

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Cadre en soins de santé

Rapport du stage d'observation chez Carrefour

Delfosse Anthony

2^{ème} année

Année scolaire : 2010-2011

Table des matières

Introduction	4
1 Evolution du magasin	4
2 Qui est Carrefour Belgium?	5
3 Organigramme du Groupe Carrefour	5
4 Organigramme du Carrefour de Froyennes	5
5 Organisation du stage.....	6
6 Premières observations	6
7 Le brief de direction	7
8 Activités du manager	7
9 Evaluation du personnel	8
9.1 Evaluation des collaborateurs.....	8
9.2 Evaluation du manager.....	9
10 L'horaire.....	9
10.1 Equité au niveau de l'horaire	10
11 Salaire	11
12 Nouvelle organisation	11
13 Projet d'avenir du magasin	12
14 Formation des managers.....	12
Conclusions	13
Annexes.....	15

Introduction

TG, blitz, gondole, baignoire, came...on pourrait croire que mon stage s'est déroulé dans le milieu de la drogue. Pourtant c'est dans un hypermarché que mon choix s'est porté, depuis le début d'ailleurs. J'envisageai d'observer l'accompagnement des nouveaux: un hypermarché accueillant régulièrement des étudiants paraissait pour moi le lieu idéal. Mon objectif s'est peu à peu transformé, passant par la gestion des stocks, les conditions de travail et enfin la motivation. Terme bien global mais pourtant difficile à évaluer: de nombreux facteurs motivent ou démotivent. L'environnement de travail, le manager, le style de management, les collègues, la tâche à effectuer,...Il nous est offert d'explorer, de voir ailleurs, dans un autre monde: l'opportunité est à saisir.

Ce travail reprend l'ensemble de mes observations, mon ressenti. Le stage est assez court, 38 périodes. Assez pour avoir un aperçu général, trop peu pour décortiquer le mécanisme. J'ai toutefois tenté de centrer mon activité sur l'objectif concerné.

De nombreux scientifiques se sont penchés sur la motivation: c'est un phénomène qui déclenche une activité vers un objectif déterminé. Mais quels sont les éléments déclencheurs de ce phénomène? Qu'est-ce qui stimule à se mobiliser pour accomplir au mieux cet objectif?

1 Evolution du magasin

L'actuel Carrefour de Froyennes est sorti de terre dans les années 70 en portant l'enseigne Maxi GB. Cette enseigne appartenait au groupe GIB (Grand Bazar, Innovation, Bon marché), né en 1974 de la fusion des Grands Magasins Au Bon Marché et des entreprises GB, principal conglomérat belge du secteur de la grande distribution. Il possédait plusieurs enseignes dans divers secteurs: les supermarchés GB et leurs déclinaisons, les quincailleries Brico, les fast-foods Quick, les garages Auto 5 et diverses autres enseignes spécialisées dans les parfumeries, jardineries, lunetteries, voyages... Le groupe a également contribué au développement de Fnac, Pizza Hut et Ikea en Belgique. Au cours des années 90, l'équilibre financier du groupe devient difficile et c'est en 1993 que débute le démantèlement du groupe. Les supermarchés et hypermarchés GB sont cédés au groupe Carrefour en 2000. En 2010, Carrefour craint pour sa pérennité et organise une importante restructuration avec la suppression de 1672 emplois, la fermeture

de 14 hypermarchés et de 7 supermarchés, 7 autres supermarchés franchisés, 3 hypermarchés et 17 supermarchés cédés au groupe Mestdagh.

2 Qui est Carrefour Belgium?

Carrefour Belgium est un des principaux distributeurs sur le marché belge. Le groupe emploie en Belgique plus de 15000 personnes dans ses trois formats de magasins: les hypermarchés, les supermarchés et les magasins de proximité. Carrefour Belgium fait partie du Groupe Carrefour, le numéro deux de la distribution dans le monde, avec plus de 15000 magasins et 500000 collaborateurs dans 30 pays répartis sur trois continents.

