



Commission Nationale de Suivi Tous Commerçants

RAPPORT DE L'EXPERT

REUNION DU 8 NOVEMBRE 2011



Commission du 8 nov 2011

Arec Montlhéry – 2 rue de la Chapelle – 91 310 Montlhéry





LE SOMMAIRE

- | | | |
|----------|--|-------------|
| 1 | Les magasins visités | p 3 |
| 2 | Synthèse des questionnaires employés | p 12 |
| 3 | Synthèse des questionnaires encadrement | p 23 |
| 4 | Visites terrain Experts | p 34 |

1.

LISTES DES MAGASINS VISITES



Liste des magasins visités

NOM	Exploitation	VAGUE	VISITES			
NEUVILLE-LES-DIEPPES		mg pilote				
DADONVILLE		mg pilote				
BORDEAUX-BASTIDE		mg pilote				
TETEGHEM		mg pilote				
MONTREUIL		mg pilote				
DOL DE BRETAGNE		mg pilote	16-févr.-11	pas de date		
MIRAMAS		mg pilote	29-janv.-11	30-avr.-11	2-août-11	
LAPALISSE		mg pilote				
WITRY LES REIMS		mg pilote				
JONAGE		mg pilote	1-oct.-10	15-févr.-11	28-avr.-11	
VOIRON COLOMBIER		mg pilote	27-janv.-11	5-oct.-11		
TOURS-LA RICHE		mg pilote				
RAILLENCOURT-SAINTE OLLE		mg pilote				
QUESTEMBERT		mg pilote				
PIERRES		mg pilote				
SAINT FLORENT SUR CHER		mg pilote	26-mai-11	20-sept.-11		
ARGELES GAZOST		mg pilote				
MONTALIEU VERCIEU		mg pilote	6-avr.-11	10-juin-11		
LUZARCHES		mg pilote				
CHARTRETTES		mg pilote	7-avr.-11			
CHATILLON		mg pilote	27-oct.-11			
MONTPELLIER JUSTICE		mg pilote	15-févr.-11	16-févr.-11	25-mai-11	13-juil.-11
COSNES D'ALLIER		mg pilote	29-janv.-11	06 aout-2011		

02/03/2011
 03/05/2011
 28/06/2011
 08/09/2011
 06/11/2011

NOM	Exploitation	VAGUE	VISITES				
FENESTRELAY	CENTRE	V1	25-févr.-11	25-févr.-11	24-juin-11		
AUBIGNY SUR NERE	CENTRE	V1	12-janv.-11	12-janv.-11	31-mars-11	8-sept.-11	
ARGENTON LE PECHE REAU	CENTRE	V1	20-janv.-11	20-janv.-11	27-janv.-11	9-févr.-11	
GERZAT	CENTRE	V1	7-mars-11	28-avr.-11			
CLAMART	IDF	V1	18-janv.-11	15-févr.-11			
PARIS LECLERC	IDF	V1	28-janv.-11				
SURESNES VERDUN	IDF	V1	13-janv.-11	18-janv.-11	30-juin-11		
MELUN	IDF	V1	25-janv.-11	11-mars-11			
TAVERNY	IDF	V1	10-janv.-11				
REIMS GOSSET	IDF	V1	24-janv.-11				
AMIENS	NORD EST	V1	20-janv.-11	31-mars-11			
CALAIS CHAROST	NORD EST	V1	19-janv.-11	11-févr.-11			
AVESNES SUR HELPE	NORD EST	V1	21-janv.-11	24-févr.-11			
TOURCOING	NORD EST	V1	28-déc.-10	12-janv.-11	19-janv.-11	17/02/2011	28-mars-11
BAPAUME	NORD EST	V1	21-déc.-10	20-janv.-11	10-févr.-11		16-juin-11
LILLERS	NORD EST	V1	8-févr.-11	11-févr.-11	18-févr.-11		
ANNOEULLIN	NORD EST	V1	25-janv.-11	9-févr.-11	17-févr.-11	17-févr.-11	
SAINT ANDRE DE L'EURE	NORD OUEST	V1	26 et 28/01/2011	26-janv.-11	6-oct.-11		
ETREPAGNY	NORD OUEST	V1	11-avr.-11				
MORTAIN	NORD OUEST	V1	16-juin-11				
BRIONNE	NORD OUEST	V1	25-févr.-11				
DINAN	OUEST	V1	25-janv.-11	15-mars-11	13-avr.-11		
HENNEBONT	OUEST	V1	22-juin-11	25-août-11			
BLAIN	OUEST	V1	18-janv.-11	19-janv.-11	15-févr.-11		
ORLEANS SAINT MESMIN	OUEST	V1	17-janv.-11	19-janv.-11			
RENNES VILLEJEAN	OUEST	V1	11-févr.-11	11-mai-11			
MONISTROL SUR LOIRE	RHONE ALPES	V1	16-févr.-11	11-mai-11			
MONTREAL LA CLUSE	RHONE ALPES	V1					
SAINT MARCEL	RHONE ALPES	V1	27-avr.-11	29-avr.-11			
REIGNIER	RHONE ALPES	V1	12-nov.-10	27-mai-11			
ROGNAC	SUD EST	V1	22-déc.-10	25-févr.-11	28-févr.-11		
LE TIGNET	SUD EST	V1	17-janv.-11	17-févr.-11	14-mars-11		
MOUGIN REFUGE (Blanchisserie)	SUD EST	V1	29-déc.-10				
BRANNE	SUD OUEST	V1	20 et 21/12/2010	20-janv.-11	21-avr.-11	7-juil.-11	
OBJAT	SUD OUEST	V1	22-déc.-10	7-janv.-11	22-févr.-11		

02/03/2011
03/05/2011
28/06/2011
08/09/2011
06/11/2011



Commission du 8 nov 2011

Arec Montlhéry – 2 rue de la Chapelle – 91 310 Montlhéry

NOM	Exploitation	VAGUE	VISITES						
BOURGES AEROPORT	CENTRE	V2	8-févr.-11	10-févr.-11	3-mars-11				
BLOIS QUINIÈRE	CENTRE	V2	27-janv.-11	févr.-11	2-févr.-11				
BOUSSAC BOURBONNAIS	CENTRE	V2	10-févr.-11	16-févr.-11	8-avr.-11				
DEOLS	CENTRE	V2	1-févr.-11	18-févr.-11	5-mai-11				
LEZOUX	CENTRE	V2	21-déc.-11	9-févr.-11	8-mars-11				
VANVES	IDF	V2	15-déc.-10	28-janv.-11	17-mars-11	28-mars-11	16-juin-11		
SURESNES FERRY	IDF	V2	28-déc.-10	6-mai-11					
GUYANCOURT	IDF	V2	1-févr.-11	28-juil.-11					
JOUY LE MOUTIER	IDF	V2	28-févr.-11	31-mai-11					
CHANTILLY	IDF	V2	28-janv.-11	11-févr.-11	21-févr.-11				
BOULOGNE LIANE	NORD EST	V2	22-déc.-10	12-janv.-11	26-janv.-11	21-juil.-11			
AIRAINES	NORD EST	V2	20-janv.-11	9-févr.-11					
FERRIERE LA GRANDE	NORD EST	V2	21-janv	24-févr.-11					
LILLE MOSELLE	NORD EST	V2	19-janv.-11	26-janv.-11	24-mars-11	26-juil.-11			
MANOM	NORD EST	V2	18-janv.-11						
CALAIS VIRVAL	NORD EST	V2	22-déc.-10	12-janv.-11	11-févr.-11				
ESTAIRES	NORD EST	V2	15-févr.-11						
AVESNES LE COMTE	NORD EST	V2	15-févr.-11	19-janv.-11	16-juin-11				
LA FERTE ALAIS	NORD OUEST	V2	15 02 2011						
SAINT AMAND LA DETOURBE	NORD OUEST	V2	25-janv.-11	10-août-11	28-sept.-11				
LE HAVRE SANVIC	NORD OUEST	V2							
ME ZIDON CANON	NORD OUEST	V2	13-janv.-11	30-mars-11	14-oct.-11				
ORLEANS SAINT MARCEAU	OUEST	V2	18-janv.-11	20-janv.-11					
ERGUE GABERIC	OUEST	V2	18-janv.-11	2-mars-11	17-juin-11	20-juin-11			
MULS ANNE	OUEST	V2	11-févr.-11						
LOUDEAC	OUEST	V2	20-janv.-11	17-févr.-11					
BETTON	OUEST	V2	21-janv.-11	23-févr.-11					
VANNES TOHANNIC	OUEST	V2	17-janv.-11	19-janv.-11	12-avr.-11	12-avr.-11			
AMBERIEU EN BUGEY	RHONE ALPES	V2	11-janv.-11	16-févr.-11	31-août-11				
RILLIEUX LA PAPE VILLAGE	RHONE ALPES	V2	11-janv.-11	17-févr.-11	25-févr.-11				
LONS LE SAUNIER	RHONE ALPES	V2	21-déc.-10	21-sept.-11					
VONNAS	RHONE ALPES	V2	18-févr.-11	7-juin-11					
RUY	RHONE ALPES	V2	5-janv.-11	20-avr.-11					
DAVEZIEUX	SUD EST	V2	10-janv.-11	16-févr.-11					
SALON DE PROVENCE	SUD EST	V2	14-janv.-11	16-févr.-11	28-févr.-11	8-mars-11	23-mai-11		
LE CRES	SUD EST	V2	27-déc.-10	28-janv.-11	16-févr.-11	23-févr.-11	9-mars-11	26-mai-11	15-juil.-11

NOM	Exploitation	VAGUE	VISITES						
AUXERRE	CENTRE	V3	1-mars-11	12-avr.-11	28-avr.-11	24-juin-11	9-sept.-11		
SAINT YORRE	CENTRE	V3	8-mars-11	10-mars-11	10-mars-11				
LIMOGES PAGUENAUD	CENTRE	V3	9-févr.-11	10-mars-11	31-mars-11	24-juin-11	7-oct.-11		
AUBUSSON	CENTRE	V3	10-févr.-11	10-mars-11	4-mai-11				
PARIS SAINT OUEN	IDF	V3	3-mars-11	17-mai-11	18-mai-11	20-mai-11	29-mai-11	30-mai-11	
BOURG LA REINE	IDF	V3	11-févr.-11	21-févr.-11	16-juin-11				
PARIS SAINT MARCEL	IDF	V3	18-févr.-11						
MORANGIS	IDF	V3	31-mars-11						
RUBELLES	IDF	V3	24-févr.-11						
CREGY LES MEAUX	IDF	V3							
DORMANS CHAVENAY	IDF	V3	15-mars-11						
VILLERS COTTERETS	IDF	V3	22-mars-11	18-mai-11					
GRANDVILLIERS	NORD EST	V3	3-mars-11	21-mars-11	18-août-11				
COMNES LA LYS	NORD EST	V3	11-janv.-11	18-mars-11					
AUCHEL ALLOUAGNE	NORD EST	V3	16-mars-11	18-mars-11					
QUIEVRECHAIN	NORD EST	V3	2-mars-11	26-avr.-11					
DUNKERQUE MALO LES BAINS	NORD EST	V3	7-févr.-11	9-mars-11	11-mars-11				
BOULOGNE SUD	NORD EST	V3	11-mars-11	13-avr.-11					
WINGLES MEURCHIN	NORD EST	V3	30-mars-11	26-avr.-11	9-juin-11				
EPOUVILLE	NORD OUEST	V3	7-avr.-11	26-avr.-11					
CABOURG	NORD OUEST	V3	4-mars-11	31-mars-11					
LE MESNIL ESNARD	NORD OUEST	V3	17-oct.-11						
LAMBALLE	OUEST	V3	16-mars-11	7-avr.-11	7-avr.-11	21-avr.-11			
PLOEMEUR	OUEST	V3	25-févr.-11	25-mars-11	17-mai-11	25-août-11			
ORLEANS MADELEINE	OUEST	V3							
LE MANS BONNETABLE	OUEST	V3	10-févr.-11						
FALAISE CLEMENCEAU	OUEST	V3	17-mars-11	avril	14-avr.-11	5-mai-11			
LOCMINE	OUEST	V3	10-déc.-10	18-févr.-11	8-avr.-11	8-avr.-11	26-mai-11		
LAGNIEU	RHONE ALPES	V3	17-févr.-11	15-févr.-11	21-févr.-11	9-juin-11			
JASSANS RIOTTIER	RHONE ALPES	V3	21-févr.-11						
ALBERTVILLE DE GAULLE	RHONE ALPES	V3	7-mars-11	24-mai-11					
VIZILLE	RHONE ALPES	V3	22-févr.-11	22-févr.-11	26-août-2011				
TENCE	RHONE ALPES	V3	8-févr.-11	8-févr.-11	44/5				
PONT EVEQUE	RHONE ALPES	V3	23-févr.-11						
MARSEILLE BELLE DE MAI	SUD EST	V3	18-janv.-11	21-févr.-11	8-mars-11	22-juin-11			
SAINT ANDRE LA ROCHE	SUD EST	V3	17-janv.-11	23-févr.-11	24-mai-11	27-juin-11			
SAINT AMBROIX	SUD EST	V3	12-févr.-11	10-mars-11	24-août-11				
PAULLAC	SUD OUEST	V3	21-janv.-11	31-janv.-11	22-avr.-11	7-juil.-11	21-juil.-11		
TOULOUSE SAINT MICHEL	SUD OUEST	V3	28-janv.-11	11-août-11					
PIBRAC	SUD OUEST	V3	26-janv.-11	27-mai-11					

