

Ecole d'Enseignement et de Promotion Sociale de la
Communauté Française
Rue Saint-Brice, 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical.
Section : Cadres en soins de santé

Stage d'observation à Castorama Bondues
Secteur Technique

Bertaux Nathalie

Année Scolaire 2006-2007

Introduction

En début de deuxième année, il nous a été demandé de faire un stage et avoir un ou plusieurs objectifs particuliers. De même, nous pouvions réaliser notre stage dans un autre secteur d'activité. C'est pourquoi, je trouvais intéressant de découvrir le monde de la grande distribution. Bien évidemment je savais que je ne verrai qu'un aspect des choses car la durée du stage est très courte, néanmoins c'est une expérience enrichissante que de découvrir le secteur marchand. Car en définitive, la fonction cadre est présente dans n'importe quel domaine, de plus à l'heure actuelle, j'occupe le poste d'infirmière en chef faisant fonction, et l'opportunité m'était donnée de pouvoir découvrir un autre domaine d'activité. Dans un premier temps, mon objectif particulier est de pouvoir comparer le style de management du secteur marchand et non marchand. En second lieu, je m'intéresse à l'évaluation du personnel et je voulais savoir si elle est réalisée ponctuellement ou uniquement à l'embauche. Afin de pouvoir avoir des réponses, j'ai fait une demande de stage à Castorama Bondues. J'ai eu un entretien avec le chef du secteur Jardin afin d'exposer mes objectifs de stage mais étant donné la réimplantation complète du secteur Jardin, Mr Baudin a préféré m'orienter vers le secteur Technique. J'ai donc eu un entretien avec le chef du secteur Technique, Monsieur Pratt afin de convenir des dates pour la réalisation de mon stage. Mon observation me permettrait donc de mieux cerner les tâches qui incombent au cadre travaillant dans le domaine de la grande distribution et ce stage était l'occasion de connaître l'envers du décor car nous côtoyons tous au quotidien le monde de la grande distribution.

De plus, l'échange d'expérience ne peut être que profitable, l'observation du cadre me permettrait de découvrir les compétences attendues dans le domaine de la grande distribution mais également de connaître les indicateurs de gestion du magasin.

1. Historique de Castorama

Le 13 juin 1969, Castorama crée la 1^{ère} enseigne de bricolage avec le magasin d'Englos, près de Lille. L'idée originale de ce site commercial est de réunir sous un même toit des articles aussi différents que quincaillerie, électricité, bois, droguerie, papier peint et matériaux. Le pari de vendre des produits de professionnels au grand public est ambitieux. Aujourd'hui, avec une centaine de points de vente, Castorama détient plus de 20% des parts de marché Grande Surface de Bricolage (GSB) en France. La vocation de l'enseigne est de faciliter tous les travaux de la maison et d'accompagner chaque famille dans son évolution. Son ambition est de permettre à chacun d'exprimer sa personnalité dans l'aménagement et la décoration de son foyer. Son métier est d'offrir à ses clients le plus large éventail de références (50000) et le meilleur choix en matériaux, outils, couleurs, matières et services. Depuis ces dernières années, le marché du bricolage a beaucoup évolué tant dans son périmètre que dans son esprit. Il est entendu aujourd'hui comme la réalisation par soi-même de tout l'aménagement de la maison. Il englobe la décoration/l'aménagement, le gros œuvre/les matériaux, le jardin et tous les outils nécessaires à la réalisation de travaux. Du statut de besogne, le bricolage s'est enrichi de la dimension de plaisir. De la recherche d'économie, il est passé dans le territoire des loisirs. De son genre masculin, il s'empaigne d'une expression féminine très dynamique. Avec un chiffre d'affaires de 19.5 milliards d'euros en 2005 et une croissance annuelle de 4.4%, le marché du bricolage est un secteur qui reste porteur et dont les perspectives de dynamique sont encourageantes. Le bricolage est le premier secteur d'équipement des ménages. La dépense annuelle moyenne des ménages français pour le bricolage s'élève à 754 € et à 238 € pour le jardinage.

2. Présentation de Castorama

Depuis 2002, Castorama est une enseigne du groupe britannique Kingfisher qui développe en parallèle Brico Dépôt sur le marché français du bricolage « à prix bas tous les jours ». Kingfisher plc est leader européen sur le secteur de l'amélioration de l'habitat et numéro 3 mondial, avec presque 660 magasins dans 8 pays d'Europe (Royaume-Uni, France, Irlande, Italie, Espagne, Pologne, Russie, Turquie) et 3 en Asie (Chine, Taiwan, Corée du Sud).

