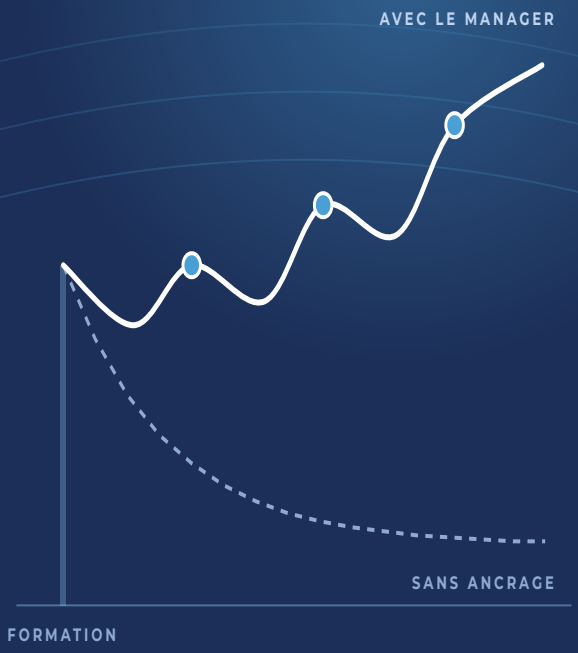
LIVRE BLANC · OCTOBRE 2026

Former ne suffit pas.

Le manager, moteur de la performance durable : piloter les causes, ritualiser, entraîner jusqu'au réflexe.



Élargir les Horizons, Transformer le Futur

« On a beaucoup formé, l'impact à long terme est faible. » Les formations sont appréciées sur le moment, puis chacun revient à ses habitudes. **Ce n'est pas la formation qui manque : c'est ce qui se passe après, sur le terrain, avec le manager.**

Ce livre blanc rassemble ce que nous avons appris en outillant des lignes managériales dans l'industrie, la protection sociale et les services : un référentiel simple, un pilotage par les causes, et des rituels qui transforment un geste appris en réflexe.

> **Un manager est évalué sur ce que deviennent ses équipes.**
>
> *Principe de nos parcours managers*

Ce qui se joue pour l'entreprise

Le retour sur formation
Des acquis qui se voient sur le terrain trois et six mois plus tard.

L'exécution
Une stratégie qui descend jusqu'aux plans d'action individuels.

L'engagement
Des équipes qui progressent, et qui restent.

Un modèle commun
Une même façon de manager d'une équipe à l'autre.

+ de 100	80 %	+ de 600	9,1/10
entreprises accompagnées	d'ETI et de grands groupes	managers et commerciaux formés chaque année	de satisfaction*

** Évaluations à chaud 2025-2026. Chiffres issus de l'expérience cumulée des associés de WCI.*

Pourquoi la formation s'évapore

Les gens savent ce qu'ils devraient faire. Ils ne le font pas, faute d'un relais qui entretient, mesure et reconnaît.

Les 4 situations que nous rencontrons le plus souvent

Le meilleur vendeur devenu « pompier »

Promu pour son expertise, il fait à la place de son équipe et éteint les incendies.

→ **Passer du faire au faire-faire, puis au faire-dire.**

Le pilotage au rétroviseur

On regarde le chiffre d'affaires en fin de mois, sans savoir pourquoi on rate.

→ **Piloter ce qui produit les résultats.**

Des rituels subis

Des réunions descendantes sans décision ; des plans d'action écrits puis oubliés.

→ **Un rituel court : 1 objectif, 1 indicateur, 1 décision.**

Former quand il faudrait entraîner

Le collaborateur connaît la méthode mais ne l'applique pas : un nouveau cours n'y changera rien.

→ **Diagnostiquer avant de prescrire.**

70 %

au moins de l'écart d'engagement entre les équipes s'explique par le manager.

Gallup, State of the American Manager, 2015

Notre formule : E = Q × A

L'efficacité d'un changement est le produit de la **qualité de la solution** par l'**action réelle** des équipes. Un excellent contenu multiplié par zéro mise en pratique donne zéro. Le « A » se joue chaque semaine, entre deux sessions, dans la relation entre le manager et son équipe.

E = **Efficacité** — Des résultats qui tiennent dans la durée

Q = **Qualité** — Le bon contenu, la bonne méthode, le bon outil

× **Action** — L'adhésion, la pratique, la répétition, portées par le manager

Si **A = 0**, rien ne bouge. C'est pourquoi nous traitons l'ancrage comme **un livrable à part entière**, pas comme un chapitre de la formation.

LA COURBE DE L'OUBLI

Sans réactivation, l'essentiel d'un apprentissage s'efface en quelques jours. **C'est la répétition espacée qui fixe le geste.**

H. Ebbinghaus, Über das Gedächtnis, 1885

L'IMAGE DU CHEF D'ORCHESTRE

« Avoir la partition dans la tête, pas la tête dans la partition. » **Le manager ne joue pas à la place des musiciens** : il les fait jouer ensemble.

Quatre casquettes, un pilotage par les causes

Un référentiel managérial simple, décliné aux mots de chaque entreprise, et des outils remis clés en main.