NOM	Exploitation	VAGUE	VISITES				
SANCERRE	CENTRE	V4	20-avr.-11	27-avr.-11	27-avr.-11	17-juin-11	8-sept.-11
LA CHAUSSEE SAINT VICTOR	CENTRE	V4	11-mars-11	26-avr.-11			
BEAUMONT	CENTRE	V4	9-mars-11	28-avr.-11			
GOMETZ LA VILLE	IDF	V4	14-avr.-11				
ROMILLY SUR SEINE	IDF	V4	16-févr.-11				
VIARMES	IDF	V4	25-mars-11				
PARIS VOUILLE	IDF	V4	12-avr.-11	15-juil.-11			
VILLEPREUX	IDF	V4	19-avr.-11	11-mai-11			
CONFLANS SAINTE HONORINE	IDF	V4	31-mars-11	22-avr.-11	12-mai-11		
GUIGNES	IDF	V4	28-avr.-11				
BERCK	NORD EST	V4	18-mai-11	23-mai-11	5-juil.-11		
VILLERS BOCAGE RD 113	NORD EST	V4	23-mai-11	17-août-11			
ROUVROY	NORD EST	V4	27-avr.-11	12-mai-11	8-juin-11		
LANDRE CIES	NORD EST	V4	27-avr.-11	28-avr.-11	28-juil.-11		
SCHEIBENHARD	NORD EST	V4					
HEM	NORD EST	V4	18-mai-11	26-mai-11			
ESSARS	NORD EST	V4	27-avr.-11	11-mai-11			
MARLY LES VALENCIENNES	NORD EST	V4	3-avr.-11	20-juil.-11			
VILLERS BOCAGE CLEMENCEAU	NORD OUEST	V4					
FLEURY SUR ANDELLE	NORD OUEST	V4	26-avr.-11				
BOIS GUILLAUME BOCQUETS	NORD OUEST	V4	13-avr.-11	27-avr.-11			
THIMERT GATELLES	NORD OUEST	V4	27-avr.-11				
FOUESNANT	OUEST	V4	7-juin-11	7-juin-11	21-juin-11		
FOUGERES	OUEST	V4	13-juil.-11				
CHARTRES DE BRETAGNE	OUEST	V4	avril	4-mai-11	10-juin-11	6-juil.-11	
CONCHES	OUEST	V4	14-avr.-11	4-avr.-11			
SAINTE NAZAIRE PORT	OUEST	V4	8-juin-11	8-juin-11			
LA FLECHE	OUEST	V4	13-oct.-11				
IRIGNY	RHONE ALPES	V4	16-févr.-11	23-mars-11			
AMBERT	RHONE ALPES	V4	27-avr.-11	20-mai-11			
TOURNUS RESISTANCE	RHONE ALPES	V4	23-mars-11	13-avr.-11			
BOURG EN BRESSE MARBOZ	RHONE ALPES	V4	30-mars-11	31-mars-11			
BAGNOLS SUR CEZE	SUD EST	V4	17-févr.-11	19-févr.-11	24-mars-11	13-juil.-11	20-juil.-11
ANTIBES NORD	SUD EST	V4	21-mars-11	24-mai-11			
TOULOUSE JOLIMONT	SUD OUEST	V4	11-août-11				
COLOMIERS	SUD OUEST	V4					

Commission du 8 nov 2011

NOM	Exploitation	VAGUE	VISITES			
VITRY SUR SEINE	IDF	V5	29-juin-11			
MEHUN SUR YEVRE	CENTRE	V5	1-juil.-11	8-juil.-11	09-sept-11	21-sept-11
BOURBON L'ARCHAMBAULT	CENTRE	V5	12-juil-11	19-juil.-11		
LA CHATRE	CENTRE	V5	19-mai-11	8-juin-11	8-juin-11	20-sept-11
REIMS GAMBETTA	IDF	V5	7-juil.-11			
PARIS NATIONALE	IDF	V5	4-août-11	13-juil.-11		
RUEIL MALMAISON EUGENE SUE	IDF	V5	18-mai-11	26-mai-11		
VINCENNES	IDF	V5	24-juin-11			
BAILLY ROMAINVILLIERS	IDF	V5	5-août-11			
SAINT PIERRE LE S NEMOURS	IDF	V5	28-juin-11			
MONTESSON	IDF	V5	9-juin-11	17-juin-11	22-juil.-11	
AUDRUICQ	NORD EST	V5				
FRUGES HESDIN	NORD EST	V5	22-juin-11	25-août-11		
POIX DE PICARDIE	NORD EST	V5	24-mai-11	18-août-11		
MARQUISE	NORD EST	V5	28-juin-11	21-juil.-11		
AVION	NORD EST	V5	7-juil.-11	16-août-11		
ARRAS	NORD EST	V5	22-juin-11			
BONDUES	NORD EST	V5	26-mai-11			
SOTTEVILLE	NORD OUEST	V5				
BOSC LE HARD	NORD OUEST	V5				
LES ANDELYS	NORD OUEST	V5				
PERIERS	NORD OUEST	V5	7-juil.-11	7-sept.-11		
GUER	OUEST	V5	21-juin-11	21-juin-11	20-juil.-11	24-août-11
AURAY PLUNERET	OUEST	V5	6-juil.-11	19-juil.-11		
SAINT OUEN VENDOME	OUEST	V5				
VERNEUIL SUR AVRE	OUEST	V5				
ETABLES SUR MER	OUEST	V5	8-juil.-11	26-août-11		
LE MANS UNIVERSITE	OUEST	V5				
PONT DE CHERUY	RHONE ALPES	V5	24-mai-11	8-juil.-11		
RIORGES	RHONE ALPES	V5	juillet			
CHATILLON SUR CHALARONNE	RHONE ALPES	V5	18-mai-11	28-sept.-11		
SASSENAGE	RHONE ALPES	V5	16-août-11	6-oct.-11		
SCIONZIER	RHONE ALPES	V5	22-juil.-11	12-août-11	11-oct.-11	
CONDRIEU	RHONE ALPES	V5	14-avr.-11			
MOUGINS TOURNAY	SUD EST	V5	24-mai-11			
VILLEVEILLE	SUD EST	V5	29-juin-11			
PIERRELATTE	SUD EST	V5	29-juin-11	20-juil.-11		
BORDEAUX PALUDATE (ST JEAN)	SUD OUEST	V5				
GRISOLLES	SUD OUEST	V5				
SAINT SEVER	SUD OUEST	V5	10-août-11			

02/03/2011
03/05/2011
28/06/2011
08/09/2011
06/11/2011



Commission du 8 nov 2011

Arec Montlhéry – 2 rue de la Chapelle – 91 310 Montlhéry

NOM	Exploitation	VAGUE	VISITES	
SAINT MARTIN D'AUXIGNY	CENTRE	V6	21-sept.-11	30-sept.-11
YZEURE	CENTRE	V6		
NEVERS COLBERT	CENTRE	V6		
CHATEAUROUX BEAULIEU	CENTRE	V6		
FAVEROLLES	CENTRE	V6	20-juil.-11	
PARIS SEINE	IDF	V6		
FONTENAY AUX ROSES	IDF	V6		
SAINT GERMAIN EN LAYE	IDF	V6	14-oct.-11	
CACHAN	IDF	V6		
BUSSY ST GEORGE	IDF	V6	11-juil.-11	
MARLY LE ROI GRANDES TERRES	IDF	V6		
AUBIGNY EN ARTOIS	NORD EST	V6	17-août-11	
ARQUES	NORD EST	V6		
SECLIN	NORD EST	V6		
BARLIN	NORD EST	V6		
BOULOGNE NORD	NORD EST	V6	17-août-11	
BOUCHAIN	NORD EST	V6	16-août-11	
ENNERY- Initial en V8	NORD EST	V6		
PAVILLY	NORD OUEST	V6		
PONT AUDEMER EUROPE	NORD OUEST	V6		
LAVAL	OUEST	V6	27-sept.-11	
TOURS RENAULT	OUEST	V6		
BRESSUIRE EUROPE	OUEST	V6		
LE MANS CHURCHILL	OUEST	V6		
BREST	OUEST	V6	28-sept.-11	
UNIEUX	RHONE ALPES	V6	3-août-11	
BOURG EN BRESSE SAMARITAINE	RHONE ALPES	V6	22-juil.-11	30-août-11
LE COTEAU	RHONE ALPES	V6		
SORBIERS	RHONE ALPES	V6	30-sept.-11	
HAUTEVILLE L'OMPNES	RHONE ALPES	V6	05-aout-2011	
FROGES	RHONE ALPES	V6		
CHATEAURENARD	SUD EST	V6	8-août-11	
MONTPELLIER CROIX D'ARGENT	SUD EST	V6	28-juin-11	
TOURNEFEUILLE	SUD OUEST	V6	30-sept.-11	
MERIGNAC- Initial en V4	SUD OUEST	V6	7-juil.-11	

02/03/2011
03/05/2011
28/06/2011
08/09/2011
06/11/2011



NOM	Exploitation	VAGUE	MSITES
BOURGES CAP NORD	CENTRE	V7	
SAINT POURCAIN SUR SIOULE	CENTRE	V7	
LIMOGES ROUSSILLON	CENTRE	V7	
LONGUEIL ANNEL	IDF	V7	
FISMES	IDF	V7	
VERSAILLES	IDF	V7	
AVON	IDF	V7	
IVRY SUR SEINE	IDF	V7	
LIVRY GARGAN	IDF	V7	
PONTAULT COMBAULT	IDF	V7	
PARIS LYON	IDF	V7	
PARIS TURGOT ROCHE CHOUART	IDF	V7	
BRETEUIL	NORD EST	V7	
SAINT POL SUR TERNOISE	NORD EST	V7	
ETAPLES	NORD EST	V7	
LAON CHAMPAGNE-Initial V8	NORD EST	V7	
LENS MAES	NORD EST	V7	
MIRECOURT	NORD EST	V7	22-sept.-11
BAISIEUX	NORD EST	V7	
VALENCIENNES	NORD EST	V7	
MILLY LA FORET	NORD OUEST	V7	
OFFRANVILLE	NORD OUEST	V7	
LA HAYE DU PUIITS	NORD OUEST	V7	
PETIT QUEVILLY JAURES	NORD OUEST	V7	
ALENCON GARE	OUEST	V7	
PONTORSON	OUEST	V7	
RENNES BOURG L EVEQUE	OUEST	V7	
LE MANS ARNAGE - Initial V9	OUEST	V7	
BONNEVAL	OUEST	V7	
THEIX - Initial V6	OUEST	V7	
CHASSIEU	RHONE ALPES	V7	
MONTROND	RHONE ALPES	V7	
LORETTE	RHONE ALPES	V7	
SAINT DENIS LES BOURG	RHONE ALPES	V7	
CHEVIGNY	RHONE ALPES	V7	4-oct.-11
RIVES SUR FURE	RHONE ALPES	V7	4-oct.-11
PERTUIS	SUD EST	V7	
TOURNON SUR RHONE	SUD EST	V7	
BORDEAUX HUGO	SUD OUEST	V7	
BEAUZELLE	SUD OUEST	V7	
LOURDES- Initial V11	SUD OUEST	V7	

02/03/2011

03/05/2011

28/06/2011

08/09/2011

06/11/2011

Commission du 8 nov 2011

11



2.

**Synthèse des questionnaires employés
Visites Commission**



Synthèse des questionnaires de visite

2.1. Avertissement

La Commission de suivi Tous Commerçants du 3 mai 2011 a souhaité un approfondissement des problématiques relatives aux points suivants :

horaires et rythme de travail
ambiance de travail.
zoom spécifique encadrement

A cet effet , il a été décidé de provisoirement mettre en sommeil le questionnaire de visite standard et de travailler sur un nouveau support d'entretien.

Celui-ci après différents réajustements suite aux recommandations des membres de la commission, a été finalisé et transmis le 25 mai 2011 à l'ensemble des membres de la commission.

Les traitements statistiques présentés sont basés sur ces nouveaux questionnaires. (38 encadrement et 194 employés).

Légendes :

OUI
NON

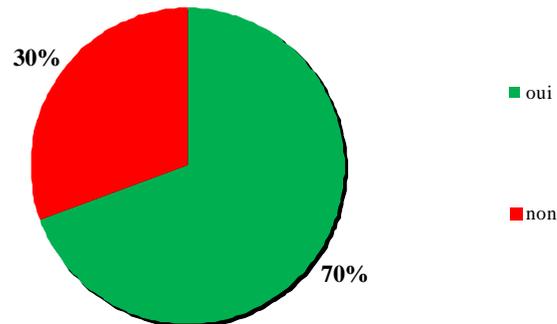
--	très négatif
-	plutôt négatif
0	indifférent/neutre
+	plutôt positif
++	très positif



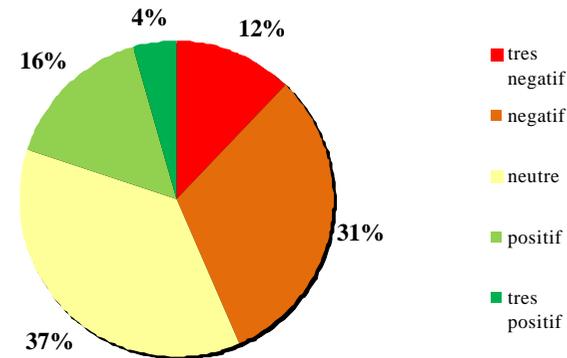
Synthèse des questionnaires employés

Les modifications d'horaires

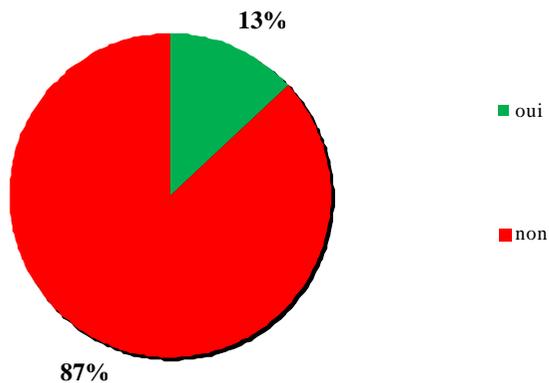
Vos horaires de travail ont-ils été modifiés ?