Les principales enseignes du groupe sont B&Q, Castorama, Brico Dépôt, Screwfix Direct et Trade Depot. Kingfisher a également une alliance stratégique et une participation de 21% dans Hornbach, l'un des leaders allemands de la distribution de bricolage en magasin entrepôt avec plus

de 120 magasins en Allemagne et dans les pays voisins. Le chiffre d'affaires de Kingfisher est de 11.74 Mds €(de janvier 2005 à février 2006).

En 2006, Kingfisher poursuit son objectif : devenir un distributeur de poids dans le secteur de l'habitat, tout en s'appuyant sur sa taille, sa diversité et sa présence internationale pour créer une croissance durable. Pour y parvenir, le groupe entend renforcer sa position de leader au Royaume-Uni et en France, accélérer son expansion en Europe et en Asie, conquérir de nouveaux marchés.

Castorama c'est :

- Chiffres d'affaires (de janvier 2005 à février 2006) : 2.3 Mds d'euros HT
- Nombre de magasins au 30 novembre 2006 : 101
- Nombre de références : 50 000/magasin
- Plus grande surface : 16 000 m²
- Effectif au 30 novembre 2006 : 13 074 collaborateurs dont 53 % dédié à la vente
- Recrutement national : plus de 7 200 contrats dont 1 600 CDI et 5 500 CDD
- Moyenne d'âge : 34.9 ans

En 2003 Castorama était troisième groupe de distribution de produits de bricolage au monde et leader européen. C'est un secteur qui accroît de 5%/an, ce n'est pas négligeable.

Castorama se compose :

1. D'un comité de Direction Magasin (cadres)
 - Directeur de Magasin
 - Chefs de Secteurs Magasin
 - Directeur Gestion Logistique

2. Une équipe d'Encadrement Intermédiaire (agents de maîtrise)
 - Chefs de Rayons
 - Responsable Accueil Caisses
 - Responsable logistique
 - Responsable Sécurité

3. Des équipes Opérationnelles (employés)

- Conseillers de Vente
- Vendeurs experts
- Hôtes Accueil Caisses
- Equipiers Logistiques

3. Castorama Bondues

Depuis plus ou moins 5 ans, Castorama Bondues a été sectorisé c'est-à-dire qu'il y a cinq secteurs d'activité :

- Secteur Technique
- Secteur Jardin
- Secteur Aménagement
- Secteur Décoration
- Secteur Bois/Bâti

A la tête de chaque secteur, il y a un chef de secteur qui manage un ou plusieurs chefs de Rayons et les vendeurs rattachés au secteur. Finalement, nous pourrions comparer cela avec divers services d'un hôpital. A chaque secteur correspond un chiffre d'affaires à réaliser. A noter que tous les Castorama ne fonctionnent pas de la même manière. Cette nouvelle organisation est parfois mal perçue par certains membres du personnel car nous savons très bien qu'un changement quel qu'il soit n'est jamais une chose aisée dans une organisation. Castorama Bondues servirait de test.

Castorama Bondues a certains objectifs, quels sont-ils ?

- Revitalisation du magasin c'est-à-dire réagencement complet du magasin après agrandissement, pour cela le magasin fermera plus d'un mois du 10 septembre au 23 octobre. Implantation par secteur d'activité, le but est d'avoir une polyvalence entre sous secteurs d'activités afin d'avoir une meilleure prise en charge de la clientèle.
- L'objectif de cette revitalisation est d'augmenter le chiffre d'affaires du magasin. Actuellement, Castorama Bondues réalise 25 Millions d'euros de chiffre d'affaires et grâce à la revitalisation, il prévoit de passer à 35 Millions d'euros. C'est très ambitieux.

Nous nous intéresserons davantage au secteur Technique.

