- La flexibilité organisationnelle: selon les périodes
- L'autonomie décisionnelle: loin de la hiérarchie
- L'adaptation culturelle :: clientèle et équipe méridionales

Luxembourg (2011-2013) : Manager le redressement

CONTEXTE : Magasin à redresser, équipe à remobiliser

APPRENTISSAGES CLÉS :

- Diagnostic rapide et précis: des causes profondes
- Plan d'action structuré: en phases avec objectifs clairs
- Communication transparente: pour mobiliser les énergies
- Quick wins: pour créer une dynamique positive

Toulouse (2013-2019) : Exceller dans la durée

CONTEXTE : Poste de directeur, responsabilité totale

APPRENTISSAGES CLÉS :

- Vision stratégique: adaptée à l'environnement spécifique
- Innovation permanente: pour maintenir l'avance

- Développement des talents: pour préparer l'avenir
- Excellence opérationnelle: dans tous les domaines

Les constantes de mes 5 expériences

Ce qui marche toujours :

- L'authenticité :: Être soi-même, sans jouer de rôle
- L'écoute active :: Comprendre avant de juger ou décider
- La bienveillance exigeante :: Demander le meilleur avec humanité
- La cohérence :: Aligner ses actes sur ses paroles
- La formation continue :: Développer constamment les compétences

Ce qui ne marche jamais :

- L'autoritarisme :: Imposer sans expliquer ni convaincre
- Le favoritisme :: Traiter différemment sans justification
- L'improvisation :: Gérer dans l'urgence sans méthode
- L'isolement :: Décider sans consulter ni informer
- Le laisser-faire :: Éviter les décisions difficiles

CHAPITRE 8

Leçons apprises — Ce que 15 ans m'ont enseigné

LES 10 PRINCIPES UNIVERSELS DU MANAGEMENT

- 1 #L'exemplarité est la première compétence
- 2 N La communication est le socle de la confiance
- 3 G Adapter son management à chaque collaborateur
- 4 LFormer ses équipes est un investissement rentable
- 5 I Gérer les conflits immédiatement
- 6 #La reconnaissance motive plus que l'argent
- 7 N Déléguer pour faire grandir
- 8 G Fixer des objectifs clairs et mesurables
- 9 LÊtre présent sur le terrain
- 10 I Maintenir l'équilibre exigence/bienveillance

Les 10 principes universels du management

1. L'exemplarité est la première des compétences managériales

CE QUE J'AI APPRIS :

Vous ne pouvez pas demander à vos équipes ce que vous ne faites pas vous-même. L'exemplarité ne se décrète pas, elle se démontre au quotidien.

APPLICATIONS CONCRÈTES :

- Arriver avant mes équipes et partir après (quand nécessaire)
- Respecter scrupuleusement les règles que j'impose
- Participer aux tâches difficiles (inventaires, rush...)

- Reconnaître publiquement mes erreurs et en tirer les leçons

2. La communication est le socle de la confiance

CE QUE J'AI APPRIS :

80 % des problèmes managériaux viennent d'un défaut de communication. Expliquer le « pourquoi » transforme l'exécution en adhésion.

3. Adapter son management à chaque collaborateur

CE QUE J'AI APPRIS :

Il n'existe pas de « méthode miracle » universelle. Un bon manager a plusieurs cordes à son arc et s'adapte aux profils.

4. Former ses équipes est un investissement rentable

CE QUE J'AI APPRIS :

Une heure de formation fait gagner des centaines d'heures de management correctif.

5. Gérer les conflits immédiatement

CE QUE J'AI APPRIS :

Un petit conflit non traité devient un grand conflit destructeur. L'évitement n'est jamais une solution durable.

6. La reconnaissance motive plus que l'argent

CE QUE J'AI APPRIS :

Un « bravo » sincère et personnalisé a plus d'impact qu'une prime générique.

7. Déléguer pour faire grandir

CE QUE J'AI APPRIS :

Déléguer n'est pas se décharger de ses responsabilités, c'est développer celles de ses collaborateurs.

8. Fixer des objectifs clairs et mesurables

CE QUE J'AI APPRIS :

Un objectif flou génère des résultats flous. La clarté des attentes conditionne la qualité de l'exécution.

9. Être présent sur le terrain

CE QUE J'AI APPRIS :

On ne manage pas depuis son bureau. La réalité du terrain révèle souvent des écarts avec la théorie.

10. Maintenir l'équilibre exigence/bienveillance

CE QUE J'AI APPRIS :

L'exigence sans bienveillance devient de l'autoritarisme. La bienveillance sans exigence devient du laisser-faire. L'art du management est dans l'équilibre.