Votre avis sur cette évolution ?



Votre base contrat a évolué ?



- 70 % (59% précédemment) des employés indiquent que leurs horaires ont été modifiés, et 43% (prec 20%) d'entre eux mentionnent que cette évolution est négative.

- Un point négatif est soulevé : les salariés qui ont refusé la poly activité (ou qui ne la pratiquent pas pour d'autres raisons) font finalement plus de fermetures qu'avant.

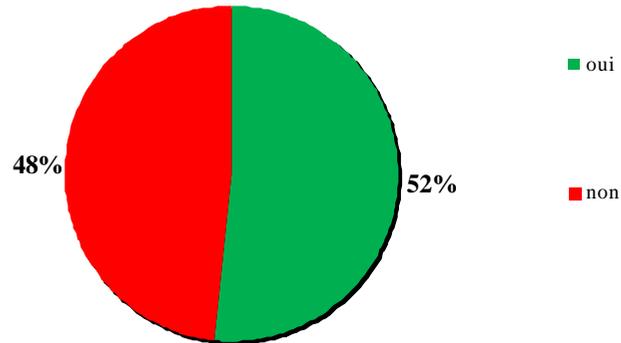
- Les bases contrat n'évoluent pas pour 94% des salariés. Il est rappelé que les hôtesses de caisse qui signent un avenant au contrat de travail n'ont pas nécessairement de modification de base horaire contrat. Seuls les horaires sont modifiés.



Synthèse des questionnaires employés

La variabilité des horaires

Vos horaires de travail sont ils plus changeants qu'auparavant ?

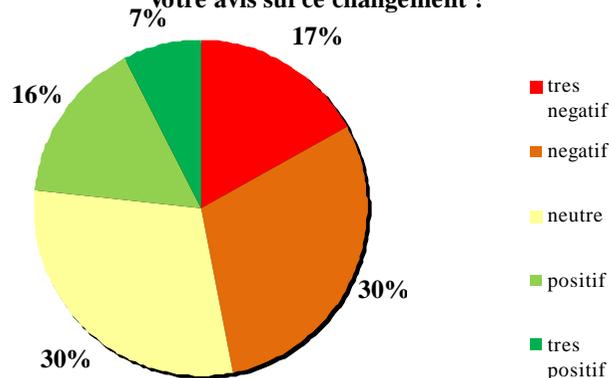


Les horaires sont moins réguliers qu'avant pour 48% des salariés : parmi ceux-ci, 47 (prec 29%) considèrent qu'il s'agit d'une dégradation par rapport à la situation antérieure et 30% (prec 44%) ont un avis neutre.

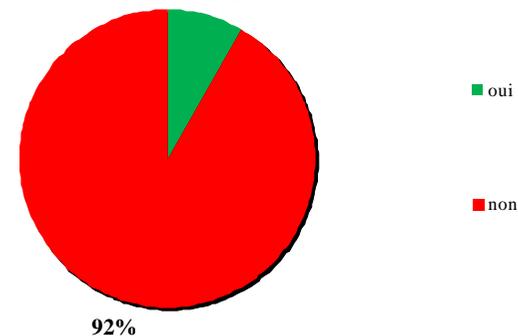
- Principales raisons évoquées : développement du travail d'après midi et variabilité de l'horaire de prise de poste au ¼ d'heure près.

- Parmi les salariés concernés par le travail du dimanche, seulement 8% indiquent effectuer davantage de rotations. Il est à noter la mise en place de l'ouverture du dimanche en même temps que TCM sur plusieurs magasins et des commentaires négatifs sur le respect du volontariat.

Votre avis sur ce changement ?



Faites-vous davantage de rotations sur le dimanche ?

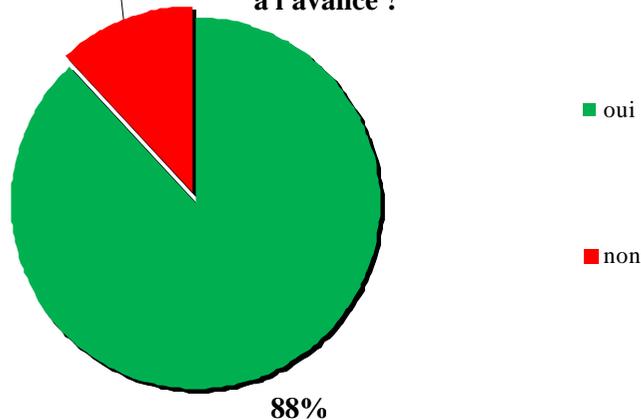




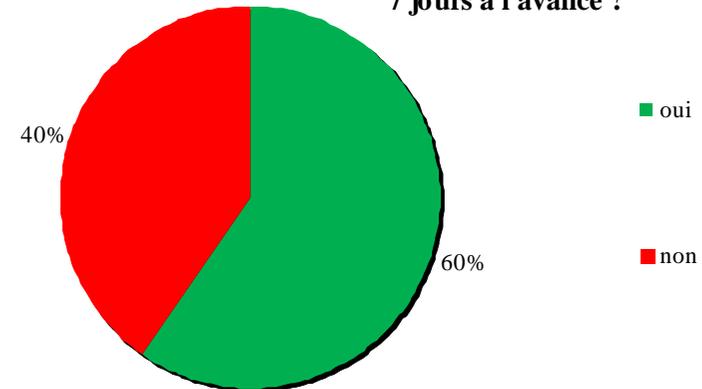
Synthèse des questionnaires employés

La communication des horaires

Vos horaires sont communiqués au moins 15 jours à l'avance ?



Les changements d'horaires sont communiqués 7 jours à l'avance ?



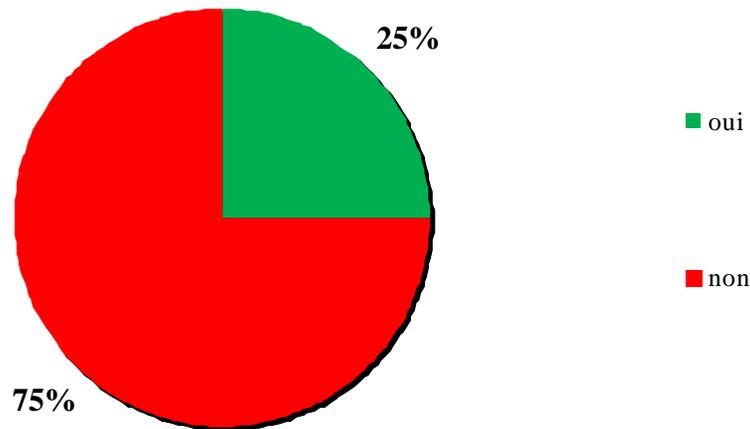
- Le respect du délai de prévenance de 15 jours est assuré pour 88% des salariés. Des cas de plannings non affichés sont signalés.
- Sur le point particulier des changements d'horaires, ils sont 60% à mentionner le respect du délai de 7 jours. La plupart du temps, les modifications d'horaires s'expliquent par des absences inopinées et de fait ne permettent pas le délai de prévenance de 7 jours.



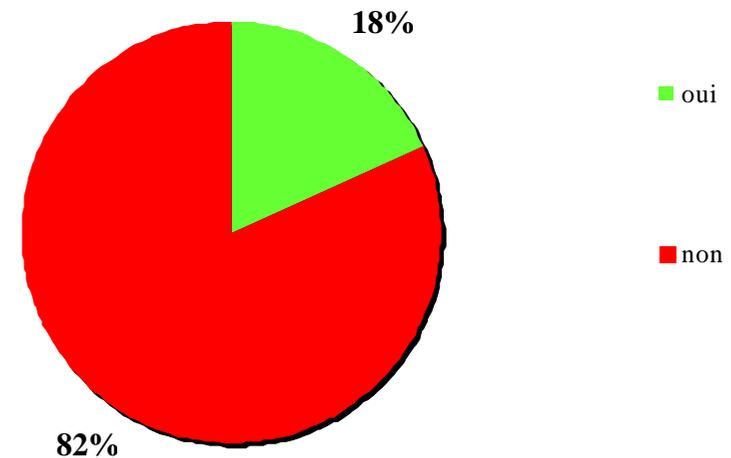
Synthèse des questionnaires employés

Les coupures

Faites vous d'avantage de coupures ?



L'amplitude des coupures dans la journée est elle plus grande ?



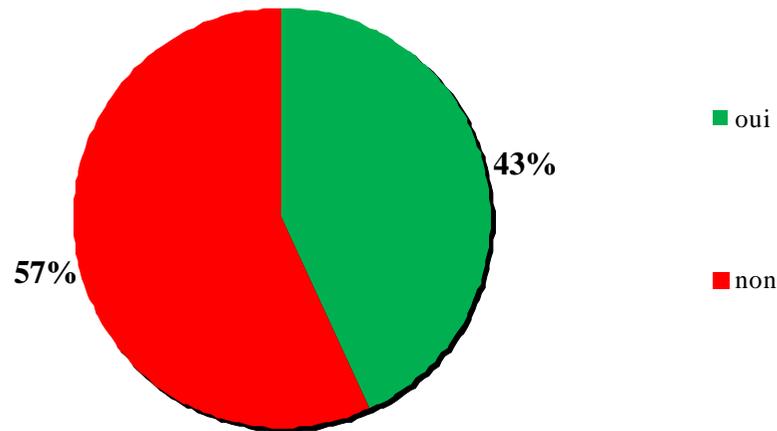
- Pour 75% (prec 89%) des salariés, il n'y a pas d'augmentation du nombre de coupures.
- Pour les 25% de salariés qui mentionnent une augmentation du nombre des coupures, 82% indiquent que la durée des coupures n'a pas été allongée.
- Des cas de coupures de 4 à 5 heures sur les EC, et un cas de travail systématique en coupure.



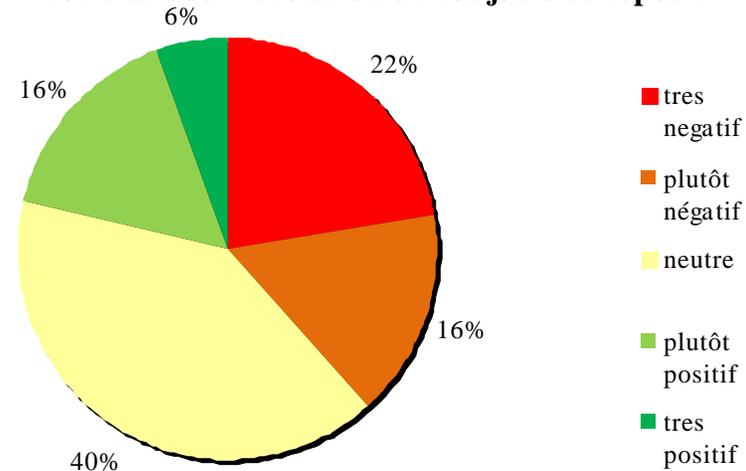
Synthèse des questionnaires employés

Les jours de repos

Vos jours de repos ont-ils été modifiés ?



Votre avis sur l'évolution de vos jours de repos ?



- 43% (prec 35%) des salariés interrogés indiquent que leurs jours de repos ont été affectés par la mise de TCM.

- Pour 38% (prec 26%) d'entre eux, cet impact est jugé négativement, principalement sur les points suivants :

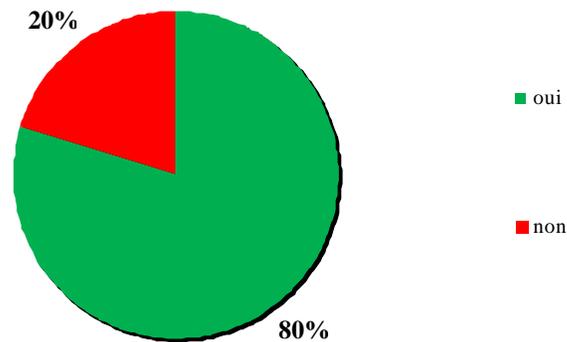
- trop forte irrégularité du repos (jamais le même jour d'une semaine à l'autre)
- disparition d'un repos fixe antérieur
- fractionnement en 2 ½ journées d'un repos antérieur sur une journée complète
- non respect des 48 heures d'affilée toutes les 12 semaines (ou 8 semaines quand ouverture de dimanche). .