Ce secteur comprend au total 16 personnes :

- Le Chef de Secteur
- 3 chefs de Rayons : -Quincaillerie
-Outillage
-Electricité/Plomberie/Sanitaire
- 1 Assistante Commerciale qui s'occupe des devis de pose pour l'ensemble du magasin
- 11 Vendeurs

La particularité de ce secteur, c'est sa subdivision en trois sous secteurs, c'est le seul secteur à avoir plusieurs chefs de Rayons. A l'inverse, il n'y a que le secteur Jardin qui n'a pas de chef de Rayon et la particularité de ce secteur d'activité, c'est la saisonnalité c'est-à-dire que durant le printemps et l'été l'équipe est renforcée par des saisonniers et par des intérimaires. En basse saison, l'équipe est constituée de 5 personnes. Lors du stage, l'équipe était renforcée par du personnel saisonnier et intérimaire. Le style de management doit certainement être différent par rapport à un autre secteur qui a une équipe fixe. Chaque secteur a un fonctionnement indépendant, une organisation propre mais ils sont tous liés au chiffre d'affaires du magasin.

Nous devons être conscient que lorsque nous nous trouvons dans la grande distribution, nous devons tenir compte de certaines notions telles que la rentabilité, la productivité. Le but est de mettre les produits en valeur. Dans le secteur marchand, le coût de production doit en principe être couvert par le produit de la vente. Sont visées ici, les entreprises au sens courant de l'expression : celles-ci en effet couvrent leurs coûts par les ventes car elles recherchent la rentabilité par contre la production principale du secteur non marchand n'est pas destinée à être vendue mais nous pouvons également parler d'une approche marketing client/fournisseur où le client est en définitive le patient et le fournisseur est le soignant.

Le travail du Cadre dans le secteur marchand est vraiment axé sur le chiffre d'affaires, la marge, l'approvisionnement des produits. Le cadre doit savoir composer entre la Direction et le personnel. Le style de management est lié à la personnalité des membres de l'équipe. C'est un mélange de management directif, persuasif, participatif, déléгатif, le cadre observé utilisé les termes mode M1, M2, M3, M4. Le style de management est la manière originale qu'à un responsable pour manager ses collaborateurs dans une situation professionnelle donnée. Le cadre en soins de santé doit également tenir compte des différentes personnalités des membres de son équipe car le cadre n'est rien sans ses collaborateurs. La qualité réside donc dans le choix du leadership en fonction de la situation. Comme dans n'importe quelle organisation, le cadre doit être un leader, un gestionnaire c'est-à-dire qu'il doit augmenter le développement professionnel, animer son équipe,

fixer des objectifs, être cohérent, arbitrer, être créatif, optimiser les compétences et les développer, impliquer le personnel. Il doit personnaliser son management au plus près des professionnels qu'il encadre pour que ceux-ci puissent personnaliser leurs prestations auprès des clients. En discutant avec le cadre du secteur Technique, nous utilisons les mêmes termes, à savoir : être cohérent, être crédible, organiser, être équitable, conseiller, communiquer, négocier avec l'équipe, ...Le cadre s'occupe de la gestion de son secteur d'activité. Il fixe des objectifs aux différents chefs de Rayons et veille à ce que l'information soit transmise aux vendeurs car la réalisation du chiffre d'affaires en dépend. Le cadre doit non seulement contrôler, superviser, entraîner et assurer le développement de son équipe. A savoir qu'il n'est pas toujours évident de motiver du personnel dont les salaires ne sont pas élevés, de même, la proportion des contrats à durée déterminée est assez importante. Toute la dynamique de l'équipe tourne autour des résultats obtenus. Finalement, il y a beaucoup de similitudes avec le secteur non marchand, le manager n'est rien sans son équipe. L'organisation d'un magasin comme celle d'un service à l'hôpital ou d'une institution de soins dépend de chaque personne y travaillant. Il est vrai que chaque individu a sa propre personnalité et le rôle du cadre est de savoir composer avec toutes ces personnalités, c'est un travail au quotidien. En définitive, le cadre, dans n'importe quel secteur doit avoir des compétences c'est-à-dire des aptitudes, de l'expérience, une manière d'être, être formé car il est le moteur stratégique de son unité ou de son secteur. En tant que cadre, nous devons atteindre des objectifs, en ce qui concerne le cadre de soins de santé, il est responsable de la gestion d'une unité de soins ou de l'équipe d'une institution de soins, il organise la prise en charge de la personne soignée pour apporter des réponses adaptées à ses besoins de santé. Il a un rôle d'encadrement et d'animation des personnels de l'unité, il est une référence pour le soin spécifique. Il a un rôle de formation, de coordination et de recherche. Tandis que le cadre travaillant dans la grande distribution, son objectif c'est la réalisation du chiffre d'affaires en tenant compte bien évidemment de la satisfaction du client, tout comme le cadre en soins de santé, il a un rôle d'encadrement, d'animation, de coordination, de formation.