Mes erreurs et ce qu'elles m'ont appris

L'erreur du perfectionnisme

L'ERREUR : Vouloir que tout soit parfait avant d'agir

LA LEÇON : « L'ennemi du bien, c'est le mieux » — Il faut savoir avancer avec 80 % de certitude

L'erreur de l'évitement

L'ERREUR : Reporter les décisions difficiles en espérant que « ça se règle tout seul »

LA LEÇON : Les problèmes ne se règlent jamais tout seuls, ils s'aggravent

L'erreur de la sur-sollicitation

L'ERREUR : Demander toujours aux mêmes (les plus compétents/volontaires)

LA LEÇON : Un bon manager développe tous ses collaborateurs, pas seulement les meilleurs

L'erreur de l'absence de feedback

L'ERREUR : Laisser les gens deviner s'ils font bien ou mal

LA LEÇON : Le feedback régulier est un besoin vital de tous les collaborateurs

ÉPILOGUE

La reconversion — Vers l'enseignement

Pourquoi j'ai quitté Monop' au sommet

La réflexion d'un directeur accompli

2019 — LE DÉCLIC :

Après 15 ans chez Monop' (dont les dernières années comme directeur à Toulouse), après avoir dirigé 5 magasins, je ressens le besoin de donner un nouveau sens à ma carrière.

LES QUESTIONS QUI ÉMERGENT :

- « Est-ce que je vais faire ça toute ma vie ? »
- « Quel sens donner à cette expérience accumulée ? »
- « Comment avoir un impact plus large que mon seul magasin ? »

L'envie de transmettre

LA PRISE DE CONSCIENCE :

Mes moments de plus grande satisfaction chez Monop' étaient ceux où je formais mes managers, où je voyais quelqu'un progresser grâce à mon accompagnement.

LA DÉCISION :

Quitter la sécurité d'un poste de directeur pour devenir professeur. Pari risqué mais excitant.

De manager à enseignant : les similitudes

PÉDAGOGIE :

Former mes équipes chez Monop' = Enseigner à mes élèves

Même besoin d'adapter sa communication, de motiver, d'évaluer les progrès

GESTION DE GROUPE :

Manager des collaborateurs = Gérer une classe

Même nécessité de créer de la cohésion, gérer les tensions, maintenir l'attention

PLANIFICATION :

Organiser l'activité d'un magasin = Structurer un programme pédagogique

Même logique d'objectifs, d'étapes, de contrôle des acquis

Mes nouvelles missions

Professeur d'Économie Gestion

PUBLIC :

Élèves de BAC PRO, STMG et BTS en formation commerciale et managériale

MATIÈRES :

- Management des équipes commerciales
- Relation client et négociation
- Gestion d'un point de vente
- Animation et dynamisation de l'offre

Formateur

PUBLIC :

Adultes en reconversion et professionnels en formation continue

MISSION :

Accompagner le développement des compétences managériales

Le bilan de cette reconversion

Ce que j'y ai gagné :

SENS :

Chaque jour, je contribue à former les managers de demain. Impact sociétal fort.

VARIÉTÉ :

Chaque élève est différent, chaque cours est unique. Routine inexistante.

APPRENTISSAGE PERMANENT :

Je dois constamment actualiser mes connaissances, rester connecté aux évolutions.

Pourquoi je ne regrette rien :

L'IMPACT :

Voir mes anciens élèves réussir dans leurs carrières managériales

LA COHÉRENCE :

Utiliser toute mon expérience pour en faire bénéficier d'autres

L'ÉVOLUTION :

Cette reconversion m'a ouvert d'autres portes : formation d'entreprise, coaching, écriture...

CONCLUSION

Mes conseils pour votre parcours

Si vous débutez dans le management

1. Acceptez de ne pas tout savoir

Le management ne s'apprend pas dans les livres. Soyez humble, posez des questions, observez vos collaborateurs expérimentés.

2. Investissez massivement dans la relation

Prenez le temps de connaître vos collaborateurs : leurs motivations, leurs craintes, leurs projets. C'est votre meilleur investissement.

3. Formez-vous en continu

Management, communication, gestion des conflits... Votre développement personnel conditionne celui de vos équipes.

Si vous êtes manager expérimenté

1. Remettez-vous en question régulièrement

Ce qui marchait hier ne marche peut-être plus aujourd'hui. Adaptez-vous aux nouvelles générations et aux évolutions du travail.

2. Préparez vos successeurs

Un bon manager laisse une équipe autonome derrière lui. Formez, déléguez, responsabilisez.

3. Trouvez votre « pourquoi »

Au-delà de la performance, quel impact voulez-vous avoir ? Quelle trace laisser ? Cette réflexion donne du sens à l'action.

Si vous envisagez une reconversion

1. Capitalisez sur votre expérience

Votre parcours professionnel est unique et précieux. Ne le bradez pas, valorisez-le !

2. Préparez-vous méthodiquement

Une reconversion réussie se prépare. Formations, réseau, finances... Anticipez tout.

3. Osez le changement

La vie est courte pour rester dans l'insatisfaction. Si vous avez une conviction profonde, foncez !

Si cette histoire vous inspire, si vous souhaitez échanger sur votre parcours managérial ou votre projet de reconversion :

Email : kelgartet@gmail.com

Site : educform31.fr

À PROPOS DE L'AUTEUR

Karim El Gartet

Professeur d'Économie Gestion et Formateur

Ancien Directeur Groupe Monop' — 15 ans d'expérience terrain

Vaugirard (2005) • Pépinière (2008) • Nice (2009) • Luxembourg (2011) • Toulouse (2013)

kelgartet@gmail.com | educform31.fr

« Il n'y a pas de nés managers. Il y a des gens qui apprennent, s'adaptent et transmettent.

Votre parcours peut inspirer d'autres. À vous de jouer ! »