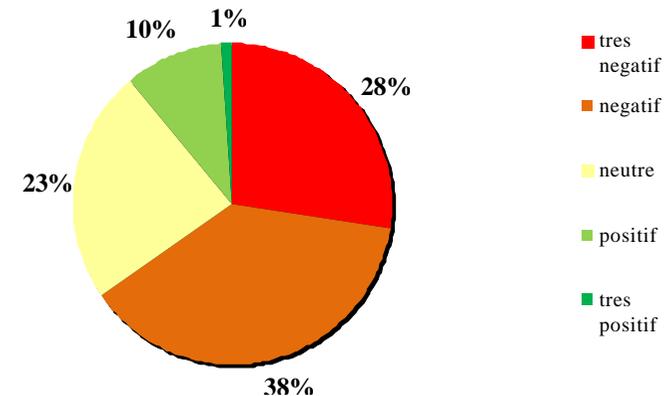
Synthèse des questionnaires employés

Le rythme de travail

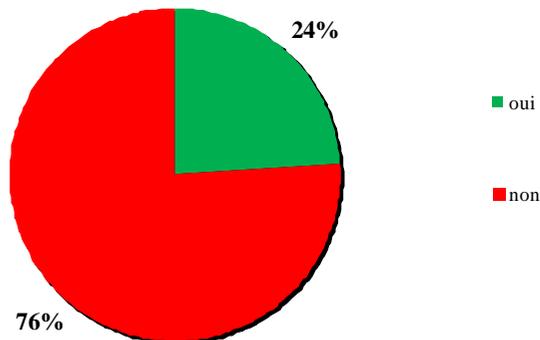
Votre rythme de travail a-t-il changé ?



Comment jugez vous l'évolution de votre rythme de travail ?



Ces modifications constituent elles pour vous une amélioration de la conciliation vie personnelle vie professionnelle ?



- C'est véritablement la problématique du rythme de travail qui ressort négativement : 80% (prec 69%) des employés indiquent que leur rythme de travail a changé, et pour 66% (prec 53%) d'entre eux, cette évolution est négative.

- Sur le PGC, fatigue et maux de dos sont les deux principales conséquences de la concentration sur 3 heures d'un travail purement physique sous contrainte de rythme. Le non remplacement des absences (78%) est vu comme un facteur aggravant, ainsi que l'alternance de journées courtes et de journées plus longues (y compris avec coupure).

- Sur la barre trad, c'est la poly activité accrue qui est vue comme le principal motif d'accroissement de rythme.

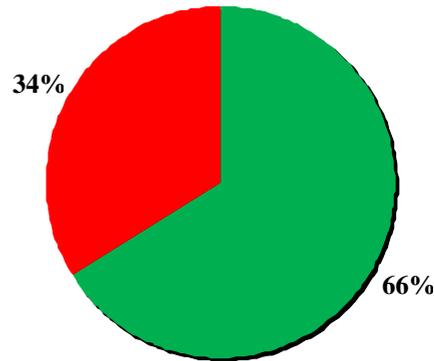
- Les salariés du non alimentaire sont particulièrement impactés par le changement de rythme de travail, lié à la mise en rayon du PGC.



Synthèse des questionnaires employés

L'ambiance de travail

L'ambiance de travail a-t-elle été modifiée ?



- 66% (prec idem) des salariés considèrent que l'ambiance de travail a été impactée par la mise en place de TCM. : pour 66 % (prec 53%) d'entre eux, c'est une dégradation et pour 18% (prec 31%) d'entre eux une amélioration.

- Principaux motifs expliquant la dégradation :

■ oui

- rythme de travail qui empêche les échanges entre salariés et accroît la fatigue physique à l'origine de tensions

- une intégration culturelle « PLS / PGC » qui prend du temps.

- communication avec approvisionneurs et gestionnaires de stocks

■ non

- frustrations liées au visuel magasin et commentaires négatifs des clients

- manque d'autonomie et sensation de surveillance sont source de démotivation.

- changement de manager dans la semaine perturbant

- incompréhension sur la dépote au sol avec remise sur table : impression de double travail

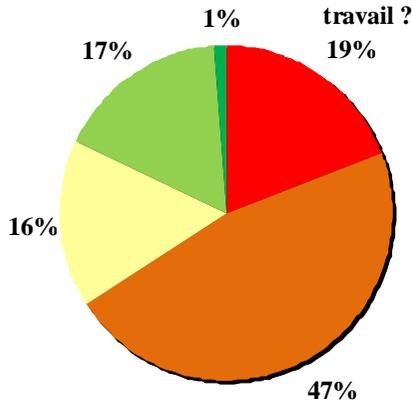
- pas toujours constructif : le résultat est toujours mis en avant mais pas l'implication des salariés

- le suivi individuel de la performance des employés (avant on savait à qui s'en prendre)

- les renforts caisse l'après midi sont quasi impossibles. Globalement mauvaise acceptation de la poly activité rayons vers caisse

- la météo de l'équipe est assez peu suivie dans l'ensemble et quand elle est mise en place elle est vue comme ne servant à rien ...les salariés auraient du mal à s'exprimer dans ce cadre et s'expriment plutôt en "coulisse".

Comment jugez vous l'évolution de l'ambiance de



■ tres negatif

■ negatif

■ neutre

■ positif

■ tres positif

- Principaux motifs expliquant l'amélioration :

- un dialogue renforcé avec l'encadrement

- davantage d'échanges avec des collègues de l'ensemble du magasin



Synthèse des questionnaires employés

L'ambiance de travail (suite)

<i>Ce qui a impacté l'ambiance de travail :</i>	-	+
<i>le rythme de travail</i>	15%	5%
<i>le suivi du travail par l'encadrement</i>	7%	9%
<i>la sensation d'accroissement de la fatigue physique</i>	15%	4%
<i>le choix des salariés sur les postes clés (MM, appro, stocks)</i>	5%	10%
<i>le dialogue avec l'encadrement</i>	6%	9%
<i>le décloisonnement des équipes frais/sec</i>	6%	9%
<i>la polyactivité entre les secteurs</i>	10%	6%
<i>la communication entre collègues et la convivialité</i>	6%	12%
<i>la solidarité entre collègues</i>	6%	11%
<i>la mise en place de la météo de l'équipe</i>	7%	7%
<i>les résultats obtenus pour le magasin</i>	6%	8%
<i>les rapports avec les clients</i>	9%	9%

La répartition en pourcentage des différents motifs n'évolue pas depuis les derniers résultats de septembre.



Synthèse des questionnaires employés

Pratiques relevées par les employés

BONNES PRATIQUES

Matériel très globalement plébiscité

travail en binôme

allées dégagées à l'ouverture

pause commune

Echange de poste entre stocks et appro
d'une semaine à l'autre

Aspects négatifs

tables surchargées

non respect des amplitudes horaires

démotivation (rythme soutenu et résultat jugé peu
qualitatif

ruptures de la chaîne du froid

« Tout le monde fait tout et rien »

« On reçoit des ordres de partout »

Dépoter tout le frais même si cela ne rentre pas

3.

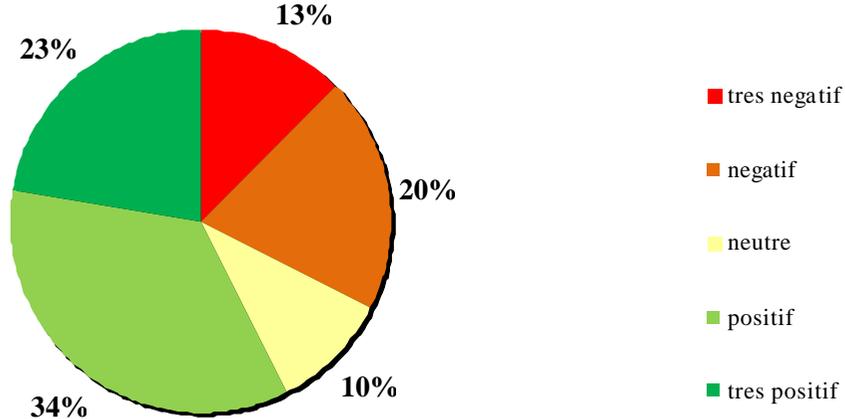
**Synthèse des questionnaires encadrement
Visites Commission**



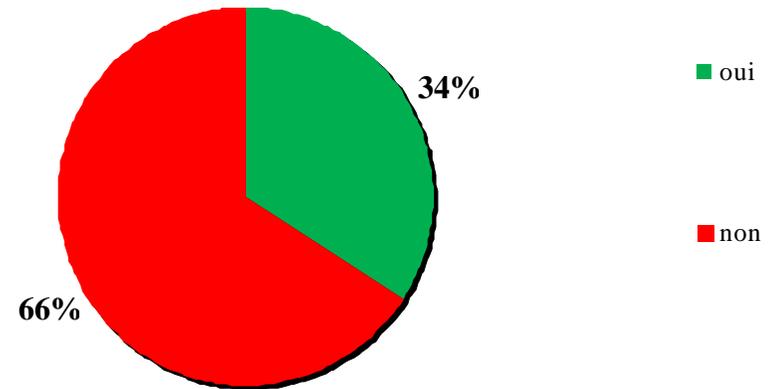
Synthèse des questionnaires encadrement

Information et besoin de formation

Quel est votre ressenti sur l'information reçue avant le déploiement



Estimez vous avoir aujourd'hui des besoins de formation non couverts ?

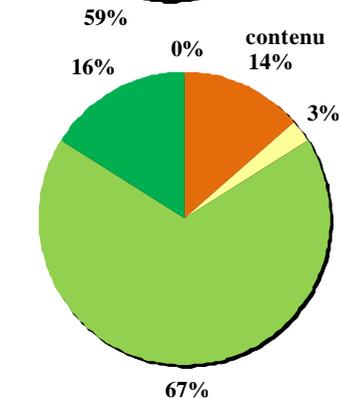
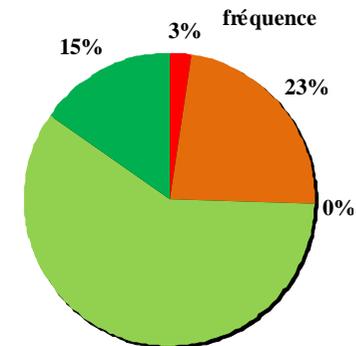
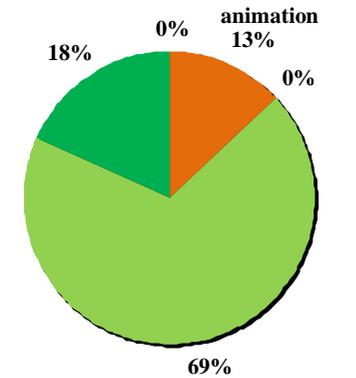
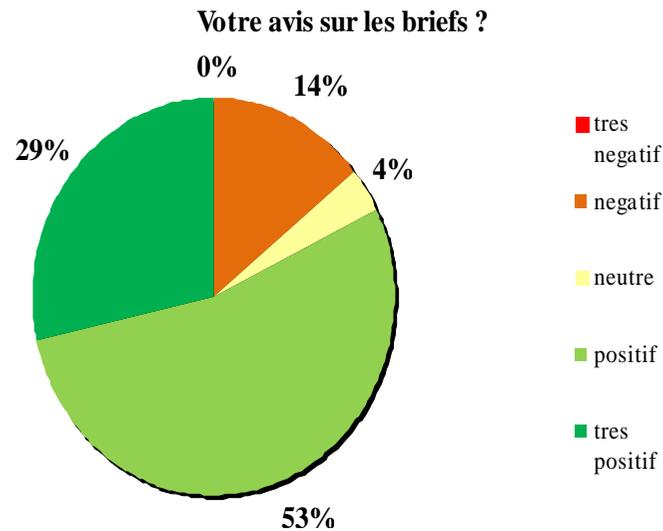


- L'information de départ est satisfaisante pour 66% de l'encadrement. 30% l'estiment néanmoins insuffisante.
- Le turn over de l'encadrement est le principal facteur de perte d'information : les nouveaux arrivants ne disposent pas du même degré de connaissance de la nouvelle organisation.
- Les besoins de formation exprimés concernent principalement la législation du travail, en lien avec l'utilisation de Parm et des formations techniques (stocks, accueil, produit) vues comme nécessaires pour intervenir valablement sur le terrain et apparaître comme légitime vis-à-vis des équipes.



Synthèse des questionnaires encadrement

Les briefings



- Les briefings sont vus positivement par 82% de l'encadrement.

-L'animation du briefing est très liée à la personnalité du manager.

- La répétitivité du briefing est souvent mise en avant et explique que 18% de l'encadrement juge négativement la fréquence quotidienne.

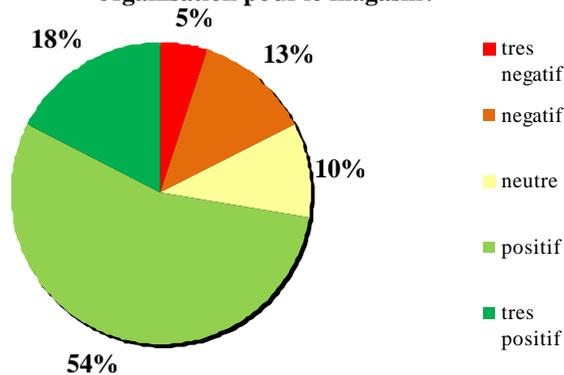
Une bonne pratique relevée : faire animer le brief alternativement par le manager, l'approvisionneur et le gestionnaire de stocks.



