

Carrefour Market
Analyse des impacts du projet
Tous commerçants

Première restitution à la
CNHSCT – 5 mai 2010

Evelyne Polzhuber / Anne Andraud / Catherine Giraudon

Demande

- L'ARACT a été mandatée, en novembre 2010, pour accompagner le CCE dans la phase d'expérimentation.

Il est demandé à l'ARACT de procéder à :

- une analyse des impacts, positifs et négatifs, de la nouvelle organisation sur les conditions de travail : rythme et charge de travail, management et relations de travail, santé, articulation des temps de travail et temps hors travail, ergonomie des postes et des situations de travail...
- une analyse de la mise en œuvre et de ses impacts : démarche et outils utilisés dans le cadre de l'expérimentation, mise en place et accompagnement sur la prise de poste en polyactivité, évolution des fonctions encadrantes, mise en place et accompagnement des nouvelles fonctions.

Remarque : certains impacts ne peuvent être mesurés que sur le moyen et long terme ; ils dépasseront le temps de l'expérimentation et de l'intervention de l'ARACT.

Déroulé

- 5 magasins :
 - Dadonville (45)
 - Teteghem (59)
 - Châtillon (92)
 - Jonage (69)
 - Pierres (28)

Critères : 1 magasin par exploitation ; taille ; rural / urbain ; présence de DP

- Période d'intervention : 16 mars - 28 avril
- Première restitution 5 mai à la CNHSCT
- Restitution finale le 28 mai en CCE

Détails des terrains

Entretiens et observations (de 1 à 2 jours par magasin)

- **Entretiens individuels** : directeur, managers, gestionnaire de stock, approvisionneur, RRC, DP
+ DR, DRH, coach
- **Tables rondes** : Employés commerciaux (EC), Hôtesse de caisse (HC) - 3 en moyenne
👉 environ 70 personnes + celles interrogées lors des observations 👈
entre 100 et 120 personnes
- **Observations** : lignes de caisses ; dépote et mise en rayon ; réserves, laboratoires, PVP, barre traditionnelle, fruits et légumes : toutes les personnes présentes au moment des observations ont répondu à nos questions

Limites

- Manque de recul : première semaine de la mise en place de la nouvelle activité sans coach
- Nouvelle organisation pas complètement en place partout
 - Aménagement des laboratoires non terminé
 - Magasins en attente de certains matériels
 - Toutes les formations n'ont pas été faites
 - Polyactivité pas toujours mise en place aux caisses (rayon vers caisse)
 - Messagerie unique, centrale de réparation, DDV

Processus en amont

- **Information sur le projet :**
 - Temps collectifs :

positif : entre 1 et 4 réunions organisées avec le DR ; modalités diverses (réunions ciblées encadrement, DP, équipes...voire temps individuels pour les absents...)

néгатif : malgré tout manque de visibilité, « on découvre au fur et à mesure »
 - Entretien individuel

Tous les salariés ont été reçus : pour proposer les nouveaux postes (avec le DR, la RH) ou la nouvelle organisation / polyactivité (directeur)
- **La sélection des candidats pour les nouvelles fonctions :**

pas de problème d'arbitrage dans la majeure partie des magasins

Processus en amont

- **Focus sur l'entretien individuel :**

- Trame d'entretien réalisée au niveau de l'exploitation (ou du magasin)

positif : questions sur : la polyactivité ; les rayons souhaités ; les contraintes horaires ; les contraintes d'accès au travail ; les postes occupés précédemment ; le projet professionnel ; la santé...

néгатif : entretiens parfois sous pression (temps) et des réponses non « mûries »...

- Bonne pratique : fournir une copie du questionnaire signée par le salarié, avec ajout de la mention du caractère non contractuel du document
- Egalement évoqué : possibilité de fournir le document au salarié avant l'entretien, de faire remplir le document par le salarié lui-même...

Phase de transition

- Des magasins plus ou moins habitués à être en test
- Les moyens :
 - Un temps de déploiement trop court
 - Des moyens humains et un accompagnement majoritairement salué mais des outils parfois peu adaptés
 - L'absence de moyens financiers et l'insuffisance de personnels parfois mentionnée
- Une transition caractérisée par :
 - La mise en place des nouvelles fonctions qui nécessite un travail imposant d'appropriation et de calage ; la mise en place des standards du projet ; l'organisation de la dépote et de la mise en rayon, la polyvalence pour le personnel.
 - Des conséquences :
 - Positives : cela oblige les magasins à « se remettre à niveau »
 - Négatives : désorganisation, perte de repère des salariés, magasin mal tenu, retours clients négatifs etc.

