

● DE L'ENC À LA FNAC

Boris Nepveu est actuellement directeur de la FNAC de Parly 2, dans la banlieue ouest de Paris. Son sens de l'écoute, ses interrogations, son professionnalisme font de lui un cadre supérieur attachant et d'une grande humanité. Ses diplômes ? Un BTS force de vente préparé à l'École nationale de commerce. Sa force ? Le terrain ! Lors de sa prise de fonction, son premier challenge a été de connaître les prénoms des 160 collaborateurs du magasin ; mais quels ont été les autres défis de sa carrière ?

Entretien avec

Boris Nepveu

Propos recueillis par Martine Le Hémonet

Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

J'ai 38 ans, je suis père de deux enfants âgés de 7 et 10 ans : en dehors de mon travail, je fais un peu de sport et je peins, mais je n'ai pas beaucoup de temps à moi. Mon métier est très prenant et le peu de liberté qu'il me reste, je la consacre à mes proches et à mes amis !

Quels diplômes avez-vous obtenu et pourquoi avez-vous choisi la vente ?

J'ai un bac littéraire et le BTS force de vente que j'ai préparé à l'École nationale de commerce, boulevard Bessières à Paris. Entre mon bac et mes années de BTS, j'ai suivi une année en fac d'histoire sans grand enthousiasme : j'ai décidé de me réorienter. J'ai envoyé des dossiers de candidature dans différentes écoles qui préparaient à des BTS commerciaux, et le jour où j'ai assisté à la présentation du BTS force de vente à l'ENC, j'ai senti que cette formation et que ce métier étaient faits pour moi. J'avais enfin trouvé ma voie !

C'était un vrai coup de foudre pour ce diplôme !

Avec cette formation, j'ai compris que je pourrais travailler rapidement et être tout de suite opérationnel. Par ailleurs, le côté challenge,



© Nikola Krtoilka

Boris Nepveu

dépassement de soi, et surtout l'objectif d'un chiffre d'affaires à réaliser m'ont tout de suite parlé.

Vos premières années de vie professionnelle se sont-elles bien passées ?

Oui très bien. Je voulais travailler tout de suite ; deux ans auparavant, quand j'ai commencé mes études de BTS, je pensais débiter ma vie professionnelle en tant que représentant. Mais à la suite de remplacements que j'ai fait chez Boulanger, qui est une enseigne électrodomestique concurrente de Darty, je

me suis rendu compte que la vente en magasin me plaisait. Le virus de la grande distribution m'avait atteint ! En septembre 1992, j'ai été engagé comme vendeur audio chez Boulanger à Aulnay : les bons résultats que j'avais obtenus lors de mes passages en mai et juin, en tant que démonstrateur avaient dû jouer en ma faveur. Après quelques mois, j'ai pris la responsabilité du rayon audio et de son équipe de trois personnes. Au bout de deux ans, lorsque j'ai demandé à évoluer vers un poste de chef des ventes, on m'a fait comprendre que j'étais un peu jeune pour encadrer des équipes.

Alors qu'avez-vous fait ?

J'étais déçu et j'ai quitté Boulanger pour rentrer chez un concessionnaire automobile chez qui je ne me suis pas du tout plu. J'ai donc envoyé ma candidature pour être chef des ventes chez Darty et j'ai commencé à travailler en avril 1995 au magasin Darty de Peyrefitte, non pas comme chef des ventes, mais comme vendeur, avec la fameuse veste rouge ! On m'avait fait comprendre qu'avant d'accéder à un poste de cadre, je devais faire mes preuves en magasin : j'ai accepté ce challenge et... au bout de six mois, la direction régionale m'a proposé un

poste de chef des ventes stagiaire au magasin Darty des Ternes; après deux mois de formation sur le tas, j'ai été titularisé et nommé à Cergy. J'avais alors 24 ans!

Très beau début de carrière ! Êtes-vous resté longtemps au Darty de Cergy en tant que chef des ventes ?

Un an et demi. Ensuite, je suis retourné à Darty Ternes où j'ai aussi assuré pendant quelque temps l'intérim du directeur du magasin qui partait pour d'autres fonctions. En octobre 1998, on m'a proposé, à la suite d'un entretien, un poste de directeur de magasin à Aulnay. Pour moi c'était fabuleux! C'était une belle aventure dont j'étais fier d'autant qu'à 27 ans j'étais, à l'époque, le plus jeune directeur de magasin de l'enseigne!

