

Apports de la formation-action en ergonomie dans le management opérationnel d'une plateforme de distribution

Yann GUILLERM

Directeur, Entrepôt Supply Chain, Carrefour, Colomiers

Yves-Marie MANINE

Responsable d'exploitation, Entrepôt Supply Chain, Carrefour, Plaisance du Touch

1. Introduction – Yann Guillerm

Merci à Johann et Bernard d'avoir renouvelé cette invitation 2 ans après pour que je puisse faire cette intervention. Nous allons commencer par les présentations d'usage. Je suis Yann Guillerm, directeur d'une plateforme de distribution chez Carrefour, aujourd'hui à Colomiers mais initialement à Plaisance, sur une autre plateforme. Aujourd'hui j'aurai dû être accompagné de la nouvelle directrice de ce site mais elle n'a pas pu être là. C'est donc le responsable d'exploitation, Yves, qui m'accompagne et c'est très bien puisque c'est la personne avec qui j'ai partagé la direction de l'établissement, qui était là même avant moi et qui a traversé la partie « avant », la partie « pendant » et la partie « après » ce que l'on va vous présenter.

Pour que les présentations soient complètes vous vous demandez peut-être ce que je fais ici dans un congrès sur la pratique de l'ergonomie. J'ai rencontré cette discipline il y a 10 ans en faisant un DU. C'est à l'issue de ce dernier que cette démarche a eu lieu, démarche qui n'a pas été menée seul bien évidemment. Nous verrons sur la fin de la présentation que les choses se poursuivent dans mes fonctions et ma nouvelle activité.

Nous allons d'abord présenter la plateforme logistique, quelques éléments de contexte, la démarche et la façon dont cela a été organisé. Mais on y passera relativement vite parce que ce qui compte aujourd'hui c'est le témoignage d'Yves sur ce qui s'est passé, ce que ça a créé et ce qui reste aujourd'hui de cette démarche, quasiment 7 à 8 ans après avoir fait les premières formations-actions.

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2022. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Guillerm, Y. et Manine, Y.-M. (2022). Apports de la formation-action en ergonomie dans le management opérationnel d'une plateforme de distribution. Dans *La formation dans l'intervention ergonomique. Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

2. Eléments de contexte – Yann Guillerm

2.1. Présentation de la plateforme logistique de Plaisance du Touch

La plateforme logistique de Plaisance fait 30 000m² et c'est à peu près 300 personnes qui y travaillent - même si ce chiffre fluctue en fonction de l'activité – et c'est 45 millions d'unités traitées. C'est une plateforme qui fonctionne sans stock, en flux tendu et qui date de 2003. Le principe de fonctionnement est que l'on reçoit de nombreuses commandes de nos 650 clients. Ils nous commandent de la marchandise tous les jours, nous sommes livrés par nos fournisseurs dans l'après-midi ou dans la nuit, nous traitons la marchandise simultanément et nous expédions tout de suite après.

La particularité de Plaisance c'est d'avoir un trieur mécanisé qui est vraiment l'élément central de fonctionnement puisque quasiment 70% de la marchandise passent sur cette machine. Elle concentre donc un flux très important.

Le principe c'est que l'on met à disposition de la machine un colis, ce colis est pris en charge par un petit « train » qui fait des tours et en fonction du client auquel il doit être délivré il tombe sur ce que l'on appelle, nous, des « antennes ». C'est ce qui entre deux petits traits verts et qui représente un client (**Photo 1**). Chaque descente est un client. Ce flux incessant qui a lieu sur 14h d'activité va traiter 90 à 100 000 colis par jour avec maximum 60 personnes autour. Un autre type d'activité sur la plateforme c'est la partie traitement « Fruits et Légumes ». Sur le même principe on reçoit de la marchandise, on la stocke mais vraiment de façon très rapide et on reconstitue les commandes des clients.



Photo 1. Antennes du trieur mécanisé

Il y a d'autres zones encore mais je vous présente ces deux là car la zone de trieur mécanisé a fait l'objet de beaucoup d'attentions dans l'intervention même si les autres sites et activités n'ont pas été en reste.

2.2. Présentation de la démarche de formation-action

Pour rentrer un peu plus dans la démarche, je vais faire un lien avec ce dont a parlé hier Catherine Delgoulet. Elle disait que la partie formation, la partie intervention, tout ça se mélangeait un peu ; que la formation, vu comme acte pédagogique pouvait s'intégrer dans une grande intervention.

Et bien effectivement, nous avons fait au démarrage de la démarche les deux. Au début, ces deux actions, formation et intervention, étaient parallèles et ne se croisaient pas (**Photo 2**). Il y avait d'un côté :

- une action de formation-action sur 5 jours que l'on a menée avec Gabin et ses équipes qui était destinée à l'accompagnement des managers de proximité,
- et une intervention d'un cabinet d'ergonomie sur la partie « trieur mécanisé ».