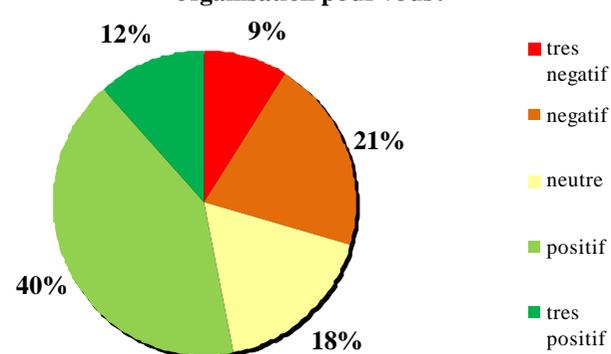
Synthèse des questionnaires encadrement

Le fonctionnement de la nouvelle organisation

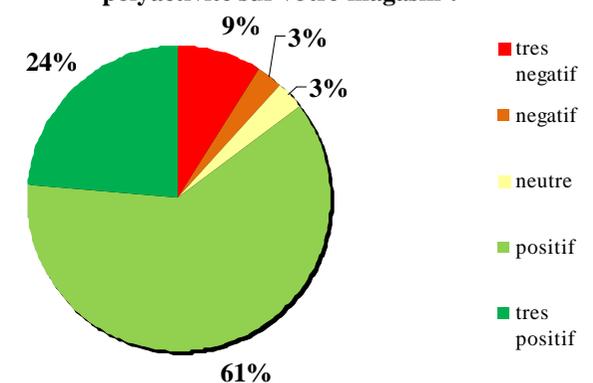
Votre avis sur le fonctionnement de la nouvelle organisation pour le magasin?



Votre avis sur le fonctionnement de la nouvelle organisation pour vous?



Comment jugez-vous la mise en pratique de la polyvalence sur votre magasin ?



- 72% (prec 63%) de l'encadrement considère que TCM constitue une organisation plus efficace pour le magasin, contre 18% qui la jugent négativement.

- Ils sont 52% (prec 63%) à considérer que l'organisation est positive pour eux, mais 30% (prec 25%) la jugent défavorable.

- Positif : répartition des tâches plus équitable, solidarité plus forte au sein des équipes, meilleur remplissage du magasin, enrichissement de la fonction de manager.
- Négatif : l'encadrement est davantage amené à pallier les absences (autres managers mais aussi employés), ce qui perturbe leurs plannings.

- La poly activité est considérée comme un plus. Toutefois, il apparaît que la poly activité planifiée est finalement plus difficile à mettre en œuvre du fait des absences dans les équipes et que la poly activité non planifiée est plus facilement utilisable. **A noter que certains magasins font état de polyvalence dans leur reporting, alors que dans les faits elle n'est pas effective....cela permet d'éviter d'avoir à justifier un taux de polyvalence jugé insuffisant.**



Synthèse des questionnaires encadrement

Les points positifs / négatifs de la nouvelle organisation

<i>Les aspects positifs de la nouvelle organisation</i>	<i>Les aspects négatifs de la nouvelle organisation</i>
<p>Travail en équipe et entraide Brief Polyactivité Meilleure proximité avec les employés Les absences sont plus facilement gérables Magasin mieux rempli à l'ouverture Baisse des ruptures et des coûts journaliers</p>	<p>Difficultés pour les MM de trouver leur place Moins de personnel Tenue générale du magasin, zone marché oubliée et non al délaissé Facing dnp Horaires zone marché On ne va jamais au bout des choses Pas de personnel l'après midi</p> <p>Dès que la charge de travail augmente, le projet n'est plus appliqué : MM à la mise en rayon, suppression ds briefs (notamment sur les magasins très saisonniers) Impression de devoir surveiller et "timer" le travail des employés Baisse du taux de scanning Baisse de l'implication et du niveau de responsabilisation des employés et difficulté de l'encadrement de les faire adhérer Les employés comprennent mal le travail sur 6 jours quand l'encadrement peut prendre 2 jours de repos. la période de présence du coach est insuffisante car les 4 semaines, on est souvent bloqués en réunion</p>



Synthèse des questionnaires encadrement

Les bonnes pratiques relevées

Les bonnes pratiques mises en œuvre

Matériel : tables et tours de MER, matériel PVP

Dépote : elle facilite la mise en rayon en termes de rapidité

Rangement des réserves

Dépote du soir par les bouchers

Accepter de revenir sur certaines procédures ou décisions en fonction des remontées des salariés (changement sur les souhaits d'affectation, mise en rayon des surgelés)

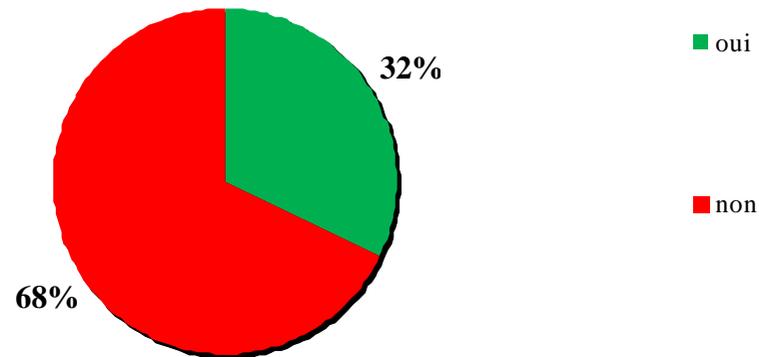
Conserver une affectation rayon historique (notamment cave et parf)



Synthèse des questionnaires encadrement

L'utilisation des outils

Rencontrez-vous des difficultés dans l'utilisation des nouveaux outils de travail ? (PARM, GTA, ..)



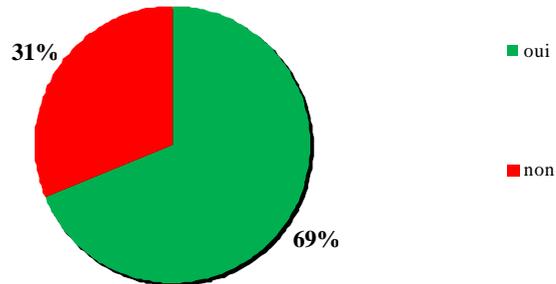
- 32% (prec 38 %) de l'encadrement indiquent connaître des difficultés dans l'utilisation des outils mis à leur disposition, principalement Parm.
- Concernant Parm, 2 points négatifs principaux : le 2^{ème} accès PC n'est pas encore effectif sur tous les magasins et le temps de travail hebdomadaire nécessaire à l'établissement des horaires toujours trop long (entre 6h et 8 h).
- Aucun commentaire sur les nouvelles fonctionnalités d'impression des plannings.



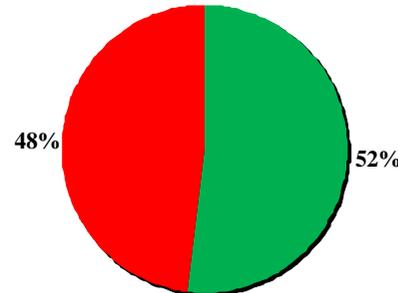
Synthèse des questionnaires encadrement

Les horaires

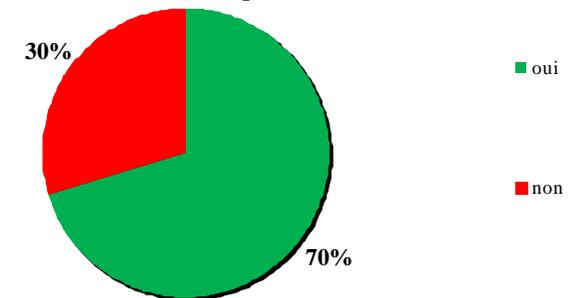
Respectez-vous les dispositions conventionnelles en vigueur sur la durée du travail cadre ?



Respectez-vous le planning type (matin ou après-midi) ?



Prenez-vous très régulièrement 2 journées de repos par semaine ?



- Concernant les horaires, il ressort que près d'un tiers de l'encadrement ne respecte pas les dispositions conventionnelles en vigueur (durée maximale, temps de pause entre 2 journées de travail) : 41% (prec 33%) de l'encadrement mentionne une augmentation de l'amplitude des journées de travail.

- Le respect du planning matin / après midi pour les postes de managers magasin est appliqué pour 52% (prec 63%) d'entre eux. 48 % indiquent ne pas l'appliquer notamment du fait des jours de livraison où l'activité est trop soutenue, ou parce qu'ils ont préféré une autre organisation, plus pertinente au regard de leurs obligations extérieures.

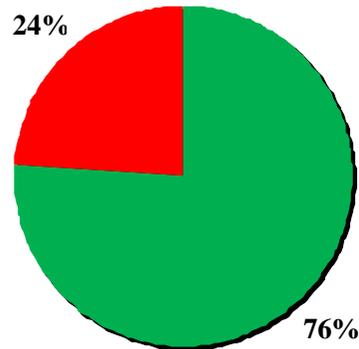
- 70% (prec 61%) de l'encadrement prend régulièrement 2 jours de repos par semaine.



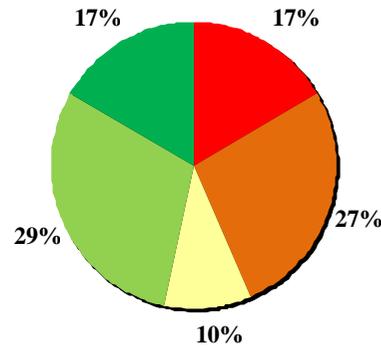
Synthèse des questionnaires encadrement

Charge et rythme de travail

Votre charge de travail a-t-elle évolué ? (Quantité de travail, rythme)



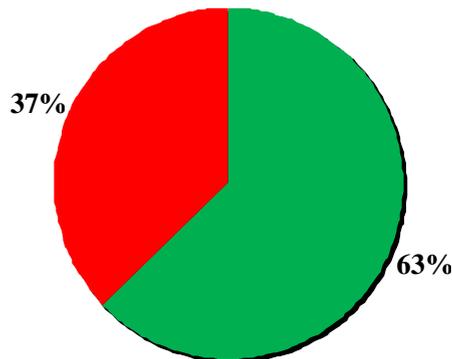
Comment jugez-vous cette évolution ?



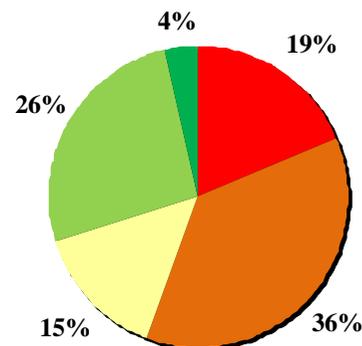
■ tres negatif
■ negatif
■ neutre
■ positif
■ tres positif

- 46% (prec 50%) de l'encadrement fait état d'une évolution positive de la charge de travail et 44% (prec 29%) d'une évolution négative : il apparaît que la multiplicité des tâches des managers soit jugée trop importante. Ils n'auraient pas de le temps de tout faire surtout sur les premiers mois où l'accompagnement des stocks et appro nécessite une présence terrain forte.

Votre rythme de travail a-t'il changé ?



Comment jugez-vous l'évolution du rythme de travail



■ tres negatif
■ negatif
■ neutre
■ positif
■ tres positif

- Le rythme de travail a changé pour 63% de l'encadrement, mais négativement pour 55% des salariés interrogés. Cela constitue une inversion de tendance par rapport aux résultats des 2 précédents rapports. Le travail apparaît plus décousu du fait de la gestion des urgences, jugées plus nombreuses.

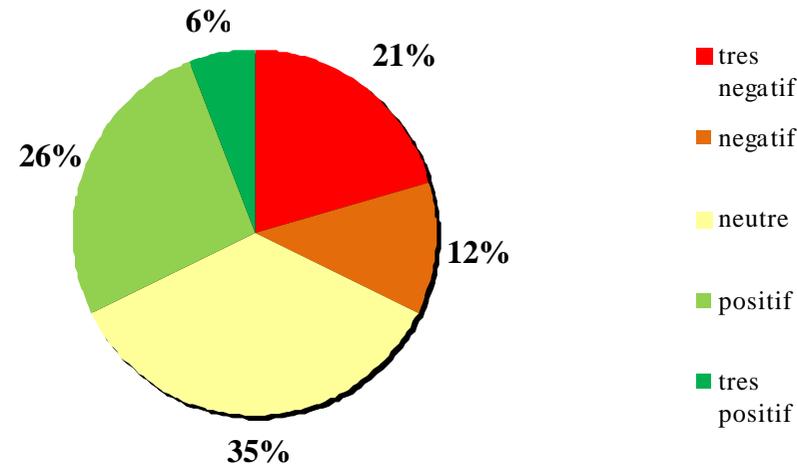
- Pour 20% (prec 40%) de l'encadrement , TCM a favorisé une meilleure conciliation vie privée / vie professionnelle. A l'inverse 47% (prec 27%) considèrent que cela l'a détériorée.



Synthèse des questionnaires encadrement

L'ambiance de travail

Votre avis sur l'évolution de l'ambiance de travail ?



- L'encadrement est très partagé sur ce point : 33% négatifs, 35% neutre et 32% positifs.
- Comme cela a déjà été souligné :
 - TCM est quasiment toujours à l'origine d'une détérioration passagère de l'ambiance de travail, au moment de sa mise en place (acceptation du changement et durée plus ou moins longues des phases d'apprentissage)
 - Dans les magasins où l'ambiance était bonne avant TCM, le retour à la « normale » est relativement rapide.
 - Dans les magasins où l'ambiance était déjà mauvaise, TCM est un facteur d'aggravation.