3 Organigramme du Groupe Carrefour

A la tête de Carrefour Belgium, le directeur exécutif. Son équipe est composée de 6 directeurs: le directeur d'exploitation des Hypermarchés, le directeur d'exploitation des Supermarchés et Proximité, le directeur Marchandises, le directeur Finances et Gestion, le directeur des Ressources Humaines et enfin le directeur Marketing. Nous nous intéressons à la branche des hypermarchés. Celle-ci est divisée en 6 régions, avec un directeur régional par région. Le Carrefour de Froyennes fait partie de la région qui comprend le Carrefour de Waterloo, celui de Mons, d'Auderghem, de Bierges et d'Herstal. A la tête de ces hypermarchés, un directeur de magasin.

4 Organigramme du Carrefour de Froyennes

Chaque magasin est dirigé par un directeur. Viennent ensuite le manager dépôt, qui collabore avec les managers rayons à la gestion de la marchandise, des stocks, et le manager client, anciennement appelé directeur des ressources humaines. Nous trouvons ensuite les managers rayon, ils sont aussi nombreux que le nombre de secteurs, ainsi dénommés: le périssable libre service (PLS), le textile, les fruits et légumes, la boulangerie, la poissonnerie, la boucherie, le traiteur, le drink, l'électro-multimédia-cinéma (EPCS) et le secteur produits de grande consommation (PGC).

5 Organisation du stage

Pour des raisons d'organisation d'horaire, mon stage s'est déroulé dans deux secteurs: le PLS et le PGC. Lors de mon entretien de préparation de stage avec le manager client, j'ai remarqué que j'étais imposé au manager rayon: le professionnel de référence a été désigné en fonction de mon horaire et celui-ci n'a pas été invité à marquer son accord. J'ai donc volontairement oublié de me présenter avant mon stage aux managers et c'est presque sans surprise que j'ai constaté l'étonnement du manager PLS le matin du premier jour de stage. Après les présentations et l'explication des objectifs de ce stage, le manager m'a présenté à l'équipe et m'a fait découvrir son secteur. Chaque manager rayon est assisté par deux adjoints. Ceux-ci ont plus qu'un rôle de remplacement, ils assistent le manager rayon au quotidien, tant dans l'aspect commercial que gestion d'équipe. L'objectif particulier de ce stage, à savoir l'observation de la motivation des employés, n'a pas été communiqué à l'équipe, ceci afin de ne pas influencer leur comportement. J'ai eu la chance de prêter mes heures de stage en compagnie d'une autre stagiaire, future manager de rayon. Je reviendrai plus tard sur les informations collectées à son sujet.

6 Premières observations

En débutant mon stage à 7 heure, je tombe comme un cheveux dans la soupe en plein travail. Chacun se trouve devant son rayon, travaille en solitaire et les quelques rencontres entre membres de l'équipe sont accompagnées d'un sourire ou d'un mot gentil...la bonne humeur est au rendez-vous malgré un travail important: on est lundi matin, il y a environ 1700 colis à ranger et ce avant 9 heure, l'ouverture du magasin. Un tableau blanc à roulette se trouve dans le rayon: il reprend les familles de marchandises (charcuterie, plats préparés, margarines, beurres, œufs, lait,...), un chiffre sous ces familles et les membres de l'équipe mis à l'horaire ce jour là. Ce tableau reprend donc la répartition de travail, le nombre de colis distribué par collaborateur et observable par tous. Il permet ainsi de constater l'équité dans l'attribution des tâches. Peu avant l'ouverture, il ne reste que très peu de marchandise à placer dans les rayons. Chacun s'active à libérer les allées, à ranger son chariot et à vider ses poubelles: il y a dans la réserve deux machines à ballots, pour les cartons et pour les plastiques. La réserve étant utilisée par le PLS, le PGC, les fruits et légumes, une répartition est faite pour les responsables ballots. Malgré le passage important dans cette réserve, rien ne traîne, chacun range le matériel qu'il a employé. Le directeur du magasin fait le tour des rayons et veille à l'application de ses directives. Le

magasin est ouvert, les premiers clients sont déjà là, et le manager fait un rapide tour de son secteur avant de partir assister au brief de direction.