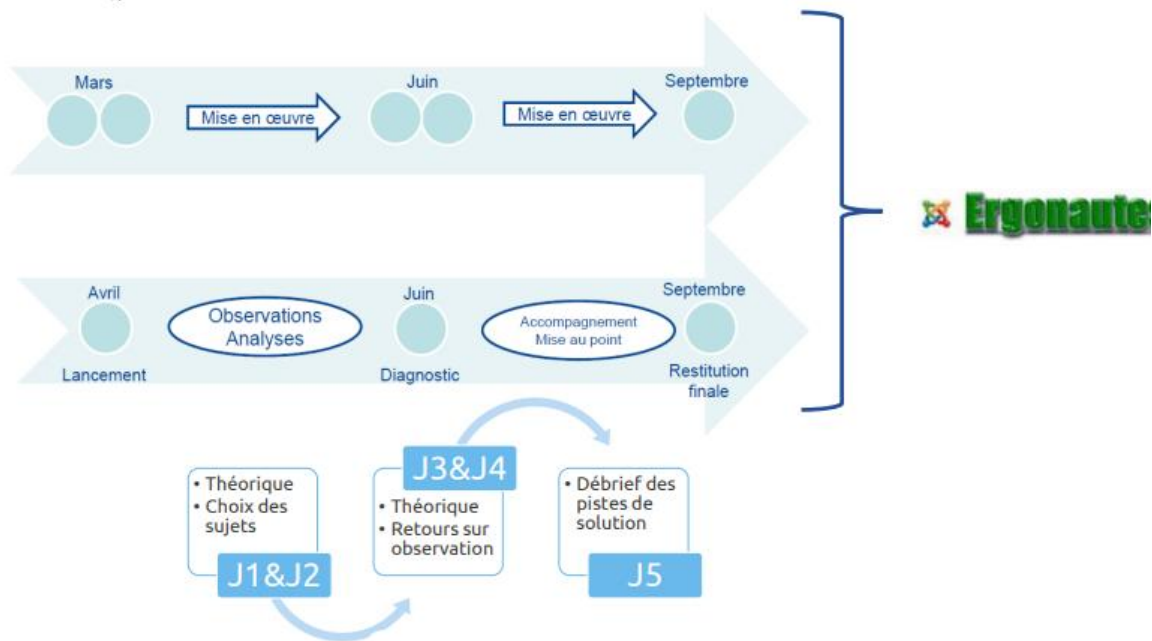


Photo 2. Schéma des démarches mises en œuvre en 2012-2018

Et puis au fur et à mesure, on s'est aperçu que ces deux démarches très parallèles ne devenaient plus lisibles pour les opérateurs et notamment pour ceux qui devaient mener les actions c'est à dire les chefs d'équipe et les managers de proximité. Donc nous avons fini par mutualiser tout ça et lui donner un nom, un logo pour pouvoir communiquer dessus : on a appelé ça les « Ergonautes ». Au final nous avons fait deux choses mais qui, à la fin, ont fait une seule et grande intervention sur ce thème d'ergonomie et de performance.

Je vais laisser la parole à Yves pour qu'il nous fasse une présentation de quelques sujets un peu marquants qui ont été travaillés sur cette période et ensuite nous discuterons de ce qu'il en reste aujourd'hui.

3. Retour sur l'expérience vécue pendant l'intervention par l'exploitation

Pour revenir aux origines de la mécanisation, nous avons découvert la mécanisation et on l'a plutôt subi au départ puisqu'on nous a vendu ça comme quelque chose de merveilleux. On met un colis à un endroit et il ressort à l'autre, ça marche tout seul, il n'y a plus de litiges, une performance exceptionnelle. Mais ça ne marche pas comme ça. En tout cas, il faut des hommes et des femmes autour pour le faire fonctionner donc on a eu du mal pour stabiliser l'activité. En fait, il fallait réapprendre notre métier. Une fois stabilisée et avec l'arrivée de Yann, on a pu découvrir l'ergonomie. Au début l'ergonomie « quesaco ? » pour des exploitants purs. Qu'est-ce que ça va apporter ? Je ne sais pas, je ne vois pas. Mais au travers du travail du cabinet qui est venu faire l'analyse sur le terrain, à travers les groupes qui ont été menés, on a vu qu'effectivement ça pouvait avoir une vraie plus-value par rapport aux conditions de travail.

3.1. Exemples de situations travaillées autour du trieur mécanisé

Au départ, pour nous ce n'était que pour les conditions de travail donc les groupes qui ont été fait ont été fait dans l'ordre du cheminement du colis dans l'entrepôt en partant de la réception. A la réception, nous avons travaillé sur les fournisseurs et les conditionnements puisque nous avons des conditionnements qui n'étaient pas forcément adaptés au fonctionnement de la mécanisation. Nous avons travaillé sur les zones de réception pour les fluidifier, pour mettre les bons produits au bon moment à disposition de la mécanisation. Nous avons travaillé sur les zones d'introduction des colis, sur la partie ergonomie « pure » du poste c'est à dire sur les outils utilisés au quotidien.