Synthèse des questionnaires encadrement

L'ambiance de travail (suite)

<i>Ce qui a impacté l'ambiance de travail :</i>	Négatif	Positif
<i>le rythme de travail</i>	15%	7%
<i>le suivi du travail par l'encadrement</i>	6%	10%
<i>la sensation d'accroissement de la fatigue physique</i>	21%	3%
<i>le choix des salariés sur les postes clés</i>	7%	8%
<i>le dialogue avec l'encadrement</i>	4%	10%
<i>le décloisonnement des équipes frais/sec</i>	6%	10%
<i>la polyactivité entre les secteurs</i>	5%	10%
<i>la communication entre collègues et la convivialité</i>	6%	9%
<i>la solidarité entre collègues</i>	9%	8%
<i>la mise en place de la météo de l'équipe</i>	8%	8%
<i>les résultats obtenus pour le magasin</i>	7%	6%
<i>les rapports avec les clients</i>	8%	8%
<i>Autres :</i>	0%	0%
<i>Autres :</i>	0%	0%

- Rythme de travail et fatigue physique des équipes, sont vus par l'encadrement comme les principaux facteurs ayant négativement impacté l'ambiance de travail.
- A l'inverse TCM semble, du fait du décloisonnement des équipes et de la polyactivité, avoir favorisé une meilleure communication entre les employés et un suivi plus qualitatif des équipes par l'encadrement .
- Les résultats sont très comparables aux précédents.

4.

Compte rendu des visites Experts



Visites magasins Experts

Objectifs et organisation

Lors de la Commission du 28 juin 2011, il a été convenu que le cabinet AREC – CEC visiterait 3 magasins en test préalablement à chaque réunion.

Le cabinet a réalisé de façon indépendante la sélection des magasins à visiter sur la base de différents critères (vague de déploiement, C.A. et nombre de visites par les relais).

Les trois magasins retenus sont La Flèche (visité le 13 Octobre), Le Mesnil Esnard (visité le 17 Octobre) et Chatillon (visité le 27 Octobre).

Les entretiens avec les salariés de ces trois magasins ont été basés sur ces nouveaux questionnaires.



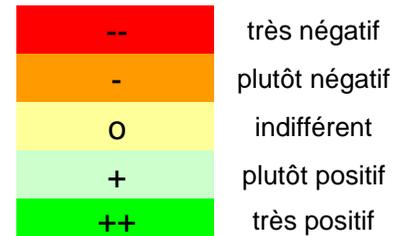
Visites magasins Experts

3.2. Présentation des résultats

Le ressenti des salariés est sensiblement différent d'un magasin à l'autre c'est pourquoi nous avons préféré ne pas additionner les statistiques obtenues et cumuler les remarques qui nous ont été adressées.

Pour ce qui concerne l'encadrement, du fait de retours plus homogènes, nous avons par contre procédé de façon globale pour les trois magasins.

Légendes :





Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1		OUI	NON	Commentaires
<i>Vos horaires de travail ont-ils été modifiés ?</i>		75%	25%	5h30 au lieu de 6h / amplitude horaire plus large (12 heures certains jours)
<i>Votre base contrat a évoluer?</i>		13%	88%	Est passé à temps plein (approvisionnement) / J'ai un samedi après-midi sur deux
<i>Votre avis sur cette évolution ?</i>	0% 50% 17%	33%	0%	Maintenant je fais 2 après-midis par semaine / Je ne fais plus aucun après-midi

Magasin 2		OUI	NON	Commentaires
<i>Vos horaires de travail ont-ils été modifiés ?</i>		71%	29%	Certains arrivent plus tôt (caissière - 2h30/ 3h) d'autres plus tard (boucher)
<i>Votre base contrat a évoluer?</i>		0%	100%	Revenir l'après-midi 2 X par semaine est plus fatiguant (plus grande amplitude de travail)
<i>Votre avis sur cette évolution ?</i>	20% 60% 20%	0%	0%	Tous les matins à 6h et non 2 jours par semaine comme prévu / Je finis à 20h 2X par semaine

Magasin 3		OUI	NON	Commentaires
<i>Vos horaires de travail ont-ils été modifiés ?</i>		50%	50%	Travail plus efficace en arrivant une heure plus tôt avant ouverture (5h au lieu de 6h)
<i>Votre base contrat a évoluer?</i>		0%	100%	
<i>Votre avis sur cette évolution ?</i>	0% 0% 0%	50%	50%	Préfère venir plus tôt pour avoir plus de temps dans la journée

Si les changements d'horaires sont appréciés par la majorité des salariés du magasin 3 avec globalement 100 % de salariés positifs, les avis sont plus mitigés dans le magasin 1 et surtout dans le 2.

Ce sont des horaires différents de ceux initialement prévus mais surtout l'augmentation du nombre d'après-midis de travail sur une semaine qui posent problème



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1		OUI		NON		Commentaires
Vos horaires de travail sont-ils plus changeants ?			63%	38%		Cela change toutes les semaines et tous les jours / On est obligés de regarder le planning
Votre avis sur ce changement ?	20%	40%	20%	20%	0%	tous les jours / l'horaire de fin est plus fluctuant / Possibilité d'adapter ses horaires plus facilement

Magasin 2		OUI		NON		Commentaires
Vos horaires de travail sont-ils plus changeants ?			71%	29%		Cadencier au 1/4 d'heure, tous les soirs je rerègle mon réveil / Il faudrait plus de régularité les AM
Votre avis sur ce changement ?	20%	40%	20%	20%	0%	Je ne sais plus quels après-midi je vais avoir / Je fais moins de fermetures / On ne peut rien prévoir

Magasin 3		OUI		NON		Commentaires
Vos horaires de travail sont-ils plus changeants ?			0%	100%		2 semaines type (A ou B) avec horaires fixes
Votre avis sur ce changement ?	0%	0%	0%	0%	0%	

L'adaptation hebdomadaire des horaires quand elle est mise en place de façon significative est peu appréciée en raison des difficultés d'organisation qu'elle occasionne pour les salariés.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin	OUI	NON	Commentaires
Magasin 1			
<i>Vos horaires sont communiqués au moins avec 15 jours d'avance,</i>	100%	0%	En général 3 semaines
<i>Les changements d'horaires sont communiqués 7 jours à l'avance,</i>	75%	25%	Il y a très peu de changements
<i>Effectuez-vous davantage de rotations sur les dimanches ?</i>	0%	100%	Non applicable, fermé le dimanche
Magasin 2			
<i>Vos horaires sont communiqués au moins avec 15 jours d'avance,</i>	57%	43%	Clair manque de régularité, On est obligés de réclamer les horaires de la semaine suivante
<i>Les changements d'horaires sont communiqués 7 jours à l'avance,</i>	0%	100%	Toujours au dernier moment mais rare
<i>Effectuez-vous davantage de rotations sur les dimanches ?</i>	0%	100%	Non applicable, fermé le dimanche
Magasin 3			
<i>Vos horaires sont communiqués au moins avec 15 jours d'avance,</i>	75%	25%	PARM pas affiché mais je suis en CDD et j'ai signé un avenant une semaine avant
<i>Les changements d'horaires sont communiqués 7 jours à l'avance,</i>	100%	0%	Très rare
<i>Effectuez-vous davantage de rotations sur les dimanches ?</i>	25%	75%	1 dimanche sur cinq depuis 2 mois / Non, toujours les 2 mêmes le dimanche (pour avoir le mercredi)

Si la communication des horaires est considérée satisfaisante dans les magasins 1 et 3, elle est plus aléatoire dans le deuxième.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1	OUI	NON	Commentaires
Faites-vous davantage de coupures ?	25%	75%	Une coupure de plus par semaine / Coupures de 2 ou 3 heures
L'amplitude des coupures dans la journée est -elle plus grande ?	33%	67%	Elles ont été ramenées à 2h contre 3h au début de TCM / 1 à 2h contre 2 à 3 h av ant
Magasin 2	OUI	NON	Commentaires
Faites-vous davantage de coupures ?	29%	71%	2h de coupure 2X par semaine / J'en fais moins
L'amplitude des coupures dans la journée est -elle plus grande ?	29%	71%	Je peux avoir une coupure de 9 h00 à 14h00
Magasin 3	OUI	NON	Commentaires
Faites-vous davantage de coupures ?	0%	100%	
L'amplitude des coupures dans la journée est -elle plus grande ?	0%	100%	

Une fois encore, l'impact de TCM sur les coupures est sensiblement moindre dans le troisième magasin où les coupures n'ont pas été affectées par la mise en place de la nouvelle organisation contre un impact pour environ un tiers des salariés dans les deux autres magasins.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1				OUI	NON	Commentaires
<i>Vos jours de repos ont-ils été modifiés par le projet ?</i>				50%	50%	Un jour au lieu de trois / J'ai un jour de repos complet (jeudi)
<i>Votre avis sur l'évolution de vos jours de repos ?</i>				0%	50%	Maintenant les après-midi de repos sont tournant, c'est plus souple (frais + épicerie)

Magasin 2				OUI	NON	Commentaires
<i>Vos jours de repos ont-ils été modifiés par le projet ?</i>				29%	71%	Travail sur 6 jours à sa demande / Certains épiciers ont perdu leur jour de repos
<i>Votre avis sur l'évolution de vos jours de repos ?</i>				0%	50%	Je n'ai plus de jours de repos en semaine / Une semaine sur deux j'ai deux jours (dont le dimanche)

Magasin 3				OUI	NON	Commentaires
<i>Vos jours de repos ont-ils été modifiés par le projet ?</i>				25%	75%	J'ai toujours eu le dimanche
<i>Votre avis sur l'évolution de vos jours de repos ?</i>				0%	100%	Maintenant, je travaille un dimanche sur 5

L'impact de la modification des jours de repos est plus important dans le troisième magasin car celui-ci est le seul ouvert le dimanche.

Toutefois, l'impact du projet sur les jours de repos reste limité car la présence des salariés est principalement liée aux livraisons.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1	OUI	NON	Commentaires			
Votre rythme de travail a-t-il changé ?	88%	13%	Le rythme est plus intense, plus physique, perte du rayon mais plus de responsabilités (GS)			
Les absences sont-elles remplacées?	0%	100%	congé maternité non remplacé, remplact pas sy stématique, sauf si plus d'une semaine ou 2/3			
Comment jugez-vous l'évolution de rythme de travail ?	0%	29%	14%	43%	14%	On est plus fatigués / Je m'ennuie moins / C'est moins fatiguant (avant j'avais les conserves)
Magasin 2	OUI	NON	Commentaires			
Votre rythme de travail a-t-il changé ?	86%	14%	On est toujours en train de nous pousser au c.. / Il faut courir plus vite / Travail plus physique			
Les absences sont-elles remplacées?	43%	57%	Pour les absences longues ou pour la caisse / Journées plus longues (amplitude)			
Comment jugez-vous l'évolution de rythme de travail ?	0%	50%	0%	17%	33%	Les tâches se succèdent très vite, même si on n'a pas fini / les jours passent + vite / travail + varié
Magasin 3	OUI	NON	Commentaires			
Votre rythme de travail a-t-il changé ?	100%	0%	Il y a quelques mois, on souffrait de manque de bras, depuis 4/5 embauches			
Les absences sont-elles remplacées?	25%	75%	Oui pour les absences longues mais on ne remplace pas moins les salariés qu'avant			
Comment jugez-vous l'évolution de rythme de travail ?	0%	0%	0%	100%	0%	Aide sur la 4ème gamme F&L (1h), il n'y a plus de temps morts (de glande), travail + intéressant

Si, pour une grande majorité d'employés, le rythme de travail est en augmentation dans chacun des magasins visités, cette augmentation est diversement appréciée (par 50 % des salariés dans le magasin 2, par 48 % dans le magasin 2 et même par 100 % dans le magasin 3).

L'acceptation du changement dépend de l'attitude du management : s'il est trop pressant cela peut s'avérer contre productif.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1	OUI	NON	Commentaires
<i>Ces modifications constituent-elles pour vous une amélioration de la conciliation vie privée/vie professionnelle ?</i>	25%	75%	C'est pareil pour moi / Revenir l'après-midi cassait trop le rythme / Je ne fais plus de fermetures / Horaires non fixes = obligation de tout dire à l'employeur / perte de deux jours de repos
Magasin 2	OUI	NON	Commentaires
<i>Ces modifications constituent-elles pour vous une amélioration de la conciliation vie privée/vie professionnelle ?</i>	29%	71%	Je suis là tous les soirs avec mes enfants / Finir 2X / semaine à 20 heures me pose de réels problèmes / Perte de la conscience professionnelle / Pas de changement pour moi
Magasin 3	OUI	NON	Commentaires
<i>Ces modifications constituent-elles pour vous une amélioration de la conciliation vie privée/vie professionnelle ?</i>	25%	75%	Je peux maintenant récupérer mes enfants à la sortie de l'école / C'est pareil

TCM n'a que très marginalement permis d'améliorer la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle.

Le seul point positif réside dans le fait d'arriver plus tôt qui permet de partir plus tôt et donc d'avoir plus de temps pour soi en journée.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1		OUI		NON		Commentaires
<i>L'ambiance de travail a-t-elle été modifiée ?</i>			100%		0%	Pas d'explication sur le choix du gestionnaire = jalousies
<i>Comment jugez-vous l'évolution de l'ambiance de travail ?</i>	25%	38%	0%	38%	0%	Les gens en ont marre de ne plus pouvoir se parler : Perte de responsabilité = dévalorisation

Magasin 2		OUI		NON		Commentaires
<i>L'ambiance de travail a-t-elle été modifiée ?</i>			86%		14%	Beaucoup de salariés sont opposés au projet (perte de responsabilité) / L'approvisionneur ne veut plus que l'on se parle
<i>Comment jugez-vous l'évolution de l'ambiance de travail ?</i>	0%	83%	0%	17%	0%	Travail en groupe = meilleure ambiance

Magasin 3		OUI		NON		Commentaires
<i>L'ambiance de travail a-t-elle été modifiée ?</i>			100%		0%	
<i>Comment jugez-vous l'évolution de l'ambiance de travail ?</i>	0%	25%	0%	50%	25%	On travaille tous ensemble, il y a plus de solidarité, on se parle plus qu'avant

Il y a une majorité de salariés qui considèrent que la mise en place de TCM a eu un impact sur l'ambiance de travail.