Les 4 casquettes du manager

Leader
Donner du sens
Décliner la vision, expliquer le pourquoi, incarner le cap.

Pilote
Piloter la performance
Cadre, objectifs, plans d'action individuels et collectifs.

Animateur
Animer au quotidien
Des rituels réguliers, courts, qui font décider.

Développeur
Faire grandir
Observer, former, entraîner, coacher.

RPAC : piloter les causes, pas seulement les résultats

C — Compétences
Commerciales, métier, marché, comportementales

→

A — Activités
Nombre, orientation, qualité des actions

→

P — Portefeuille
Clients, potentiel, qualité de la relation

→

R — Résultats
Chiffre d'affaires, marge, mix

◀ ON PILOTE ICI — ON CONSTATE ICI ▶

Tout écart de résultat s'explique par un déséquilibre en amont. Chaque mois, un rituel de 45 à 60 minutes : **le collaborateur fait lui-même son diagnostic**, le manager challenge, et ils co-construisent un plan d'action de suivi et de soutien (PASS) : peu d'actions, ciblées, suivies.

Former, entraîner ou coacher ?

	APPLIQUE	N'APPLIQUE PAS
CONNAÎT	**Reconnaître** — Capitaliser, faire transmettre.	**Entraîner** — Mise en situation, 2e essai.
NE CONNAÎT PAS	**Former à la méthode** — Rendre l'intuition reproductible.	**Former** — Expliquer, démontrer, faire faire.

La visite accompagnée en 5 étapes

1. Partir d'un **référentiel** de gestes observables.
2. Choisir **une priorité** de développement.
3. Observer **sans intervenir** : faits, verbatims, impacts.
4. Faire trouver **1 force et 1 axe** au collaborateur.
5. **Rejouer** la séquence jusqu'au réflexe.

Codéveloppement
Des managers qui s'entraident sur leurs cas réels, entre deux modules.

Microlearning
Des cartes courtes et des quiz pour réactiver les acquis au fil des semaines.

Success Stories
Chaque manager présente ses réalisations et ses résultats devant la direction.

« La performance ne se décrète pas, elle se ritualise. »
Des rituels courts, réguliers, à objectif unique, plutôt que des grand-messes.

Faire → Faire faire → Faire dire

Des lignes managériales en mouvement

Industrie, protection sociale, traitement de l'eau, logistique : quatre parcours managers accompagnés.

Industriel international des solutions d'accès et de sécurité

Grand groupe · managers à fort potentiel

L'ENJEU

Construire une culture managériale commune au service d'une ambition à 5 ans.

LA DÉMARCHE

Kick-off avec le CODIR, 3 modules, codéveloppement, travaux de groupe présentés à la direction, clôture « Success Stories ».

12	3	3
managers	modules	séances de CODEV

Groupe de protection sociale

Grand groupe · managers commerciaux

L'ENJEU

Passer du pilotage du résultat au pilotage de l'activité.

LA DÉMARCHE

Parcours « 4 casquettes » (pilotage, référentiel, indicateurs), puis méthode de gestion de territoire co-construite.

4	36
casquettes, un langage commun	commerciaux dans la phase suivante

Spécialiste international du traitement de l'eau

Grand groupe · chefs des ventes et coordinateurs

L'ENJEU

Donner aux nouveaux managers les fondamentaux du rôle.

LA DÉMARCHE

Parcours « New Manager » de 2 jours, auto-positionnement, plan d'action individuel ; journée « Piloter, c'est motiver ».

2018	1
outil de pilotage depuis	plan d'action par manager

Logisticien international

Grand groupe · directeurs d'agence

L'ENJEU

Homogénéiser le management commercial d'un réseau d'agences.

LA DÉMARCHE

Tableaux de pilotage, référentiel et plans d'action types co-construits ; coaching sur les premiers entretiens réels.

20/80	1
des situations couvertes par des plans types	référentiel commun

Vos managers sont-ils prêts ? 6 questions

1. Existe-t-il un **modèle managérial commun**, ou chacun manage-t-il à sa façon ?
2. Vos revues mensuelles sont-elles du **pilotage** ou du reporting ?
3. Combien de temps vos managers passent-ils **sur le terrain**, à observer ?
4. Les plans d'action sont-ils **suivis** d'un mois sur l'autre ?
5. Qui entretient les acquis **après une formation** ?
6. Sur quoi vos managers sont-ils **évalués** : leurs chiffres, ou la progression de leurs équipes ?

Là où d'autres livrent un plan, nous livrons des managers en mouvement.

Parcours managers, pilotage RPAC, codéveloppement, coaching : parlons de votre ligne managériale.

ÉCHANGEONS SUR VOTRE PROJET

Bruno Raguet
Directeur Associé
Wider Consulting International
06 12 90 45 66

Pour aller plus loin : H. Ebbinghaus, Über das Gedächtnis, 1885 · D. Kirkpatrick & J. Kirkpatrick, Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation, 2016 · P. Hersey & K. Blanchard, Management of Organizational Behavior, 1969 · A. Payette & C. Champagne, Le groupe de codéveloppement professionnel, 1997 · Gallup, State of the American Manager, 2015.