Comment avez-vous vécu votre fonction de directeur de magasin alors que vous étiez si jeune ?

J'ai très vite compris que ce métier est un métier qui s'exerce en solitaire: pendant mes six ans en magasin, j'avais toujours eu un référent qui était là pour m'aiguiller, me conseiller, me rassurer. Mais c'était maintenant seul, en les quatre murs du magasin dont j'avais la responsabilité, que je devais prendre des décisions: cette prise de conscience m'a permis de prendre la dimension de la confiance qui m'avait été accordée par ma direction générale et de m'en montrer digne. C'était très stimulant pour moi.

Avez-vous été formé pour occuper ces fonctions ?

En interne, j'ai suivi des formations de gestion et de management notamment.

Quel a été votre parcours professionnel chez Darty ?

Après un an et demi à Aulnay, j'ai émis le souhait de faire l'ouverture d'un magasin:

Ses dates

24 avril 1971: naissance à Montreuil sous bois (93)

Juin 1989: bac A1 (lettres et maths)

Juin 1992: BTS force de vente
Janv. 1996: chef des ventes chez Darty à Cergy

Oct. 1998: directeur du magasin Darty d'Aulnay

De nov. 2000 à nov. 2008: directeur de magasin et chef de file régional chez Boulanger (missions produits, crédit et ressources humaines)

Depuis fin nov. 2008: directeur de la FNAC de Parly 2

j'ai donc été muté à Saint-Brice-sous-Forêt où il fallait tout piloter à l'intérieur d'un « local vide », que ce soit les plans, l'implantation des produits ou le recrutement des équipes. Un an après cette ouverture, alors que je commençais à trouver mon travail un peu plus routinier, Boulanger m'a recontacté pour la direction d'un gros magasin. J'ai accepté ce poste d'autant que je savais que, dans cette entreprise, les directeurs de magasin ont davantage la main sur la gestion, sur le recrutement et l'animation commerciale de leur point de vente que chez Darty.

Nous sommes donc en 2000 et vous retournez chez votre premier employeur ?

Oui. Je dirigeais une équipe de 80 personnes, 35 dans mon ancien poste, un chiffre d'affaires deux fois plus élevé que précédemment, une problématique syndicale importante à la suite d'un conflit avec l'ancien directeur qui avait fait des promesses qu'il n'avait pas tenues. J'étais très tenté par ce nouveau challenge. Certes, je n'atteignais pas l'objectif professionnel que je m'étais fixé, devenir directeur régional, mais lorsqu'on m'a confié, parallèlement à mes fonctions de direction, des

missions transversales de chef de file, je me suis pris au jeu.

Pouvez-vous préciser ce qu'est un chef de file ?

Le chef de file est un relais entre les magasins et la direction régionale ou la centrale d'achat. Il peut avoir des missions diverses: pour ma part, j'ai eu la responsabilité d'animer, auprès de mes collègues directeurs de magasins et de leurs adjoints, la politique commerciale dictée par le siège, et ce pour certaines lignes de produits. Je faisais des visites de magasins pour voir si les préconisations du siège étaient suivies, je montais des plans d'action avec les magasins, j'allais aider les magasins en difficulté...

Avez-vous eu d'autres missions chez Boulanger ?

Oui. Lorsque j'ai eu la direction d'un magasin un peu plus petit mais plus près de chez moi, j'ai été chargé du recrutement cadre pour la région. J'ai travaillé avec des cabinets de recrutement, je recevais les candidats et je m'efforçais en permanence de trouver la personne en adéquation avec le poste à pourvoir, en fonction des besoins des magasins ou de la problématique régionale. J'ai vraiment beaucoup aimé cette fonction! C'était humainement très enrichissant.

Pourquoi avez-vous quitté Boulanger et comment avez-vous rejoint la FNAC ?