Les nouvelles fonctions

- Les managers magasin

positif : pas de problèmes de « nomination » ; pas de problèmes de reconnaissance en interne ; évolution appréciée ; organisation en matin / après-midi = une réelle amélioration

négatif : temps d'adaptation très court : apprendre à connaître tout le magasin ; apprendre à travailler à 2 ; être en capacité de répondre à toutes les questions ; adapter l'organisation ; élaborer les plannings...

Pendant le test, fonctionnement à 2 (« grosses journées ») ; formation au management nécessaire (à venir pour la plupart) ; bonne répartition des tâches à trouver ; beaucoup de temps d'échanges nécessaires...

NB : Les périodes de congés ne constituent pas d'inquiétude

Les nouvelles fonctions

- Le (la) gestionnaire de stock

positif : bien en terme d'évolution ; fonction « choisie » ;
métier nouveau ; « travail rythmé et dynamique »

négatif : poste lourd ; contours mal définis ; besoins de
clarification entre GS et approvisionneur, entre eux et les
managers ; manque de temps pour l'administratif ; manque
d'aide en cas d'absence du second et/ou du suppléant...

Remarque : binômage important (pouvoir se compléter, se
remplacer), mais configurations variées

Les nouvelles fonctions

- L'approvisionneur principal

positif : même constat que pour le gestionnaire de stock ;
fonction généralement « choisie » ; évolution de statut et de
compétences, métier nouveau (mais pas pour tous...)

néгатif : poste flou, flottement entre cette fonction et celle de
manager ; les choix entraînent un écart entre ce qui est décrit
(fiche de poste, entretien...) et le réel, source de frustration

Remarque : coordination importante à trouver avec le
gestionnaire de stock et surtout avec le manager du soir
(cahier de liaison)

Les nouvelles fonctions

- La responsable relation clients (RRC)

Difficultés à cerner une tendance générale sur cette fonction

↓ Décalage avec les autres secteurs dans la mise en place de la nouvelle organisation

↓ Pas de changement de personnes (les chefs de caisse sont passés RRC)

↓ La fonction a peu évolué ; toutefois :

positif : plus de relationnel clients et hôtesse de caisse ; référente formation e-learning ; participation aux réunions de consommateurs...

négalif : plus d'administratif ; « compromis » à trouver entre la nouvelle organisation et l'organisation aux caisses ; problème autour de la caisse relais ; attente de nouveaux équipements

Nouvelle organisation : les plannings

- Dans 3 magasins, changement d'organisation avec l'ancienne grille de planning => mauvaise régulation de la charge, sentiment d'être en retard perpétuel...
- Difficulté d'élaboration avec Horaires commerçants (cf outils)
- Délai de connaissance des plannings varié
- Des tentatives d'intégration de la polyvalence dans les plannings...
 - Indication des rayons attribués pour les EC
 - Des plages horaires de disponibilité
 - Des listes de personnes disponibles / formées
- ... mais la nécessité d'une réactivité permanente
 - En fonction de l'affluence des clients
 - Une incertitude des tâches à accomplir, des priorités pas toujours comprises
- Respect des souhaits
 - positif* : pour une majorité, correspondance entre souhaits et horaires, mais :
 - négatif* : moins de régularité ; plus d'après-midi travaillés ; coupures et amplitudes (cf conciliation)

Nouvelle organisation : séquencements aux laboratoires

- Des représentations différentes...
Une prescription à suivre à la lettre ? Des repères dans le temps ?
...Entraînant des ressentis différents sur son « utilité »
 - Un aide-mémoire, notamment pour les nouveaux
 - Une règle à suivre, qui peut être contraignante et décourageante
 - « On fait comme avant »
- ↓ Mais c'est une base de calcul pour les heures à effectuer...
- Et dans le contenu :
 - Des « erreurs » au regard de l'activité
 - Trop de temps : ex. 30 minutes pour rôti
 - Pas assez de temps : 15 minutes pour faire rayon coupe charcuterie
 - Des « oublis »
 - Temps du briefing
 - Préparation des commandes spéciales / produits spécifiques
 - Préparation des promos
 - Temps de nettoyage

Nouvelle organisation : les briefings

- Plusieurs briefings :
 - Pour les EC, par les managers, souvent en distinguant zone marché et autres rayons
 - Pour les encadrants, par la direction
 - Pour les HC, plutôt briefings individuels
- Contenu
 - Lecture du tableau, partage d'informations
 - Rappel des consignes, attributions des rayons et des tâches
 - Les difficultés relevées dans l'organisation, entre salariés...
- Ressenti des salariés
 - La majorité ne l'évoque pas
 - Pour quelques-uns :
 - Perte de temps, le tableau contient toutes les informations
 - Lieu de critiques et de remontrances
- Favorise la communication, pas pendant le briefing mais surtout lors de la pause commune qui suit