Parfois, le style de management de la Direction peut être différent de celui des collaborateurs. Mon observation m'a permis de constater que le style de management de la Direction est différent de celui du Chef de Secteur que j'ai observé. Nous devons savoir que la Direction change plus ou moins tous les trois ans au sein des magasins Castorama. Le Directeur de Magasin exerce un management exclusivement directif, ce n'est certainement pas toujours évident pour les cadres ainsi que pour le personnel car ce style de management ne privilégie aucunement le relationnel, seul la réalisation des tâches est importante. En tant que futur cadre, nous devons être conscient qu'il n'y a pas qu'un seul style, cela doit dépendre du contexte. Nous parlons de plus en plus d'implication du personnel, de motiver le personnel, de relancer la mobilité interne, d'évaluer les compétences afin de faire progresser le personnel or si nous exerçons uniquement un

management directif, nous serons face à de simples exécutants. Nous devons passer de l'autorité commandement à l'autorité animation. La qualité des relations professionnelles est une condition essentielle du bon déroulement des activités. L'individu ne s'intéresse à sa structure que pour autant qu'elle s'intéresse à lui. Nous pensons sincèrement que la réussite d'une organisation tient à la convergence de plusieurs facteurs : l'affirmation d'une gestion participative, la qualité des prestations, le professionnalisme et le style de management de la gestion des hommes.

Quelles sont les fonctions d'un chef de Secteur ?

- Contrôler le chiffre d'affaires quotidiennement
- Tenir compte des indicateurs pour réaliser le chiffre d'affaires
- Motiver son équipe afin de pouvoir augmenter le chiffre d'affaires
- Les marges réalisables
- Réunion avec la Direction, avec les collaborateurs
- Gestion des stocks : commande logistique tous les jours, pas plus de 50 jours de stock + supervision des commandes effectuées par les chefs de Rayons.
- Travailler en étroite collaboration avec les chefs de Rayons
- S'occuper de l'inventaire pour son secteur
- Informer l'équipe des objectifs à atteindre
- Organise des réunions avec les Chefs de Rayons
- Gérer les litiges clients
- Gestion des horaires pour son équipe avec un souci d'équité
- S'occuper de la formation de son équipe : programme de formation E-learning
- Diffuser les informations aux chefs de Rayons et vérifier si elles ont été transmises aux vendeurs (information ascendante et descendante)
- Superviser les sous secteurs d'activité avec les chefs de Rayons : Approvisionnement suffisant, étiquette lisible, propreté, ...
- Evaluation du personnel 1x/an

Le chef de secteur examine tous les jours le chiffre d'affaires réalisé pour son secteur d'activité. Il le compare avec le même secteur d'activité des autres castorama du Nord. La région Nord reprend 8 castorama : Bondues, Hellemmes, Henin, Englos, Le Havre, Darental, Dunkerque, Barentin. Il analyse le résultat des ventes pour sa région. Hénin sert de comparaison à Bondues au niveau du chiffre d'affaires car c'est plus ou moins la même structure, la même implantation. Il

compare également le chiffre d'affaires au niveau national. Bondues se place au 80^{ème} rang. A savoir que Castorama Englos se place au 5ème rang, en grande partie due à son implantation dans une zone commerciale. Il est situé non loin de Castorama Bondues. Le chiffre d'affaires est dépendant également des stocks disponibles en magasin, du catalogue, des offres promotionnelles envoyées, de la météo, du personnel, des têtes de gondole c'est-à-dire des produits mis en avant. Le cadre doit donc être vigilant sur tous ces points pour réaliser un bon chiffre d'affaires. L'atout de Castorama Bondues pour la réalisation du chiffre d'affaires, c'est que le magasin se situe dans une zone à haut pouvoir d'achat. La progression serait en partie due au format du magasin, à la gamme de produit. Le cadre se sert également d'indicateurs de gestion pour son secteur : les articles non ilotés¹, les stocks négatifs, la simulation des stocks, les articles déferencés, la démarque connue ou inconnue. De même que pour augmenter le chiffre d'affaires ainsi que pour motiver le personnel, le magasin organise des challenges. Si un secteur d'activité remporte le challenge, chaque collaborateur reçoit 50 € le cadre fait circuler l'information auprès de son équipe pour les motiver car bien évidemment l'objectif est d'être le premier sur le magasin, et sur la région Nord. Une autre façon d'augmenter le chiffre d'affaires est d'organiser des journées livraison à 1 € il y en a plus ou moins 4/an. De même, il y a 2 journées plus creuses dans la semaine, pour pallier à cela, le magasin a mis en place une carte de fidélité uniquement valable le mardi, ceci afin d'augmenter les ventes ce jour là. Les prévisions du chiffre d'affaires sont imprimées et le cadre en fait part aux Chefs de Rayons afin que le personnel se mobilise pour atteindre l'objectif. Il y a également un tableau où la direction inscrit le chiffre d'affaires à réaliser durant la semaine, lors des week-ends, lors des fériés afin de sensibiliser au mieux le personnel ensuite les chefs de secteurs prennent le relais auprès de leurs équipes. Quant au cadre infirmier, il a également des indicateurs de gestion pour son service : le taux d'infection, le taux d'escarres, le nombre d'admission, l'utilisation adéquate du matériel de soins, le nombre de matériel d'incontinence utilisé en fonction des taux d'incontinents, le nombre de médicaments périmés ou de matériels de soins, la rupture ou excès de stocks, le nombre de pannes, l'absentéisme,...

