

Faire progresser le leadership : l'exemple du projet de transformation de système U



Expert : Serge Papin

En 1976, il entre comme promoteur des ventes à la centrale Loire-Atlantique des UNICO (ancêtre des Super U), devenue centrale régionale de Système U Ouest. En 1979, il devient responsable du service communication et prend la direction en 1984 de l'UNICO devenu Super U de Chantonnay.

En 1997, il est vice-président de Système U Ouest et responsable du comité d'enseigne du groupement. En 1998, il devient directeur général à la Centrale régionale Ouest de Système U.

En 1999, il est rappelé par Jean-Claude Jaunait, alors président du groupement coopératif Système U et ami de ses parents, qui lui propose une place au conseil d'administration de la centrale d'achats de Système U Ouest, la plus importante du groupe. En 2003, il est nommé vice-président du groupement Système U chargé de l'animation des réseaux et des hommes.

En 2005, Serge Papin est nommé PDG de la centrale nationale du groupement coopératif Système U en remplacement de Yves Bartholomé démissionnaire qui assurait l'intérim de Jean-Claude Jaunait président depuis 30 ans.

En 2006, il est réélu pour six ans à la tête du groupement Système U.

En mai 2018, Serge Papin quitte le groupe Système U à la fin de son deuxième mandat. Il passe le relais à Dominique Schelcher, auparavant vice-président de Système U.

En synthèse

« Le réel est étroit ; le possible est immense »

1ère partie : le management passé

Dans les années 70, le 1er super U voit le jour (1000 m²) avec l'ambition de conjuguer la puissance du distributeur et la proximité du commerçant.

3 éléments fondateurs :

- Le consommateur veut un produit
- Le client cherche du lien
- Le citoyen souhaite du leadership local et s'interroge sur comment créer les conditions de l'économie circulaire.

3 grands principes :

- Communiquer : Plus vous développez la notoriété, plus vous renforcez l'attractivité
- Sécuriser par la contractualisation des membres – faire en sorte que le collectif perdure
- Rassembler : plus vous avez des outils centralisés, plus vous développez l'autonomie

Questions

- Comment embarquer les équipes ?

ð Convaincre mais pas contraindre et enfermer les personnes dans un choix du vécu et du futur souhaitable

- Quelles sont vos qualités personnelles ?

ð Ressentir l'époque ; un commerçant est le reflet de son époque + rôle de médiateur et non sachant + ce ne sera pas la reconduite du passé mais l'anticipation

- Fallait-il augmenter les prix de vente pour financer la télévision ?

ð Non, on a augmenté la notoriété ce qui nous a permis d'investir ensuite

- Vous êtes un groupe coopératif puissant, comment voyez-vous l'avenir ?

ð Favoriser les circuits courts, anticiper et associer les consommateurs (intégration entre production et consommation)

Synthèse des questions

- Le commerçant est le reflet de son époque
- Ce qui est n'est pas ce qui sera
- Un système intégré permet une plus grande autonomie

2ème partie : Le management aujourd'hui et demain

Objectifs : maîtriser ses ressources dans ses matières premières ; renforcer le lien contractuel sur un temps long

- Apaiser, intégrer, réconcilier : lien contractuel sur le temps long entre producteur/transformateur/distributeur
- Système d'adhésion commune grâce à la raison d'être, d'y être et d'en être, raison d'y venir – aller chercher dans l'intelligence collective la dynamique d'adhésion
- Recrutement : pas chercher des sachants – stratégie de partage et notamment proposer une part du capital social ; être dans le board
- Travailler sur l'informel : avoir des moments d'échange sans ordre du jour (« échanger, c'est accepter de changer » pour renforcer un fort sentiment d'appartenance)

Questions

- Encourager l'informalité mais comment compenser avec le télétravail ?

ð Le télétravail génère la fuite ; il faut les amener à être concernés et intégrés

- Quelle vision sur l'entreprise libérée ?

ð Il faut croire à l'autonomie des personnes mais tous ont besoin d'un cadre

- Appréhension du temps pour les jeunes qui refusent un CDI

đ Les jeunes ont un rapport au temps et au travail différent ; ils veulent profiter et il faut faire avec

- Etes vous optimiste si vous retourniez en grande distribution ?

đ Il faut croire au modèle du physique – faire appel à une immigration choisie – enjeu fort de la formation

Conclusion

- N'hésitons pas à nous engager
- La douceur rend invincible
- Ils ont échoué car ils n'ont pas rêvé