Polyactivité

- Accueil favorable de la polyactivité sur le principe
- La polyactivité avant le projet : elle se pratiquait déjà (polyvalence entre EC, entre HC et EC, polyvalence au sein de la barre traditionnelle)
- La mise en place de la polyactivité avec le projet :
 - Peu d'impact sur la barre traditionnelle
 - EC vers les caisses : à ce jour, dans 2 magasins seulement
 - HC vers rayons et EC au sein des rayons : mise en place dans tous les magasins
- Les refus de la polyactivité : quelques refus dans chaque magasin sauf dans un magasin

Polyactivité

Retours sur la mise en pratique : les « règles du jeu » de la polyactivité parfois méconnues ou difficiles à comprendre :

Dans tous les magasins, le principe de volontariat ainsi que les souhaits et contraintes des salariés sont respectés, autant que possible, mais :

- Le principe du volontariat, toujours évident pour les directions, l'est parfois moins pour les salariés
- Dans un magasin, des salariés ne savent plus quelles sont les activités pour lesquelles ils ont accepté la polyactivité ; dans plusieurs magasins, quelques salariés disent être envoyés sur des activités non demandées

=> Le principe de la polyactivité planifiée / non planifiée est susceptible de brouiller les pistes

Polyactivité

Des éléments positifs :

- Polyactivité = montée en compétence, enrichissement du travail, vision plus large du magasin et des produits...
- pour les HC : se mettre « en retrait » du client ; confort physique et psychique « ne plus être assise toute la journée »
- pour le client : le rayon n'est plus encombré

Des éléments négatifs :

- Sentiment d'inégalité de traitement ; un leitmotiv : le sec est délaissé au profit du frais
- Un sentiment de désorganisation pour certains
- Des rayons mal tenus et des retours clients négatifs
- Une perte de l'identité de métier : appauvrissement de la tâche au profit des nouvelles fonctions, perte de responsabilité et d'autonomie dans la réalisation de la tâche, sentiment d'incompétence et du travail mal fait

Formation

- Etat des lieux sur les formations :
 - Des formations planifiées mais pas encore réalisées
 - La priorité donnée aux formations des managers magasin et nouvelles fonctions
 - Attente des caisses tactiles pour lancer les formations des employés commerciaux dans 3 magasins
- Formation des managers magasin et nouvelles fonctions :
 - Accompagnement du coach au quotidien
 - Formation volet management
 - Formation volet métier, en fonction des besoins
- Formation des employés commerciaux et des hôtesse de caisse :
 - Formations en e learning complétées par un apprentissage terrain, formalisées ou non
 - De forts besoins exprimés (cf polyactivité : sentiment d'incompétence)

Conciliation entre vie professionnelle et vie privée

- Situations et avis très divers d'un magasin à un autre, mais aussi dans un même magasin

- Peu de changements pour les hôtesse de caisse

positif : horaires et jours de repos pour les managers de magasin qui ont mis en place matin/après-midi ; même chose pour le directeur/directrice (à terme) ; les souhaits des salariés ont été dans l'ensemble respectés (heures de début ; jour de repos fixe...)

négalif : souhaits non respectés = déception ; perte du mercredi plus d'horaires fixes ; plannings pas toujours connus pour la semaine suivante ; longue coupure entre le matin et l'après-midi
↳ amplitude importante

- Période d'ajustement ?

- L'évolution du contenu des tâches du métier rend la comparaison avant - après difficile, mais sentiment pour certains d'un rythme soutenu et continu jusqu'à l'ouverture
- Un ressenti de charge accrue, physique et mentale
 - <= qualité de « rendu » des rayons moins bonne
 - <= rayons pas prêts à l'ouverture
 - <= travail restant à la fin de la journée
 - <= recherche de produits
 - <= une coopération à retrouver et les nouvelles fonctions à positionner
 - <= dépendance du travail des autres
 - <= plaintes sur la fatigue, le mal de dos ; postures lors de la mise en rayon

Équipements magasin

- Un vocabulaire non partagé, des utilisations diverses
 - Entre chaque magasin
 - Entre les salariés d'un même magasin
- Du matériel pas toujours lié au projet
 - Des équipements déjà présents
 - Rangements des réserves : notamment dans une exploitation
 - Tour de mise en rayon : déjà utilisée dans un magasin
 - Caisses : tous les magasins ne possèdent pas les mêmes
 - Des équipements que les salariés n'associent pas spontanément au projet
- Un avis majoritairement positif : « *pourquoi avoir attendu le projet ?* »