Pour motiver son personnel, le cadre les implique, il connaît leurs personnalités, il s'intéresse à eux, le cadre du Secteur Technique laisse une certaine autonomie aux Chefs de Rayons, en ce qui concerne leurs commandes respectives, tout en les supervisant. Cela traduit un travail de collaboration, un climat serein, c'est un travail d'équipe. L'autonomie des équipes est un facteur de performance. Les commandes sont journalières et doivent impérativement être réalisées avant midi pour être prises en compte par les fournisseurs. C'est une des priorités des Chefs de

¹ Chaque produit est implanté dans une famille par un code-barres ainsi que le code du secteur, cela permet de retrouver l'emplacement du produit.

Rayons chaque matin, ils utilisent un logiciel pour l'estimation de leurs commandes. De même, il y a une concertation entre le cadre et les chefs de Rayons en ce qui concerne le choix des têtes de gondole afin de mettre certains produits en valeur. Il est important pour un cadre de savoir que la collaboration est source de motivation. Nous devons privilégier les capacités et la motivation des agents. L'intéressement doit bénéficier à tous, cela permet de développer la motivation et l'engagement.

Le cadre s'occupe de la gestion des horaires pour son équipe, ceux-ci sont affichés trois semaines à l'avance au tableau du personnel. En cas de modification d'horaire, il est contresigné par le personnel. Les divergences par rapport au secteur soins de santé sont d'une part les heures maximales pouvant être prestées, le personnel peut prester maximum 9 heures avec une amplitude de 11 heures. D'autre part, le régime de travail pour le personnel est de 35h/semaine (nous sommes en France), le cadre doit veiller à ne pas dépasser les 35 heures ou à faire récupérer rapidement les heures sinon elles devront être payées et cela entraînerait bien évidemment un surcoût à la Direction. Dans la grande distribution, nous parlons de semaine forte, de semaine faible ou de semaine normale. Nous entendons par là que le cadre doit veiller à renforcer ses équipes en début de saison estivale car il y a par exemple beaucoup de demande de climatisation ou en inversement en début de saison hivernale car il y a des demandes de chauffage. Le chef de secteur vérifie donc toutes les semaines les soldes d'heures, il utilise un logiciel spécifique à Castorama. En ce qui concerne les chefs de Rayons, leur régime de temps de travail est fixé à 38 heures 30/semaine mais bénéficie de 10 jours de RTT² en plus. Quant à l'encadrement, c'est un forfait jour qui correspond à 214 jours/an de travail et 15 jours de RTT par an. Le personnel ainsi que l'encadrement prestant certains jours fériés et dimanche. En 2007, il y a 5 Dimanche et 6 fériés ainsi qu'une journée solidarité (c'est le lundi de Pentecôte). Ces jours sont décidés au niveau national, le personnel reçoit une prime par jour presté, montant qui varie selon le grade. Nous constatons une différence avec le secteur soins de santé, les heures supplémentaires ne sont pas payées, nous pouvons prester 50h/semaine avec des prestations minimales de 3 heures et maximales de 11 heures et bien souvent un week-end sur deux voire sur trois. Par ailleurs, les RTT sont fonction de l'âge des travailleurs. Le cadre du secteur Technique planifie à l'année les vacances annuelles, durant les mois de juillet-août, il autorise la prise de congé qu'à une personne par sous secteur sauf durant la semaine du 15 août où il autorise deux personnes car c'est une semaine plus creuse. Il faut savoir que pour le secteur outillage, il n'y a que 2 vendeurs, de même que pour le secteur quincaillerie. La revitalisation du magasin permettra certainement une gestion plus facile des sous secteurs car l'objectif est une d'avoir une certaine polyvalence entre un même secteur. Durant les deux mois de