7 Le brief de direction

Quotidien, il débute à 9h30. Il réunit le directeur du magasin, le manager client, le manager dépôt et les managers rayon ou un de leurs adjoints. Le directeur, rencontré plus tôt lors de son tour magasin, m'invite à me présenter et à expliquer l'objet de ma présence. Tous sont étonnés de la démarche mais l'accueil est chaleureux. Le directeur présente alors les chiffres du magasins de la veille: le chiffre d'affaire réalisé, l'évolution par rapport au budget prévu, la position du magasin par rapport aux autres hypermarchés Carrefour de la région, et les chiffres d'affaires et positions des différents secteurs. Les secteurs déficitaires sont invités à se renseigner dans les autres centres afin d'obtenir la recette du succès. Les managers font part des problèmes rencontrés, des solutions apportées et en cas de soucis majeur, un entretien privé a lieu après le brief. Durant ces 4 jours de stage, aucune solution n'a été apportée par la direction: la poissonnerie est déficitaire, le manager doit faire en sorte que son secteur fonctionne! Les briefs se suivent et ne se ressemblent pas: le jour du début des publicités, le folder est analysé et chaque manager informe la direction de la bonne ou non réception des marchandises. Le manager dépôts peut alors prendre ses renseignements et informer les managers rayon sur les suites. Toutes les informations étant transmises, la réunion est levée et chacun poursuit son activité.

8 Activités du manager

Le manager rayon gère donc son équipe: environ 12 personnes pour le PLS, 24 personnes pour le PGC. Le PGC comprend également la droguerie, la parfumerie, l'hygiène (DPH) ainsi que le tabac. Ce qui explique l'importante variation en nombre de collaborateurs. Le PLS et le PGC sont deux grands secteurs du magasin puisqu'ils rapportent chacun environ 27% du chiffre d'affaire. Le budget du secteur est établis par le Groupe et est communiqué à chaque responsable. Le manager dispose de programmes informatiques utiles à la gestion du rayon; de ce programme, j'ai pu observer l'utilisation de deux de ses fonctions: les historiques de vente et les produits mis en casse, c'est-à-dire invendable. Une multitude d'autres fonctions utiles à la gestion quotidienne sont

disponibles. Sa journée de travail débute normalement à 6h. Une garde manager est organisée pour qu'il y en ai un qui ouvre le magasin et un autre, appelé manager tard, qui le ferme. Les deux cadres rencontrés m'ont avoué commencer leur journée vers 5h – 5h30 afin "d'éclater" les palettes: ils sortent de la réserve les palettes reçues la veille et mises en stock par la réception. Le manager PGC m'affirmait ne mettre que 30 minutes à elle seule pour sortir la marchandise, alors que 3 collaborateurs discutant entre eux mettraient 1 heure. C'est une préparation au travail. Les réassortisseurs commencent leur journée à 6h, consultent le tableau de répartition et peuvent commencer directement leur besogne. Un brief d'équipe a lieu tous les matins autour d'une baignoire (bac frigo sur roulette). J'ai participé à ce brief: le manager fourni les chiffres reçu la veille lors de la réunion de direction, insiste sur les points incontournables de l'organisation, invite l'équipe à réfléchir à une meilleure présentation de rayon ou relève les points négatifs observés. Après le staff de direction, le cadre fait généralement un tour de son secteur afin de voir l'avancement du travail, gère les démarques (produits vendus au rabais car la date limite de consommation est proche): seul le manager ou ses assistants sont aptes à gérer les démarques; ils ont le libre choix du pourcentage attribué. Il aide ensuite au maintien de l'ordre dans les rayons, plus par un travail d'étiquetage, d'affichage que par le travail quotidien de mise en place dans le rayon. Il reçoit en rendez-vous des représentants et négocie avec eux les marchés, les dates de ventes, les espaces donnés, les périodes. Il donne éventuellement des formations, et durant mon stage, il devait remettre ses quantifications, c'est-à-dire ses commandes pour les produits vendus en fin d'année. Il doit remettre chaque année une évaluation des membres de son équipe et il est lui-même évalué annuellement.

9 Evaluation du personnel

9.1 Evaluation des collaborateurs

Cette évaluation annuelle se fait en concertation avec le collaborateur concerné et à l'aide d'un document pré formaté. Il reprend l'attitude du collaborateur face aux différentes tâches, son comportement vis-à-vis des clients, de ses collègues, sa contribution au résultat, l'application des engagements Carrefour, les consignes d'hygiène et de sécurité, la mise en pratique des connaissances acquises lors des formations.