Équipements magasin : table de mise en rayon

- Rarement utilisée comme préconisé
 - Rangement, transport (sur les 3 étages)
 - Est-ce une question de quantité ?
- Éléments positifs
 - Appréciée et utilisée pour le travail à hauteur, diminue les contraintes pour le dos
- Éléments négatifs
 - Encombrement : en réserve et en rayon
 - Maniement : difficile à diriger de par le poids et la visibilité
 - Risque de choc (pieds et tête)
 - Postures contraignantes (pour pousser, pour accéder aux produits)
 - Instabilité des cartons sur l'étage supérieur
 - Manque d'accroches
 - Fragmentation de la tâche et augmentation des trajets
 - Ne s'emboîtent pas

Équipements magasin : tour de mise en rayon

- Un magasin où elle est utilisée comme rangement
- Éléments positifs
 - Moins de déplacements pour réassort
 - Meilleure visibilité de la réserve
 - Meilleure stabilité des produits
 - Meilleur accès aux produits
 - Gain de temps
- Éléments négatifs
 - Défaut de maniabilité en cas de produits lourds

Équipements magasin : chariot de mise en rayon (PVP)

- Éléments positifs
 - Meilleur accès aux produits
 - Postures moins contraignantes
- Éléments négatifs
 - Pas adapté à tous les produits
 - Manque de visibilité quand il est chargé
 - Capacité limitée
 - Absence de poignées

Équipements magasin : table d'ensachage (PVP)

- Utilisation
 - Les contenants sont pris par paquet, le restant est rangé après conditionnement
- Positif
 - Accès facilité aux contenants
 - Gain de temps
- Négatif
 - Diminution de l'espace de travail, entraînant parfois des postures contraignantes
 - Réglages : non réalisés ou non adéquats pour l'ensemble des salariés

Équipements magasin : échelle

- Positif
 - Meilleure visibilité des produits
 - Meilleur accès, moins de port de charge
 - Gain de temps
- Négatif
 - Manque de stabilité, dû à la présence de bacs à roulettes en-dessous

Équipements magasin : caisses

Caisses / (hors Tous commerçants)

- Des appréciations divergentes de Jump de la part des salariés (comme des clients)
- Éléments négatifs :
 - Le nouveau fond de caisse
 - Le TPE en bout de caisse
 - Changement de place de l'imprimante, même si pivotante
 - Perte du tapis pour le rendu monnaie et de la tablette pour le sac client (critiques client également)
- Mais des éléments positifs à venir :
 - Les caisses tactiles devraient être plus intuitives
 - Le système prendra en compte gauchère/droitière

Outil Horaires Commerçants

- Un logiciel très critiqué
 - Lenteur de traitement des données
 - Informations non prises en compte (jours fériés, congés...)
 - De nombreuses erreurs
 - Des difficultés de lecture
- Un logiciel contourné
 - Des essais non concluants, un retour à l'ancien logiciel
 - Une saisie supplémentaire, avec l'utilisation d'un autre outil
- Une utilisation partagée (Direction, Managers ...)
 - Pas toujours les mêmes fonctions (intégration ou pas des souhaits ?) suivant les magasins
 - Un flou qui n'aide pas le dialogue sur ce sujet sensible

Outils pour la direction

- Peu de retours car pas mis en place avant nos visites
- Messagerie unique
 - Pas encore opérationnelle, mais attendue avec impatience
- DDV : proposition de commandes pour les promotions et les têtes de gondole (deux magasins)
 - Gain de temps, tout en gardant de l'autonomie
 - Recentre sur le cœur de métier : la vente
- Prestataire unique (deux magasins)
 - Positif : diminution de la charge de travail, gain de temps
 - Négatif : perte de la proximité avec le prestataire

Relations professionnelles

- **Expression générale d'une bonne ambiance**

positif :

- La cohésion d'équipe est renforcée par le fait de travailler davantage ensemble
- Les pauses le matin sont prises ensemble

néгатif : des tensions parfois (qui fait quoi, travail « mal fait »...)

- **Les délégués du personnel**

impliqués de manière différente selon les magasins :
réponses aux questions sur l'organisation au quotidien ;
recours en cas de difficultés ...

Conclusion

- Un projet apprécié dans ces principes généraux (client au centre du projet, polyvalence, conciliation des temps, etc.)
positif : moins de ruptures ; magasin plus présentable (à l'ouverture) ; davantage de cohésion d'équipe...
négatif : horaires plus contraignants (démarrage, amplitude, variabilité...) ; jours de repos ; sentiment d'appauvrissement de l'activité
- Des retours sur la mise en pratique à la fois positifs et négatifs
positif : beaucoup d'adaptations à faire ↓ Enjeu : trouver une marge d'adaptation entre les standards du projet et la réalité du magasin
négatif : la mise en place « bouscule » beaucoup d'habitudes ; le temps imparti peut être trop court
- L'implication de toute la ligne hiérarchique (directeur, fonction RH, DR et DO) et du coach ainsi que la préparation du magasin (prérequis notamment) sont déterminants