² Réduction temps de travail

vacances, deux personnes sont engagées à durée déterminée d'un mois pour le secteur Technique, c'est le cadre qui s'occupe du recrutement. Par ailleurs, le cadre doit également veiller à planifier des permanences d'ouverture et de fermeture de magasin. Seuls les cadres et les chefs de Rayons effectuent ces permanences. Il y a donc une concertation entre les cadres concernant les permanences pour chaque mois.

Une particularité du secteur Technique par rapport au reste du magasin, c'est l'affectation dans un même sous-secteur de trois délégués syndicaux, cela peut constituer un frein par rapport au reste des secteurs. Cela pour diverses raisons, d'une part, leurs absences dues à leurs obligations syndicales constituent un handicap pour ce secteur car ils ne sont pas remplacés, d'autre part, cela entraîne régulièrement des modifications d'horaire pour le reste de l'équipe, ce qui peut provoquer des tensions internes. La notion d'équité est donc parfois difficile à respecter. J'ai demandé au chef de secteur pourquoi les avoir affectés dans le même secteur, il a répondu que c'était un choix de la Direction, il aurait également souhaité qu'ils soient affectés dans divers secteurs.

Le cadre s'occupe également des commandes logistiques au quotidien, de même, qu'il supervise les commandes des Chefs de Rayons. Le délai d'approvisionnement est relativement long, plus ou moins quinze jours, cela peut donc constituer un frein à la réalisation du chiffre d'affaires. Si la commande des chefs de Rayons est jugée insuffisante ou au contraire trop importante, le cadre rectifie immédiatement. Il faut savoir qu'il existe plusieurs gammes de produits (A, B, C). Le cadre commande uniquement de la gamme A (ce sont les produits basiques). Si un client désire acheter un produit et que le secteur n'a plus de stocks, les chefs de Rayons contactent les autres Castorama afin de pouvoir satisfaire le client. Par contre, dans notre institution, nous commandons mensuellement le matériel de soins, nous devons donc veiller à avoir suffisamment de matériel sans avoir trop de stocks, ce travail m'incombe. Nous devons « soigner mieux en dépensant moins » en recherchant à optimiser les ressources. Nous devons être d'autant plus vigilant et exigeant face à nos responsabilités. La maîtrise des coûts passe par l'action sur le déclencheur des coûts : l'organisation. En tant que cadre, nous sommes responsable de l'utilisation optimale des ressources et de la gestion des produits et des matériels, comme nous l'avons évoqué plus haut, nous avons des indicateurs de gestion tels que rupture et excès de stocks.

Une particularité par rapport au secteur non marchand, c'est l'inventaire. A Castorama, le cadre doit 2x/an s'occuper de la gestion de l'inventaire. Lors du stage, j'ai assisté à une réunion avec les chefs de Rayons afin d'organiser l'emploi du temps de chaque collaborateurs. Il faut savoir que les horaires sont modifiés durant cette période (l'inventaire débute à 19h jusque plus ou moins 23h le 20 juin et se poursuit durant plusieurs jours), il incombe donc au cadre de tout

organiser et planifier afin que tout soit répertorié. Les vendeurs ainsi que les chefs de Rayons doivent veiller à ce que tous les produits soient ilotés pour l'inventaire.

Le cadre veille également à régler les litiges clients, la règle générale est de satisfaire le client. Dans le secteur non marchand, nous passons progressivement d'une culture paternaliste de rapport avec les patients à une culture de négociation et d'explication donc de la communication. Le patient s'inscrit de plus en plus dans un rapport « qualité-prix ». Le cadre doit donc veiller à former le personnel à passer d'une culture paternaliste/autoritaire de rapport avec les patients à une logique de communication/négociation/explication. Le cadre de santé tout comme le cadre d'un autre secteur d'activité est confronté à une forte croissance du niveau d'exigence des patients/clients et de leur famille. Dans l'institution de soins, nous avons un registre à disposition des résidents afin qu'ils puissent nous faire part de leurs remarques ou suggestions, de même, chaque trimestre, nous organisons une réunion avec les résidents et leurs familles (comité des Résidents). Notre rôle est de sans cesse répondre aux besoins et aux attentes des patients/clients.

Comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, le cadre organise régulièrement des réunions avec les chefs de Rayons. En vue de la revitalisation du magasin au mois de septembre, une réunion par semaine est organisée afin de les informer au fur et à mesure des démarches à suivre. Notamment sensibiliser les chefs de Rayons à avoir la liste des produits non reconduits, informer le personnel des horaires de travail durant cette période (2 voire 3 équipes de travail : 7h-14h/13h-20h/19h-3h), de supprimer les stocks dès le lundi 10 septembre dans les hauts de racks³. De même, chaque semaine, les différents cadres ont une réunion (codir)⁴ avec la Direction afin de tout planifier pour cette revitalisation ; les cadres doivent veiller à avertir les fournisseurs par courrier, lettre co-signée par la Direction, discussion sur l'implantation des différents secteurs (le secteur Technique fera 1274 m²). Dans le secteur des soins de santé, nous avons également des réunions de service, nous organisons 2x/mois des réunions pluridisciplinaires avec l'ensemble des services de l'institution, nous avons également des réunions régulières avec la Direction. Nous pouvons conclure en disant que la réunion est un excellent outil de communication qui permet la circulation de l'information mais il est nécessaire de suivre certaines règles. Le cadre est le garant de la communication interne, nous entendons par là, la circulation de l'information ascendante et descendante.

³ L'étagère du haut destiné à stocker les produits mis en vente dans les rayons

⁴ Terme utilisé pour évoquer une réunion avec la Direction (comité de direction)

Le cadre doit également veiller à la formation du personnel, des programmes de formation appelés E-learning sont mis en place, le chef de secteur veille à ce que tout le personnel assiste à ses formations. Les thèmes sont divers mais ont tous un seul objectif : avoir du personnel plus compétent afin de réaliser un meilleur chiffre d'affaires. Nous nous rejoignons à nouveau car le personnel est régulièrement formé, l'objectif est identique : avoir du personnel plus compétent afin d'assurer une meilleure prise en charge des patients. L'organisation de la formation est un acte fondamental du management. Elle tient une place essentielle dans la stratégie en raison de son impact sur les adaptations nécessaires. Elle est un levier d'intégration du personnel aux valeurs communes. La formation est un moyen subtil et puissant d'accélération du changement. Elle est également un élément de motivation. Le cadre doit détecter les réels besoins de formation du personnel. Ils ne doivent pas être un produit du hasard ou répondre à des préoccupations sans lien avec la réalité professionnelle.

Un des rôles du cadre est également de superviser ses sous secteurs avec les différents chefs de Rayons afin de constater si tout est en ordre, si les rayons sont suffisamment remplis, si les étiquettes sont présentes, si les produits sont mis en valeur. Si nous voulons comparer avec le cadre en soins de santé, il doit également veiller à ce que son unité soit en ordre, que les réserves de matériels soient rangées et en nombre suffisant.

Pour conclure, nous pensons que le style de management est d'une part lié au cadre en fonction et d'autre part lié à la personnalité des collaborateurs, en résumé, le leadership est fortement lié à la personnalité du manager. Adopter un style exclusivement directif n'est certainement pas une bonne chose car comme nous l'avons déjà évoqué un leader n'est rien sans son équipe. Le management participatif favorise la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant. Il faut souligner que dans un contexte économique difficile, la participation à la gestion présente une dimension stratégique primordiale. Les avantages du management participatif sont :

- Mobilisation, motivation, dynamisme, cohésion, et esprit d'entreprise, créativité, communication
- Considération, épanouissement, implication, ambiance, bien-être
- Efficacité, rentabilité, qualité, meilleures utilisations des potentiels humains, synergies
- Le changement : survie, exigences liées à l'évolution, attentes sociales

Le mode participatif fait passer les personnels de l'état de spectateurs passifs et plus ou moins attentifs mais néanmoins concernés, à celui d'acteurs impliqués. Quant au management délégatif, il donne un nouvel intérêt au travail du collaborateur et en rompt la monotonie, favorise

l'épanouissement. La délégation accroît également le niveau de compétences, dynamise l'équipe et en accroît l'efficacité. C'est par la concertation et les échanges permanents que se construisent les liens identitaires, les sentiments d'appartenance à une même entité sociale, le désir de vouloir y jouer un rôle en tant qu'acteur responsable et impliqué. Par contre, un management directif empêche la créativité, un leadership trop charismatique est impropre au management de la créativité. Dans un environnement de plus en plus dynamique et complexe, les managers doivent réagir vite face aux changements continuels et doivent assurer la réciprocité, d'une part à titre individuel dans leurs relations interpersonnelles avec leurs collaborateurs, d'autre part à titre d'intermédiaire entre la direction de l'entreprise et ses collaborateurs. Le manager doit être « élastique ».