9.2 Evaluation du manager

Appelé screening moniteur, il permet de mesurer les compétences et de repérer les lacunes du cadre. Logiquement différent de l'évaluation des réassortisseurs, il met l'accent sur l'image du rayon: la verticalité, l'affichage des prix, la fraîcheur; l'image promotionnelle et l'image de saisonnalité: présence d'articles de saison, d'un thème, gondole remplie. Il évalue également les compétences de gestion de marchandises (commandes, stock, prévisions, rotation, inventaire,...) et de gestion des hommes (communication, horaire, plannings, briefs, formations, tenues...)

10 L'horaire

Tâche principale du manager selon certain, l'horaire est à la base du bon fonctionnement du service. Chez Carrefour, il est en grande partie géré par un programme informatique: HOROQUARTZ. Les employés doivent pouvoir consulter l'horaire de la semaine en cours et ceux des semaines suivantes jusqu'à S+3. Il faut savoir que peu de personnes sont à temps plein: les managers, leurs adjoints et très peu de collaborateurs. Ils fonctionnent en 5 jours semaine et travaillent le samedi. Un temps plein équivaut à 36 heures par semaine, et le timat le plus petit correspond à 8 heures. Entre 36 et 8, nous retrouvons tous les temps partiels imaginables. Le nombre d'heure à prester étant réparti sur 5 jours, il reste le dimanche et la semaine anglaise. Le manager a remis au début de l'utilisation de ce programme ses exigences de fonctionnement. Pour travailler correctement, l'équipe du matin doit se composer de 6 personnes. Une personne doit assurer l'après-midi et entre les 2, une personne assure le relais. La loi exige une prestation minimum de 3 heures: la tranche horaire minimum est 6h-9h. Un cahier des desideratas est à la disposition des collaborateurs. Pour l'avoir feuilleté, je peux affirmer qu'il n'y a aucun point commun avec les cahiers des desideratas rencontrés au cours de ma carrière: celui-ci est quasi vide. En ce qui concerne les congés payés, il est admis que 33% de l'équipe soit en congé en même temps. Les congés payés ne sont plus octroyés à partir du 15 novembre, période de grande activité à cause des fêtes de Saint-Nicolas, Noël et Nouvel An. Les collaborateurs sont donc largement invités à prendre 4 semaines de congés pendant les mois de juillet et août car il y a présence d'étudiants.

Pour les jours fériés, les collaborateur travaillant moins de ou 24 heures par semaine ont le choix de prester ce jour et être payé ou de le récupérer. A partir de 25 heures par semaine, il n'y a plus de choix et l'employé se voit obligé de récupérer son jour férié.

Depuis l'année passée, année difficile pour Carrefour et pour ses employés, des restructurations ont eu lieu tant au niveau du nombre de collaborateurs que des avantages octroyés. Avant 2010, l'heure de table et les temps de pauses étaient payés. En 2010 cet avantage a été supprimé et le temps de pause doit être pointé. Les desideratas et les congés annuels sont donc les premières priorités du manager en ce qui concerne l'horaire. Il remet ces informations par écrit au manager client qui va les encoder dans le programme. Celui-ci va tourner toute la nuit et va sortir un horaire. Cet horaire n'est qu'un simple remplissage de cases; il ne tient pas compte du nombre de tard, de matin, de samedi...Le manager veille ensuite à ce que ses premières informations soient respectées. J'ai vérifié l'horaire du mois de juillet en compagnie du manager PLS: horaire particulier car il incluait les étudiants. La direction préfère ne pas avoir d'étudiants en après-midi car ils sont seuls; elle préfère un employé. Cette préférence, le programme n'en tient pas compte et des corrections ont déjà dû être apportées à ce niveau. Le programme n'a pas tenu compte des jours fériés: il a donc fallu réajuster l'horaire afin de distribuer les récupérations de jour férié. Nous avons passés à deux plus d'une heure à corriger cet horaire. Ce qui me rend sceptique quant à l'utilité de ce programme.

