

« EREUKIKOM » un projet d'entreprise pour le mieux être au travail de ses salariés

Premier franchiseur alimentaire de France, la branche Proximité du groupe CARREFOUR, accueille tous les mois cinq millions de visiteurs dans ses magasins de proximité (Shopi, Marché Plus, 8 à huit et Proxi). Pour son Dirigeant Gérard DOREY et sa Directrice des Ressources Humaines, Valérie BOSSARD, contribuer au bien être des salariés au travail est au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Vous dirigez la filiale proximité du groupe CARREFOUR, quelles en sont ses principales caractéristiques ?

Nos clients recherchent des commerces adaptés à leurs besoins, à leurs modes de consommation et à leur temps disponible. Depuis toujours, notre objectif est de les satisfaire et de répondre au mieux à leurs attentes. Nous proposons des magasins sur-mesure. Sous 4 enseignes (Shopi, Marché plus, 8 à Huit et Proxi) avec des surfaces allant de 60 à 900 mètres carrés, en centre ville comme à la campagne. Nous avons à ce jour 3245 magasins dont 1672 exploités par des franchisés.

A travers ces franchisés ce sont 13.000 salariés qui travaillent dans les points de vente de nos enseignes et 839 personnes au service de nos franchisés dans la structure de CARREFOUR PROXIMITÉ.

Vous venez de lancer deux nouvelles enseignes ?

En effet, Carrefour Contact et Carrefour City. Carrefour Contact est le magasin du quotidien. Il est situé en milieu rural, le client trouve tous les produits nécessaires à la préparation des repas grâce à une large offre en produits frais et un rayon boucherie. Carrefour City c'est le magasin conçu pour faciliter la vie des urbains et des nomades, qu'ils vivent ou travaillent à proximité. Il est ouvert au moins 6 jours/7 entre 7h00 et 23h00 et souvent le dimanche matin. Le concept a été conçu pour permettre à nos clients de concilier gain de temps, sérénité et plaisir.

Une des autres caractéristiques de CARREFOUR PROXIMITÉ c'est d'avoir systématiquement atteint ses objectifs

depuis 10 ans. Comment l'expliquez-vous ?

Evidemment les marques et les concepts ont un rôle clé. Mais le vrai moteur de l'entreprise, ce sont les hommes. En magasin, c'est l'hôte de caisse, l'employé en rayon, qui est en contact avec les clients. C'est le conseiller en franchise, le Directeur Régional qui est en relation quotidienne avec nos franchisés. Ce sont nos collaborateurs et ceux de nos franchisés qui font notre réussite.

LE VRAI MOTEUR DE CARREFOUR PROXIMITÉ, CE SONT LES HOMMES

C'est ce qui vous a poussé à organiser un baromètre social ?

Tout à fait. C'est un projet qui a été initié par ma précédente DRH fin 2007.. A l'époque, pour être tout à fait honnête, je n'étais pas complètement réceptif. Le baromètre existait dans le Groupe. On l'avait à portée de main, il était utilisé par la direction de la B.U. Hypermarchés. Mais je ne « sentais pas le truc ». Un baromètre social n'a de sens que si l'on mène des actions correctives

derrière. Or nos équipes travaillant beaucoup je pensais que nous n'avions pas le temps de mettre en place un projet, d'en faire le suivi et le faire vivre. C'est ce que je croyais, et puis je



Gérard DOREY
Directeur Exécutif de
CARREFOUR
PROXIMITÉ FRANCE

me suis laissé convaincre et nous avons lancé l'opération fin 2007.

Quels en ont été les résultats ?