Si pour le magasin 3 elle s'est améliorée en raison notamment de la disparition du clivage PLS / Sec ; les deux tiers des salariés des magasins 1 et surtout 2 considèrent qu'elle s'est dégradée en raison de la pression mise par le management (notamment l'approvisionneur).



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 1			
<i>Ce qui a impacté l'ambiance de travail :</i>		-	+
<i>le rythme de travail</i>	50%	13%	Cadences plus élevées = plus de fatigue = moins de patience / plus grande égalité de rythme
<i>le suivi du travail par l'encadrement</i>	13%	13%	Laxisme sur certains points qui mériteraient d'être sanctionnés d'où jalousies / ils sont plus disponibles qu'avant
<i>la sensation d'accroissement de la fatigue physique</i>	63%	0%	
<i>le choix des salariés sur les postes clés (MM, appro, st.)</i>	25%	0%	Choix non expliqué et grosse tête de certains (appro)
<i>le dialogue avec l'encadrement</i>	13%	13%	Un mur s'est installé entre les salariés et les responsables / Ils sont plus disponibles qu'avant
<i>le décloisonnement des équipes frais/sec</i>	13%	25%	Les gens se sentent dévalorisés, moins responsables
<i>la polyactivité entre les secteurs</i>	38%	25%	Pions déplacés sans comprendre / Renfort caissières apprécié par les PGC / Les caissières apprécient la polyactivité
<i>la communication entre collègues et la convivialité</i>	0%	25%	On travaille davantage ensemble et les binômes changent
<i>la solidarité entre collègues</i>	38%	38%	Les salariés n'ont pas tous le même rythme et certains ne veulent plus travailler ensemble, démotivation des meilleurs
<i>la mise en place de la météo de l'équipe</i>	0%	0%	Elle n'est pas faite, renseignée
<i>les résultats obtenus pour le magasin</i>	63%	0%	Les rotations sont toujours mal faites / On a perdu des clients / le magasin est moins bien / certains jours on ne fait plus le facing
<i>les rapports avec les clients</i>	25%	0%	Les clients se plaignent beaucoup / plus personne au PLS à l'ouverture
<i>Autres : affectation rayon</i>	13%	0%	On est rarement réaffecté à son ancien rayon
<i>Autres : déresponsabilisation</i>	13%	0%	Sentiment général de résignation même si quelques tâches ont été redistribuées
<i>Autres : Suivi des résultats individuels</i>	13%	0%	
<i>Autres :</i>	0%	0%	
Nombre de facteurs d'évolution	30	12	

Comme nous l'avons vu précédemment, le magasin 1 est un des deux magasins dans lesquels les salariés interrogés considèrent majoritairement que l'ambiance de travail s'est dégradée.

Il nous a effectivement été cité presque 3 fois plus d'éléments ayant dégradé l'ambiance que de points ayant permis de l'améliorer.

Les points perturbants sont l'impression que la qualité du magasin régresse (rotations, nettoyage, facing) ainsi que l'augmentation du rythme de travail et son corolaire le sentiment d'accroissement de la fatigue physique.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 2		
Ce qui a impacté l'ambiance de travail :		
<i>le rythme de travail</i>	14%	0%
<i>le suivi du travail par l'encadrement</i>	43%	0%
<i>la sensation d'accroissement de la fatigue physique</i>	14%	0%
<i>le choix des salariés sur les postes clés (MM, appro, st.)</i>	29%	0%
<i>le dialogue avec l'encadrement</i>	0%	14%
<i>le décloisonnement des équipes frais/sec</i>	14%	43%
<i>la polyactivité entre les secteurs</i>	14%	14%
<i>la communication entre collègues et la convivialité</i>	0%	14%
<i>la solidarité entre collègues</i>	0%	0%
<i>la mise en place de la météo de l'équipe</i>	0%	0%
<i>les résultats obtenus pour le magasin</i>	14%	14%
<i>les rapports avec les clients</i>	29%	14%
<i>Autres : horaires</i>	14%	0%
<i>Autres : Gestion</i>	14%	0%
<i>Autres : perte de responsabilité</i>	29%	0%
<i>Autres : contrainte d'aller en caisse</i>	29%	0%
Nombre de facteurs d'évolution	18	8

Commentaires

- On court beaucoup plus vite surtout en cas d'absence
- On est trop dirigés (flicage par l'appro).** Perte d'autonomie quand l'appro affecte en permanence les tâches
- Les critères de choix ont été mal expliqués aux équipes (caractère, Personnalité) = jalousies**
- Dialogue très clair avec le DM, dialogue avec les managers lors des brief ings
- Déresponsabilisation des salariés d'où démotivation / Le PGC apprécie les renforts caisse / On a appris à se connaître
- Lâcher son boulot pour aller en caisse, cela énerve / Seulement 3 caissières / 15 ont accepté la polyactivité
- Moins de soin apporté à la tenue et au suivi des rayons (périmés PGC)
- Les clients trouvent le personnel moins disponible /** Il y a toujours quelqu'un l'après-midi
- Déception sur les horaires : on nous gère comme des pions, des bouche trous
- On ne comprend pas pourquoi on nous a retiré la gestion (retour en arrière par rapport à la mise en place de Caroline)
- C'est stressant pour les ex PGC et surtout de devoir revenir l'après-midi pour aller en caisse

Comme nous l'avons vu précédemment, le magasin 2 est celui dans lequel les deux tiers des salariés interrogés considèrent que l'ambiance de travail s'est dégradée depuis le passage à TCM.

Dans ce magasin, le point de crispation est clairement le rôle joué par l'approvisionneur. Il semble également que certaines incompréhensions se soient installées (choix des postes clés, perte de la gestion,..)

Les éléments positifs sont peu nombreux et portent principalement sur le décloisonnement des équipes frais / sec.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

Magasin 3			
<i>Ce qui a impacté l'ambiance de travail :</i>		Commentaires	
	-	+	
<i>le rythme de travail</i>	50%	50%	Travail à la chaîne, l'embauche de 4/5 personnes a permis de retrouver une ambiance acceptable / fainéants marginalisés
<i>le suivi du travail par l'encadrement</i>	0%	75%	Les managers maîtrisent plus l'organisation du travail
<i>la sensation d'accroissement de la fatigue physique</i>	25%	0%	
<i>le choix des salariés sur les postes clés (MM, appro, st.)</i>	0%	0%	
<i>le dialogue avec l'encadrement</i>	0%	75%	Aujourd'hui, l'apro fait moins de remplissage (4 à 5 heures par jour) et a plus de temps pour faire son travail
<i>le décloisonnement des équipes frais/sec</i>	0%	50%	Il n'y a plus de clans, avant on ne se voyait pas
<i>la polyactivité entre les secteurs</i>	50%	0%	Ce sont plus les rayons qui vont en caisse que le contraire
<i>la communication entre collègues et la convivialité</i>	0%	100%	
<i>la solidarité entre collègues</i>	0%	50%	
<i>la mise en place de la météo de l'équipe</i>	0%	0%	
<i>les résultats obtenus pour le magasin</i>	25%	50%	Le visuel des rayons est moins bon (trous) / Le magasin est mieux tenu
<i>les rapports avec les clients</i>	0%	25%	Les salariés maîtrisent mieux le magasin dans son ensemble
<i>Autres : L'efficacité de la nouvelle organisation</i>	25%	0%	
<i>Autres :</i>	0%	0%	
<i>Autres :</i>	0%	0%	
<i>Autres :</i>	0%	0%	
Nombre de facteurs d'évolution	7	19	

Les salariés du magasin 3 sont les seuls à considérer majoritairement que l'ambiance s'est améliorée suite à la mise en place du projet.

Contrairement au magasin 2, outre le décloisonnement des équipes et ses conséquences positives sur l'ambiance ; c'est principalement le rôle joué par l'encadrement est apprécié.

A noter que le renforcement des équipes a probablement influé sur la perception du projet et de l'évolution de l'ambiance de travail.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

	Magasin 1					Magasin 2					Magasin 3				
Avis sur l'évolution des horaires	0%	50%	17%	33%	0%	20%	60%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%
Avis sur les changements d'horaires	20%	40%	20%	20%	0%	20%	40%	20%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Avis sur les jours de repos	0%	50%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	0%	100%	0%	0%	0%
Avis sur le rythme de travail	0%	29%	14%	43%	14%	0%	50%	0%	17%	33%	0%	0%	0%	100%	0%
Avis sur l'évolution de l'ambiance	25%	38%	0%	38%	0%	0%	83%	0%	17%	0%	0%	25%	0%	50%	25%
Avis global	9%	41%	10%	37%	3%	8%	57%	8%	21%	7%	0%	31%	0%	50%	19%

En synthèse des points précédents, si dans le magasin 3 une majorité (69 %) des salariés ont un avis favorable sur les modalités de mise en œuvre et les conséquences du projet Tous Commerçants, la situation est plus nuancée dans le magasin 1 (50 % d'avis défavorables pour 40 % d'avis favorables) et inverse dans le magasin 2 (28 % d'avis favorables pour 65 % d'avis défavorables au projet).

Les points de crispation qui ressortent dans ce magasin sont principalement la dégradation de l'ambiance de travail et l'évolution des horaires.



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires employés

BONNES PRATIQUES ET CONSTATS RELEVÉS :	Magasin 1	Magasin 2	Magasin 3
1°) Organisation du travail			
On a pu garder notre rayon pour y faire de la MER		X	
Meilleure répartition de la charge de travail et de la pénibilité (3 dépoteurs / palette)	X	X	X
Remplissage par binômes (mais il faudrait rester ensemble au moins une semaine)	X		
On met ensemble les gens qui s'entendent bien	X		
Avec TCM on finit toujours à l'heure le remplissage (moins d'heures sup non payées)	X	X	X
Mettre plus de Gestionnaires de stock quitte à leur faire faire de la MER		X	
On arrive (appro + gestion) aujourd'hui à faire nos tâches (moins de remplissage)			X
Les EC4 font leur travail et ne le font plus faire par les autres (EC3)	X		
2°) Satisfaction salariés			
Travailler à plusieurs sur un même rayon c'est moins fatigant, monotone, répétitif	X		
On voit plus de rayons, c'est plus intéressant		X	
Approvisionneur bien côté dans ses fonctions et apprécié par l'équipe			X
Moins de pression psychologique par rapport au nombre de palettes à mettre en rayon			X
3°) Etat du magasin			
A l'ouverture, le magasin (PLS) est mieux qu'avant et les allées dégagées		X	X
Meilleure surveillance des stocks en réserve par le manager			X
4°) Ambiance			
Il y a moins de clans qu'auparavant	X		
Le fait de travailler tous ensemble permet de se rendre compte du travail des autres et cela permet de rapprocher les gens		X	
5°) Conseil client			
Salariés plus polyvalents pour conseiller les clients			X

MAUVAISES PRATIQUES ET CONSTATS RELEVES :	Magasin 1	Magasin 2	Magasin 3
<u>1°) Organisation du travail</u>			
Perte de temps pour connaître les produits et rayons	X		
Horaires irréguliers	X		
Moins de caissières (parties en rayon)	X		
Les PGC qui vont en caisse ont des caissons avec des espèces		X	
Les commandes sont moins bien faites quand on ne connaît pas les rayons			X
<u>2°) Satisfaction salariés</u>			
Obligation de raconter sa vie à son employeur pour pouvoir prendre un rdv (pb planning)	X		
Perte de responsabilités	X		
La situation empire : baisse de la motivation du fait d'une absence de suivi du travail	X		
Les caissières qui ont refusé la polyvalence font plus de fermetures		X	
L'encadrement devrait être plus à l'écoute des demandes des salariés		X	
Polyactivité à sens unique (rayons vers caisses) = lassitude des salariés			X
<u>3°) Etat du magasin</u>			
Rayons moins bien entretenus (nettoyage, rangement) Facing plus fait	X		
On travaille trop vite et on est moins attentifs au résultat		X	
Il y a plus de ruptures car pression sur les gestionnaires pour réduire les stocks		X	
Les gens n'ont pas la connaissance historique des produits et oublient des périmés			X
<u>4°) Ambiance</u>			
Les gens râlent entre eux mais rien ne sort au briefing	X		
L'équipe est toujours en deuil de l'ancienne organisation	X		
Par jeu, pendant une semaine les salariés se sont baptisés par des noms de chiens pour faire comprendre à leur encadrement qu'il fallait mieux leur parler		X	
On a du mal à supporter les ordres de l'appro		X	
<u>5°) Satisfaction client</u>			
Projet financier au détriment du service client (ex pas d'œnologue pour la bière au vin contrairement à l'an dernier = perte d'un client à 700 €)		X	
Perte de clients suite au passage de la boucherie en LS et à la fermeture de la station		X	
Le magasin pêche en fin de semaine (moins de salariés le samedi après-midi et le dimanche) mais c'était déjà le cas avant (ne pas bouger les horaires et économiser)			X
<u>6°) Matériel</u>			
Les tire palettes manuels sont vieux et lourds (il faudrait plus de tire palettes électriques)	X		

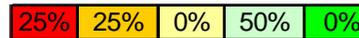


Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires encadrement

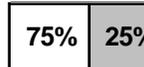
COMMUNICATION

Quel est votre ressenti sur l'information reçue avant déploiement ?