10.1 Equité au niveau de l'horaire

Avant l'informatisation de l'horaire, le manager tenait un tableau de bord où le nombre de tard et de samedi était noté, ceci dans un but d'équité. Depuis, ce tableau de bord a été abandonné et peu d'employés se plaignent d'une mauvaise répartition: il apparaît même qu'ils sont intéressés par les après-midi et les samedis en raison du sursalaire. En effet, les heures prestées de 18h à 21h du lundi au vendredi sont payées à 150%; les heures prestées le samedi sont payées à 200%. Un autre point d'attention du manager est l'absence de répétition des desideratas, ceci dans le but d'éviter l'acquisition de l'avantage: un employé demandant par exemple tous les mercredis congés et se les voyant octroyés, peut refuser par après de travailler un mercredi sous prétexte que l'avantage est acquis.

11 Salaire

La fiche de salaire est en partie réalisée par le manager rayon. Le pointage se fait par impression sur une carte papier; le manager vérifie les heures prestées, comptabilise les heures de tard et de samedi et remet les comptes au manager client.

Les employés perçoivent un salaire fixe, augmenté des primes liées aux heures prestées après 18h ou le samedi. Ils bénéficient de coupons d'une valeur de 125€, et d'une participation aux bénéfices qui, d'après les employés, peu passer inaperçue. Voilà les seuls avantages pécuniaires concernant les réassortisseurs. En ce qui concerne les managers, ceux-ci perçoivent, en plus de leur salaire de base, des primes aux heures tardives et la participation aux bénéfices, un pourcentage des bénéfices réalisé par leur secteur. Ce pourcentage m'apparaît comme un élément de motivation agissant sur le manager mais pas sur les employés.

Les heures supplémentaires sont quasi inexistantes ou doivent être équilibrées tous les trimestres. La personne travaillant temps plein et possédant plus de 65 heures de supplément fin février, se les voit payées à 150%.

12 Nouvelle organisation

Depuis 3 semaines, une nouvelle organisation de travail a été mise en place au sein du Carrefour de Froyennes. Cette nouvelle organisation est en fait un projet appelé Projet TOP (Transformation-Organisation-Projet). Ce projet a vu la naissance d'une équipe scanning, chargée de faire le tour des rayons, de relever les marchandises à recommander, les absences d'affichettes électroniques. Les réassortisseurs sont tenus de coller un post-it rouge en cas de problème de stock et un post-it vert en cas de problème d'affichage. La manière de répartir le travail a également changée. Du grand tableau blanc magnétisé encore utilisé par le manager PLS, ils sont passés à un programme informatique. Lorsque la commande est clôturée, le manager connaît le nombre de colis pour le lendemain; il répartit alors les familles de marchandise aux réassortisseurs. Le programme évalue le temps mis pour mettre en rayon ces marchandises. Il a été calculé qu'un réassortisseur rangeait 40 colis par heures. En fonction de l'horaire et du nombre de colis, la journée de l'employé est pleinement remplie. Une case commentaire est également disponible afin que le cadre indique les priorités ou les aides éventuelles à apporter. Cette répartition est ensuite affichée dans le rayon pour être consultée. La façon de travailler a également changée. Avant le réassortisseur plaçait la palette dans son

rayon et les déplacements étaient nombreux. Actuellement la palette est éclatée dès le matin sur plusieurs chariots à étages: les marchandises placées en haut de rayon sont placée en haut de la charrette, ceux du bas en bas, et ceci évite des déplacement, les charges lourdes. Ce projet étant nouveau, le manager rappelle chaque matin lors du brief d'équipe l'importance des post-its, rappelle la manière de fonctionner, réponds aux questions de ses employés.

13 Projet d'avenir du magasin

Les hypermarchés Carrefour évoluent et se transforment. Le Carrefour de Froyennes ne va pas échapper à cette transformation et deviendra d'ici fin octobre, un Carrefour Planet. Le magasin va être entièrement rénové, transformé par zones: l'espace produits frais, bio, vins, surgelés, beauté santé bien être, mode, bébé, maison, culture, multimédia et un espace évènement. Cette évolution a été expliquée pendant 2 jours aux managers, pendant 8 heures aux assistants et pendant 6 heures aux réassortisseurs. Toutefois des formations complémentaires sont données par un manager. Ces formations durent environ 2 heures et tentent d'inviter le personnel à participer au changement du magasin plutôt qu'à le subir. J'ai assisté à cette formation: l'accent est mis sur la disponibilité au client, l'apparence physique et l'esthétisme des rayons. Une information de 15 minutes a été organisée par la direction pour informer le personnel de l'avancement des travaux, des dates de début de chantier et du fonctionnement du magasin pendant cette période de chamboulement.