Au premier abord un taux de participation élevé révélateur d'un véritable attachement des collaborateurs à l'entreprise mais des résultats qui sans être catastrophiques étaient

sur certains items mitigés. Ils m'ont fait prendre conscience de choses que je n'avais pas vues. Je suis dans le Groupe depuis 30 ans, mais j'avoue que lorsque j'ai lu les analyses je me suis un peu « tassé sur mon siège ». Ce n'est pas tout à fait l'image que j'avais de l'entreprise et du moral des équipes. Deux axes d'amélioration sont apparus. Une plutôt centrée sur les aspects

matériels (salaire, voiture...), l'autre plus centrée sur des attentes diverses.

C'est-à-dire ?

Pas de lourds messages mais de nombreuses « petites attentes ». Déficit de reconnaissance, d'attention, d'écoute. Tout ceci

souvent justifié par le manque de temps, la surcharge de travail. On ne prend pas suffisamment le temps d'écouter, de reconnaître.



Valérie BOSSARD, Philippe ROSSIGNOL,
Gérard DOREY, Edgard ADDED

Au final, il est ressorti une certaine forme de malaise des équipes et une vraie aspiration au changement. Nous n'étions pas dans l'excellence. Or nous devons l'être. Nous avons donc décidé de répondre très rapidement aux attentes matérielles : nous avons revu notre politique de flotte automobile, révisé notre grille des salaires, institué une pratique de remise sur achats... Et puis nous avons lancé notre projet d'entreprise début 2008. Je me souviens d'un dîner de travail où nous avons partagé une vision : que les salariés soient heureux au travail. Or à la lecture du baromètre il apparaissait clairement que les équipes n'étaient pas tout à fait heureuses.

ON NE PREND JAMAIS SUFFISAMMENT LE TEMPS D'ÉCOUTER, DE RECONNAÎTRE.

Comment avez-vous fait ?

Nous avons d'abord décidé de nous faire accompagner et avons retenu AMPLITUDE avec qui nous collaborions par ailleurs.

Nous avons mis en place 7 groupes de travail (un par région et un au siège) fédérés par un comité de pilotage. Dans chacun des organes une personne des RH était présente. Le premier chantier a consisté à trouver un nom au projet d'entreprise. Un nom qui parle à tous les collaborateurs, qui soit porteur de sens, fédérateur. C'est ainsi qu'a été retenu EREUKIKOM. On est bien dans l'esprit non ? Toute l'année 2008 ces comités se sont réunis et ont apporté des solutions aux questions posées par le baromètre. En janvier 2009, nous avons réuni notre première ligne managériale afin de communiquer ce qui avait été décidé par les groupes de travail. Nous l'avons fait d'une façon décalée, en utilisant l'humour sous forme de scénettes théâtrales caricaturant notre quotidien. Ceci a considérablement favorisé la prise de conscience des équipes. Puis nous avons dupliqué ce séminaire dans nos régions afin d'impliquer tout le monde. EREUKIKOM, ne concerne pas seulement le management, ça ne peut pas être qu'à sens unique, c'est l'affaire de tous les collaborateurs. Aujourd'hui les groupes de travail et d'actions fonctionnent, ils continuent leurs avancées en faisant vivre au quotidien EREUKIKOM. Le projet d'entreprise fait partie intégrante de notre culture, de nos comportements des uns avec les autres.

Vous avez des exemples concrets de « réalisations » EREUKIKOM ?

Oui, par exemple nous avons retravaillé nos entretiens annuels. Ils sont mieux structurés

et mieux vécus à la fois par les managers comme par les équipes. Nous avons également bâti un plan de formation en lien avec les besoins exprimés à travers le baromètre. Nous avons aussi beaucoup amélioré la communication interne avec la création d'une e-Newsletter bimestrielle à destination de tous nos collaborateurs et pilotée conjointement par la DRH et la Direction de la Communication. Nous avons instauré des règles de vie favorisant la transparence et la reconnaissance. Ainsi à l'issue d'un CODIR, chaque Directeur a pour mission de redescendre d'une façon formelle les informations partagées précédemment. Nous multiplions les « petites attentions » : savoir remercier, féliciter, encourager, prendre le temps d'écouter... Tous les trimestres des informations sur les chiffres et le niveau d'activité sont données aux collaborateurs. Enfin, tous les ans est organisée une convention au sein de chaque région.