2. Evaluation du personnel

L'évaluation du personnel pratiquée à Castorama Bondues se nomme : Entretien d'évaluation et développement de compétences. Elle se réalise 1x/an pour tout le personnel. Elle est réalisée par le Chef de Secteur + la Direction et en présence du collaborateur. Elle permet au collaborateur de se situer et de mettre en place un contrat d'objectifs à réaliser plus ou moins à court terme. Ce contrat d'objectifs permet au cadre en cours d'année de refaire un point avec le collaborateur donc de rajuster si nécessaire. Au préalable, le collaborateur s'auto-évalue. Je trouve intéressant que l'évaluation ne soit pas uniquement réalisée en fin de contrat car elle permet de faire le point avec le collaborateur, permet également de progresser, de fixer de nouveaux objectifs. L'évaluation est une démarche obligatoire en regard des contrats d'objectifs et des exigences de compétence. Evaluer c'est reconnaître, rassembler, c'est encourager, c'est récompenser. La démarche s'appuie sur une vision de l'évolution professionnelle et du développement personnel.

Conclusion

Ce stage m'a beaucoup plu, cela m'a permis de côtoyer un autre univers, c'est très enrichissant à tous points de vue. J'ai fait preuve de curiosité à l'égard du secteur de la grande distribution, je me suis intéressée à l'organisation d'un secteur d'activité avec les tâches qui incombent au cadre. Je me suis investis dans ce projet d'échange d'expériences car je pense qu'un cadre est avant tout un manager, donc sa fonction doit s'appuyer sur des compétences qui dépassent celles de son métier d'origine et je trouve qu'il est toujours intéressant d'aller voir dans d'autres domaines la manière de manager une équipe, ce n'est que profit ! J'ai pu constater que nous utilisons des termes similaires, bien évidemment ce secteur est axé sur la rentabilité, la productivité, le chiffre d'affaires alors que dans le secteur des soins de santé nous sommes axés sur la qualité de la prise en charge du patient dans sa globalité. Je me suis parfaitement intégrée dans l'équipe qui m'a très bien accueillie et je ne me suis pas arrêtée à observer mais j'ai également posé bon nombre de questions afin d'avoir une vue la plus complète possible du travail d'un cadre du secteur marchand. J'ai marqué mon intérêt en interpellant, en questionnant, en mobilisant mes connaissances à l'égard du cadre du secteur Technique. Ce stage m'a permis de me rendre compte que les compétences attendues d'un cadre dans le secteur marchand sont très similaires à celles d'un cadre de santé. A savoir : l'organisation du travail avec la planification des tâches, l'animation du secteur, la gestion du secteur, la qualité de la prise en charge des clients, le leadership, la gestion des horaires, le style de communication utilisé en fonction des personnalités, les formations mises en place, les connaissances théoriques nécessaires au bon fonctionnement, la partie administrative, l'évaluation du personnel, ... Etant déjà cadre en fonction, j'ai pu comparer ma façon de gérer mon équipe avec celle du secteur Technique, nous en avons discuté ensemble. J'ai été interpellé par le nombre de vendeurs qui n'est pas très important par sous secteurs vu le nombre de rayons à gérer, il n'y a pas que la mise en rayon, il y a la prise en charge des clients, il y a également la maintenance des rayons à assurer. Tout cela doit également être pris en compte afin de réaliser un bon chiffre d'affaires. Durant ce stage, j'ai également eu l'occasion de mettre en rayon avec un chef de Rayon, ce qui m'a permis la découverte des produits ainsi. Cela m'a permis de voir l'organisation en magasin tout en s'occupant des clients. Le relationnel est très important tout comme dans notre profession, c'est pourquoi je trouve que le style directif de la Direction envers ses collaborateurs n'est pas vraiment adapté. Comme je l'ai déjà évoqué la qualité réside dans le choix du leadership en fonction de la situation.