14 Formation des managers

J'ai eu la chance de faire mon stage en présence d'une stagiaire manager. Chez Carrefour, les promotions sont avant tout internes: l'employé décide d'évoluer dans sa carrière, il demande une formation, passe un entretien et si celui-ci est réussi, il accède aux formations. La formation d'un manager dure 18 semaines; elle conjugue les stages et la formation théorique. Le stagiaire manager preste son stage et quelques jours par mois se rend aux journées de formation. Le stage dure 15 semaines et la formation théorique 3 semaines. Il remet chaque semaine son planning de stage, créé en concertation avec le maître de stage. Le maître de stage est en fait un manager rayon qui a fait la demande et la formation nécessaire. L'apprenti est régulièrement évalué par une responsable

stagiaire, appartenant au Groupe mais extérieure à Froyennes, ancienne directrice de magasin. J'ai été invité à observer l'évaluation de la stagiaire; elle portait surtout sur l'aspect commercial, le côté gestion d'équipe ayant été évalué précédemment: l'esthétisme du rayon, la présence d'étiquettes affichant les prix, de produits de saison, d'un thème autour de la saison,...tout cela a été observé, étudié. Une évaluation de l'évolution a également été réalisée. J'ai feuilleté les notes de cours de la stagiaire: j'y ai trouvé beaucoup de ressemblances avec notre formation, le trait de caractère dominant, les styles de management,...

Conclusions

En aucun cas je n'ai été stressé par ce stage: j'y allai pour observer, en me disant que je ne connaissais rien au fonctionnement du magasin, que ce serait une totale découverte. Ca l'a été, pour ce qui est de l'organisation du magasin. Pour ce qui est de la gestion d'équipe, la découverte a été dans la similitude. **Difficile de croire qu'un cadre de santé pourrait gérer une équipe dans un autre secteur mais maintenant j'y crois.** En dehors de l'aspect purement commercial, je me suis très vite sentis à l'aise dans le magasin: après la première journée, j'étais déjà imprégné de la culture et de la vision d'avenir du Groupe. Mes premières impressions liées à la préparation du stage se sont rapidement révélées fausses. Le management utilisé chez Carrefour est identique au management utilisé dans les autres entreprises: tantôt directif, tantôt participatif, tantôt délégatif. Une employée n'a pas fait correctement son travail et la casse de lundi s'élevait à 745 euros. Le manager mécontent en a fait part au brief sans mentionner le nom de l'employée mais a rappelé à tous l'importance de l'implication au travail. Le style de management à ce moment là était clairement directif. Le manager envisageait de modifier le rayon des œufs: il en a fait part à l'équipe et les a invité à réfléchir sur une meilleure présentation: management participatif. J'ai communiqué mes observations lors du dernier staff de direction, ils ont été surpris d'apprendre que l'hôpital fonctionnait en quelque sorte comme leur magasin. J'ai été étonné de voir le réseau social qui existe dans le magasin: alors que les tâches sont réparties, que chacun travaille plus ou moins en solitaire dans son secteur, ils se connaissent tous. Un problème de livraison a fait que le secteur PLS n'a pas reçu ses marchandises: le PLS a été invité à donner un coup de main au PGC. L'équipe des caissières est en difficulté et les réassortisseurs sont très souvent appelés à venir en renfort caisse: je n'ai entendu personne s'en plaindre. Dans certaines régions, les petits soucis sont réglés à l'aide des syndicats: impossible de faire travailler à 6h une personne qui a terminé à 20h la veille, ce n'est pas légal. Par contre à Froyennes, le syndicat est

présent mais peu actif car les problèmes se règlent à l'amiable, et nombreuses sont les personnes qui enchaînent un matin après un soir. La motivation n'est donc pas financière et faibles sont les avantages. Je dirai plutôt qu'elle est dans la responsabilisation, la participation et la fierté du collaborateur devant son rayon bien rangé, propre, plein. J'en suis sorti décidé à transmettre ces valeurs à ma future équipe.