Quel est le rôle de votre DRH dans EREUKIKOM ?

Il est central. C'est Valérie qui au quotidien favorise la prise de conscience, qui m'incite à travailler sur des petits détails que j'évoquais (reconnaissance, valorisation...) et qui sont en réalité fondamentaux à la réussite du projet. Le baromètre est là pour l'attester.

Suite à ces travaux avez-vous prévu la mise en place d'indicateurs de performance ?

Oui, c'est essentiel. Nous lançons un nouveau baromètre fin 2009 afin de constater les évolutions. D'ailleurs nous avons institué pour les membres du COMDIR un bonus spécifique lié à l'évolution du baromètre. Ceci afin d'impliquer la Direction de l'entreprise.

Vous nous disiez être dans l'entreprise depuis 30 ans. Avez-vous constaté des évolutions dans les attentes des collaborateurs ?

Oui tout à fait. Le niveau de formation initiale s'est fortement accru. Avec lui le besoin de transparence aussi, le besoin de feedback. Aujourd'hui, l'autorité seule ne suffit plus. Il faut donner du sens.

Nous traversons une crise, adaptez-vous votre management en cette période troublée ?

La crise est présente, mais dans le commerce de proximité nous sommes plutôt moins touchés. Nous avons la chance d'aller bien. En revanche nous sommes en pleine réorganisation. C'est donc un sujet d'inquiétude, de questionnement. Il est donc essentiel de

bien communiquer, d'informer en temps réel, sans laisser place au doute ou aux bruits qui courent. De définir quelle sera la place de chacun.

Cet esprit EREUKIKOM l'insufflez-vous chez vos franchisés ?

Oui, nous essayons. Depuis 25 ans, tous les ans nous mettons en place un baromètre SOFRES, synonyme de neutralité et d'objectivité. Mille franchisés répondent ainsi sur la qualité de service offerte par PRODIM. En parallèle nous essayons de développer une culture RH avec la mise en place d'un SVP social et d'une formatique comprenant des modules métiers ou plus transverses tels le management. Nos Directions d'Enseigne rencontrent régulièrement les franchisés dans le cadre des comités d'échanges, réunions de secteur, favorisant ainsi un dialogue permanent. Nous mettons également en place un parcours d'évolution pour les adjoints afin de les aider à devenir « patrons ». Nous nous inscrivons dans le temps de façon à gérer la carrière de nos franchisés comme nous gérons la carrière de nos collaborateurs.

Au delà d'EREUKIKOM et d'une façon plus large quelles sont vos attentes vis-à-vis de votre DRH ?

La première de mes attentes c'est la complicité. Les RH ne sont pas une science exacte. On peut facilement se tromper. Avoir quelqu'un de confiance avec qui l'on puisse partager, cela permet d'aider à prendre des décisions plus sécurisées, mieux bâties. La seconde c'est sa qualité de communicant. C'est le DRH qui donne le tempo de l'entreprise. A la fois en interne tout comme en externe il doit irradier les valeurs du groupe, l'image d'employeur, le « bien vivre » au sein de l'entreprise. Après, bien sûr il y a la « technique », sa capacité d'expert pour recruter, intégrer, former et fidéliser nos salariés.

C'EST LE DRH QUI DONNE LE TEMPO DE L'ENTREPRISE.

Pour conclure, comment résumeriez-vous vos principaux enjeux RH pour 2009/2010 ?

Un seul enjeu : réussir la mise en œuvre d'EREUKIKOM parce que c'est la clé du succès durable. ■

*Interview réalisée par Philippe ROSSIGNOL
Directeur Général d'AMPLITUDE, Conseil en
Développement du Capital Humain et Edgard
ADDED, Directeur de la Revue RH&M*