Commentaires / suggestions	
Positif	
Négatif	Peu d'information, information floue, manque de détail sur le rôle du manager magasin et les horaires des différents secteurs (information DR). Donner la mallette sur clé et passer des slides, ce n'est pas suffisant. Tout le monde ne va pas voir ce qu'il y a dans la clé

Estimez-vous avoir aujourd'hui des besoins de formation non couverts ? LESQUELS



Les managers devraient assister aux formations Appro et Gestion Formation produits/secteurs (Bazar) et caisse et gestion de l'argent
--

Votre avis sur les briefings :



Commentaires / suggestions	
animation	par MM
contenu	Le tableau donne le CA jour mais pas en cumul semaine / Quid stock Non AI
fréquence	Donner les coûts journaliers de chaque rayon tous les jours, c'est trop répétitif

- 50 % de l'encadrement a un avis négatif sur l'information de départ (à noter qu'un des magasins visité est un pilote).

- L'encadrement exprime un besoin de formation (75 % d'entre eux) : les principaux besoins sont relatifs aux formations d'approvisionnement et de gestionnaire (afin d'avoir les mêmes connaissances que leurs EC4), à la connaissance d'un secteur nouveau (Bazar) ou aux caisses.

- Si les briefings sont plutôt bien acceptés (75 % d'opinions favorables), leur fréquence est questionnée (pertinence de communiquer à chaque briefing sur les coûts journaliers).



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires encadrement

NOUVELLE ORGANISATION DU MAGASIN						
<i>Votre avis sur le fonctionnement de la nouvelle organisation :</i>					Commentaires / suggestions	
<i>pour le magasin</i>	0%	0%	0%	75%	25%	Travail en équipe (frais + épicerie) plus diversifié et plus varié. Mais TCM mal adapté à un hyper market au départ (pas assez d'appro) Meilleur équilibrage de la charge de travail Moins de ruptures, équipe plus soudée et solidaire, plus d'entraide
	0%	0%	0%	100%	0%	
<i>pour vous</i>	0%	0%	0%	100%	0%	Cette organisation m'a permis de voir autre chose (autre secteur); Le travail est mieux organisé avec des outils plus méthodiques On apprend plus. On peut davantage anticiper et voir venir les difficultés Hauteur de vue et meilleure technicité (surtout en gestion)
<i>Comment jugez-vous la mise en pratique de la polyactivité sur votre magasin?</i>						
	0%	25%	75%	0%	0%	Cela dépend des personnes. Il y a plus de renfort des rayons vers les caisses car certaines caissières ayant signé l'avant préfèrent ne pas aller en rayon; On jongle avec les impératifs de chacun (80 salariés) et on s'arrache les cheveux ce qui a pour conséquence de toujours faire des mécontents Les salariés ont mal anticipé les effets et l'ont donc mal vécu (ex : pas besoin de 36,75 heures sur le fromage = coupure = retour l'après-midi sur un autre rayon) Quasi inexistante, difficulté à avancer sur la polyactivité planifiée

- L'ensemble des cadres interviewés considère que l'organisation TCM est positive pour leur magasin (meilleure répartition du travail, plus de solidarité et meilleure gestion des stocks),
- Ils considèrent également tous que le projet leur a été bénéfique (intérêt au travail et organisation).
- La mise en œuvre de la poly-activité semble beaucoup moins évidente car elle se heurte à de nombreuses réticences et obstacles : refus des salariés, contraintes individuelles, sentiment d'être interrompu dans son travail,....



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires encadrement

<i>Les aspects positifs de la nouvelle organisation</i>	<i>Les aspects négatifs de la nouvelle organisation</i>
<p>Travail en équipe et polyactivité Travail plus organisé et mieux réparti Cohésion des équipes Avoir des personnes qui connaissent bien leurs stocks et leurs ruptures Meilleure tenue des stocks Gestion des ruptures et coûts journaliers Frais fini à l'ouverture Tenue du magasin Je me sens moins seul</p>	<p>Travail de pré-requis trop lourd (C.A et cleints au 1/4 d'heure) pour constituer et fixer les besoins en heures (surtout quand on a tout permis avant) Les gens qui n'avancent pas assez vite sont des sources de démotivation (risque d'alignement de la productivité par le bas) Au départ, fort sentiment de déresponsabilisation Perturbation de certains salariés polyactifs Il faudra un an pour revenir aux coûts journaliers d'avant sur le frais Propreté et facing négligés</p>
<i>Les bonnes pratiques mises en œuvre</i>	
<p>Utilisation des tables de mise en rayon Hyper market = 1/2 appro de plus et 1/2 gestionnaire de plus 1/2 appro de plus que prévu initialement Ne pas dépoter le soir Présence du coach pendant plusieurs semaines et pré-certification (visite inopinée) Reresponsabilisation : inventaires, balisage, implantations,..... Demander l'avis des salariés sur les niveaux de commandes</p>	



Visites magasins Experts

3.3. Synthèse des questionnaires encadrement

CONDITIONS DE TRAVAIL				
<i>Rencontrez-vous des difficultés dans l'utilisation des nouveaux outils de travail ? (PARM, GTA, ...)</i>				
25%	75%			
Problèmes de paramétrage des produits dans Caroline Problème d'accès réseau N'utilise pas GTA (1 tableur ressaisi ensuite par RRC dans GTA)				
<i>Votre charge de travail a-t-elle évolué ? (Quantité de travail, rythme,)</i>				
0%	50%	50%	0%	0%
On n'a pas plus de travail qu'avant, C'est plus intense : prospectus chaque semaine. Plus de chose à traiter mais plus d'outils pour les traiter rapidement				
<i>L'amplitude de vos journées de travail est plus importante qu'avant la mise en place de la nouvelle organisation?</i>				
0%	100%	C'est même l'inverse		

- Un quart de l'encadrement rencontré connaît des difficultés dans l'utilisation des outils informatiques.

- La moitié de l'encadrement reconnaît une augmentation de sa charge de travail mais cela ne semble pas poser de problème particulier.

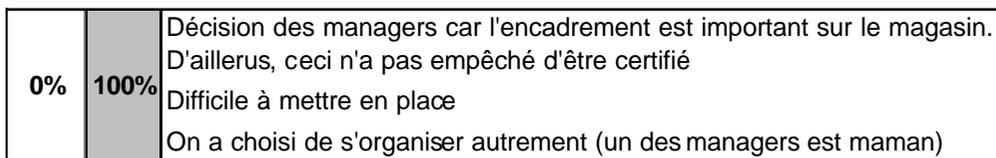
- Par ailleurs, la mise en place de TCM ne s'est pas traduit par une augmentation de l'amplitude de la journée de travail (même si le concept Manager Matin / Manager Après-midi n'est pas forcément appliqué).

CONDITIONS DE TRAVAIL (suite)

Respectez vous les dispositions conventionnelles en vigueur sur la durée du travail cadre ?



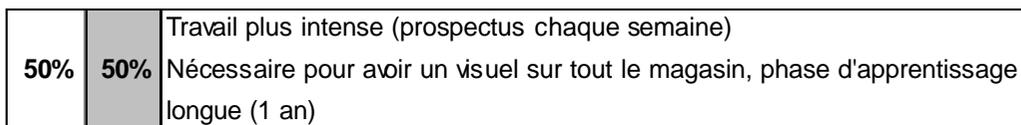
Respectez-vous le planning type (matin ou après-midi)?



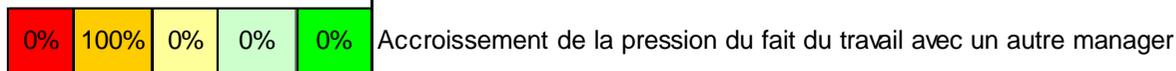
Prenez-vous très régulièrement 2 journées de repos par semaine ?



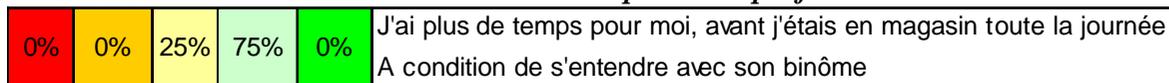
Votre rythme de travail a-t-il changé ?



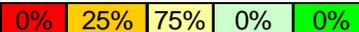
Comment jugez-vous l'évolution de rythme de travail ?



La nouvelle organisation constitue-t-elle pour vous une amélioration de la conciliation vie privée/ vie professionnelle ?



- Effectivement, la mise en place des plannings matin/après-midi n'est pas effective pour l'ensemble des managers rencontrés, même si cela n'empêche pas la prise de 2 repos hebdomadaires (75 %).
- Le rythme de travail de l'encadrement a changé (pour 50 % d'entre eux). Cela est vu négativement du fait de la pression liée au fait de devoir travailler en binôme avec un autre manager.
- 75 % de l'encadrement considère que TCM a été un facteur d'amélioration de la conciliation vie privée/ vie professionnelle et ce en dépit du non respect des rôles spécifiques manager matin – après-midi.

Votre avis sur l'évolution de l'ambiance de travail :	Commentaires / suggestions
	Pas de changement majeur Certains salariés déçus car travail encore trop industrialisé (pas assez de tâches réaffectées) On est encore en dessous de l'ambiance d'avant TCM

Ce qui a impacté l'ambiance de travail :	Négatif	Positif
<i>le rythme de travail</i>		
<i>le suivi du travail par l'encadrement</i>		
<i>la sensation d'accroissement de la fatigue physique</i>		
<i>le choix des salariés sur les postes clés</i>		
<i>le dialogue avec l'encadrement</i>		
<i>le décloisonnement des équipes frais/sec</i>		
<i>la polyactivité entre les secteurs</i>	20%	
<i>la communication entre collègues et la convivialité</i>		
<i>la solidarité entre collègues</i>		
<i>la mise en place de la météo de l'équipe</i>		
<i>les résultats obtenus pour le magasin</i>	20%	
<i>les rapports avec les clients</i>	20%	
<i>Autres : perte d'acquis</i>	20%	
<i>Autres : turnover</i>	20%	
Nombre de facteurs d'évolution	5	0

Contexte économique défavorable = moins d'heures

Avant, il y avait des acquis (2 pauses) et des injustices (repos) Difficile de sanctionner

Avant, gestion RH familiale; maintenant fort turnover

- La dégradation de l'ambiance de travail est moins douloureusement ressentie par l'encadrement que par les salariés : 25 % des managers considèrent que l'ambiance s'est dégradée contre 61 % des salariés.
- Par ailleurs, les managers, mettent plutôt en avant la perte d'avantages individuels historiques.



Principaux points identifiés sur les visites expert et préconisations

- Il serait peut être intéressant de réfléchir à des horaires types (propres à chaque magasin ?) en fonction des postes et/ou des semaines afin d'instaurer une certaine stabilité / normalité des horaires et de préserver l'intimité des salariés.
- Un rappel devrait être fait sur les dispositions en matière d'affichage des horaires/plannings (PARM),
- Envisager des formations au management pour les approvisionneurs (poste clé et fédérateur dans ce projet) afin de faciliter leurs prises de fonction et éviter une trop forte pression sur les équipes (les gens ne devraient-ils pas pouvoir se parler un peu ?).
- Instaurer une certaine équité / réciprocité dans les renforts rayons – caisses afin d'éviter le sentiment d'injustice ou de privilège et clarifier le principe de prise de caisse sans espèces pour les renforts.
- Envisager des visites régulières de l'équipe projet pour assurer un suivi de la mise en œuvre du projet et une information régulière du management sur les évolutions du modèle (demande manager),
- Permettre aux managers qui le souhaitent d'assister aux formations dédiées aux gestionnaires de stock et approvisionneurs,
- Les définitions des rôles et activités spécifiques des managers matin et après-midi sont probablement à adapter sur la base de mises en œuvres différentes des préconisations mais qui semblent fonctionner et être justifiées (nécessité d'être à deux les 2 jours de grosses livraisons, de TG et de promo).
- Il serait souhaitable de trouver un juste milieu entre une « flexibilité rayon totale » et l'ancienne organisation (notamment sur le rayon PLS : rotations).



Principaux points identifiés sur les visites expert et préconisations

- Mettre en œuvre des actions pour re-responsabiliser les salariés (inventaires tournants, balisage, facing, travail de remplissage par binômes, contrôles de stock, responsabilité de la propreté rayon, avis des salariés expérimentés sur les commandes,.....)
- Une souplesse dans la définition du nombre de postes clé (gestionnaire ou approvisionneur) semble avoir des effets bénéfiques sur l'organisation du travail (quitte à ce qu'ils fassent de la mise en rayon une partie de leur temps de travail).
- Veiller à ne pas laisser perdurer des jalousies, être clair sur les choix des postes clés et expliquer les cas particuliers (horaires, jours de repos,.....)
- Il serait bon de définir une limite à la polyactivité d'une caissière (combien d'heures ?).
- La dépoter le matin plutôt que le soir laisse une flexibilité importante en cas d'absence de salariés le matin pour faire la mise en rayon.
- Adapter le projet aux gros supermarchés : tous les NON AL ne peuvent aller en PGC le matin sinon il n'y a plus personne en journée et surtout en soirée.