Début 2008, j'ai été nommé directeur du magasin de Montigny-lès-Cormeilles, le plus gros magasin d'Île de France: c'était une belle confiance qu'on m'accordait encore une fois, mais je voyais bien que mon projet professionnel était en train de prendre l'eau. J'avais envie de me remettre en question ou en danger – on appellera ça comme on veut – et de passer à autre chose. Pendant un an, j'ai postulé à d'autres

postes, mon CV était en ligne, j'ai passé des entretiens, mais je n'arrivais pas à trouver un poste qui me convienne. C'est par un ancien collègue de chez Boulanger que je suis entré en contact avec la FNAC, où j'ai rencontré successivement la directrice régionale, le directeur d'exploitation France, la directrice des ressources humaines. Après une série d'entretiens, on m'a confié, fin novembre 2008, la FNAC du centre commercial de Parly 2.

Pour quelles raisons avez-vous accepté ce poste à la FNAC ?

La FNAC de Parly 2, c'est quelques dizaines de millions d'euros de chiffre d'affaires, entre 160 et 170 personnes, une équipe de 16 cadres. C'est aussi le 9^e magasin du réseau en terme de CA, derrière les magasins parisiens. Être le capitaine de ce gros bateau, si vous me permettez cette expression, me plaisait et je souhaitais faire mes preuves pour démontrer que j'étais digne de la confiance qui venait à nouveau de m'être accordée.

Comment se déroulent vos journées dans la semaine ?

Quotidiennement, je rencontre mes cadres et j'organise mes journées autour de rites et de rythmes managériaux réguliers. Tous les matins, par exemple, j'organise un briefing collectif pour faire le point sur les résultats de la veille et les opérations commerciales en cours. Puis, tout au long de la semaine, je rencontre individuellement mes cadres : on parle commerce,

projets commerciaux, on parle humain, absentéisme, sanction, retards, recrutement, collaborateurs méritants. On parle enfin chiffres d'affaires du magasin, des départements, gestion, remises, valorisation du stock, démarque, etc. À la fin du mois, c'est le grand rendez-vous des comptes, avec le responsable financier du magasin ainsi que les autres cadres. De ces réunions découlent de nouveaux plans d'action, des axes de recadrage ou de maintien de la politique commerciale.

Qu'aimez-vous le plus, et le moins, dans vos fonctions ?

Ce que j'aime le plus, c'est faire évoluer mes collaborateurs et donner le soutien nécessaire à mes cadres pour leur permettre de progresser dans leur métier : le côté pédagogique de mon métier me plaît beaucoup ! Ce que j'aime le moins ce sont certaines réunions interminables.

Vous gagnez bien votre vie ?

Je ne me plains pas ! Mais il ne faut pas oublier qu'en tant que directeur de magasin, j'ai une grosse responsabilité civile et pénale.

D'après vous, quelles sont les qualités nécessaires à l'exercice de votre fonction ?

D'abord se donner les moyens d'atteindre les objectifs que l'enseigne, qui vous a fait confiance, vous a définis, et ce sans rechigner à la tâche. Ensuite, dans les relations avec ses cadres, il faut être honnête, direct, exigeant et chaleureux. Enfin, je considère qu'il faut rester simple avec

tous ses interlocuteurs, à l'interne comme à l'externe, car avant votre arrivée le magasin existait, avait son histoire propre, et qu'après votre départ il en sera de même. On doit, je pense, toujours se poser la question de sa propre valeur ajoutée dans le magasin que l'on dirige.

Quels conseils donneriez-vous à des jeunes qui débutent ?

Le terrain, les années que l'on passe sur le terrain valent de l'or, mais à condition d'avoir une formation au préalable.

Alors justement, quel regard portez-vous sur les nouveaux BTS négociation relation client (ex-BTS force de vente) et management des unités commerciales (ex-BTS action commerciale) ?

Je m'y suis intéressé pour, le cas échéant, envisager le recrutement des jeunes qui décrochent l'un de ces BTS commerciaux. Il m'apparaît capital d'avoir introduit, à l'occasion de ces réformes, l'idée majeure du vendeur-manager commercial ! Aujourd'hui, tout commercial doit en effet avoir en tête de gérer la relation client dans sa globalité, si possible de la prospection à la fidélisation. En outre, les compétences managériales qui ont été introduites de façon très importante dans ces cursus sont essentielles pour ces jeunes, qui peuvent ainsi être opérationnels et rapidement manager une petite équipe. Si en plus, ils maîtrisent les technologies de l'information et de la communication, alors ils ne devraient pas avoir de mal à trouver un emploi ! ●