Nous avons aussi travaillé sur la partie lecture automatique puisque nous utilisons beaucoup les codes-barres qui se trouvent sur les colis des fournisseurs pour les reconnaître et les suivre. Pour beaucoup des codes barres nous nous sommes rendus compte qu'ils n'étaient pas bons, pas lisibles. Mais qu'est-ce qu'un code barre de qualité ? Alors là nous nous sommes dotés de moyens, un investissement de caméras qui avaient un niveau de lecture assez performant pour pouvoir capter l'image. Le souci qu'il y avait c'est que le produit avançait et n'était pas lu, donc il était bloqué, l'opérateur devait faire marche arrière et devait recommencer comme ça plusieurs fois et c'était un très gros irritant et forcément une perte de performance. Donc là-dessus on a fluidifié cette activité.

Une opération sur la palettisation aussi, puisque sur la palettisation il y a deux équipes qui doivent faire une jonction, et nous avons mis des règles de préparation en disant voilà « quand tu laisses ta préparation, laisse-la en pensant que quelqu'un va reprendre derrière toi ». Donc il y a un travail de collaboration qui a été fait entre les deux équipes.

Nous avons également travaillé sur un autre irritant : la gestion des « antennes ». Vous avez des antennes qu'on appelle « mono-client » et des antennes « multi clients ». Pourquoi ? Parce que j'ai 149 antennes sur la mécanisation mais 300 clients à traiter tous les jours. Les plus gros clients sont desservis sur les antennes dites « mono-client » et sur le restant, on a les plus petites commandes. Sur une antenne on peut avoir jusqu'à 7 magasins et lors de pics d'activité jusqu'à 10. Donc pour que les opérateurs sachent reconnaître à qui sont destinés les colis, on a placé une étiquette en amont, juste après l'injection des colis sur le trieur et c'est avec ça qu'ils se repèrent. Ce qui se passait c'est que souvent les colis arrivaient et il n'y avait pas d'étiquette ou ils étaient cassés sur le côté. Les opérateurs avaient une tablette pour rechercher mais ils perdaient du temps. Au final, ce qui se passait c'est « je ne dis rien, le colis je le mets sur la première palette qui passe » donc forcément je ne fais pas très bien mon boulot. Quand on a travaillé là-dessus, on s'est rendu compte que c'était simplement lié à de la colle, à de la colle qui était stockée dans une zone froide et qui réagissait mal. Donc on a mis ça dans une zone chaude, et ça a réglé le problème et l'irritant.

Ce que je vous dis c'est beaucoup de choses qui tiennent compte du terrain, des observations. Et c'est ça que l'on a vu à travers l'ergonomie. Ce qu'on n'attendait pas, et on ne le voyait pas venir, c'est que toutes ces petites choses mises bout à bout c'est de la performance qui s'en est ressentie derrière. C'est qu'au-delà de simplement satisfaire et mettre nos collaborateurs dans de meilleures conditions, on l'a vu sur la performance globale du service. Sur la mécanisation c'est quand même 23 millions de colis traités annuellement rien que cette activité là. C'était donc bien d'y consacrer du temps.

3.2. Points de vue croisés de l'exploitation et de la direction sur ce qu'il reste de l'intervention : un nouveau regard sur le travail

Yves Marie Manine

Ce qu'il en reste aujourd'hui, c'est que même si je ne suis pas devenu ergonomiste, pour autant il y a une petite mécanique qui s'est enclenchée. Quand je passe dans l'entrepôt, j'observe, je discute de situations qui peuvent m'interloquer, je vais me poser des questions, aller observer. Je vais prendre un exemple tout simple avant de redonner la parole à Yann. On a une zone « Fruits et Légumes » sur laquelle il y a une activité « Fleurs ». L'activité « Fleurs », depuis tout temps, on la travaille avec des bordereaux d'une façon très archaïque. Par contre on ne s'est jamais posé la question de pourquoi on faisait ça. Et puis un jour, je vais et je discute avec un gars qui faisait ça. Il était agacé, je le regarde et puis je me dis « est ce que cette activité on ne peut pas la passer en vocale ? » La vocale est un système qu'on a sur les Fruits et Légumes où on n'a plus de papiers dans les mains, on reçoit les ordres par wifi et ça simplifie grandement la manutention des colis. Et du coup je me tourne vers le gars et lui demande « Passer en vocal ça te dirait ? » Il me dit ah oui ! Et une semaine après ils étaient en vocale et j'ai retrouvé des gars avec le sourire jusque-là. Et depuis qu'on a fait ça, on n'a plus d'erreur sur les fleurs. Et ça, quand vous avez un conseiller de franchise, c'est à dire des gens qui s'occupent des magasins qui vous disent « ça c'est chouette parce que depuis que vous avez mis ça, on n'a plus d'erreurs », c'est gagnant des deux côtés. J'ai facilité la vie de mon collaborateur et satisfait mon client. Voilà un peu ce qu'il reste aujourd'hui de cette démarche, observer par le biais d'acteurs PRAP qu'on a mis en place et qu'on fait vivre en permanence par l'observation de terrain. Et puis voilà ça vit aujourd'hui, ça fait son chemin et même après le départ de Yann c'est resté bien ancré.

Yann Guillem

Nous n'avons jamais vendu que l'ergonomie était la solution à tout, qu'il fallait l'appliquer tout le temps, qu'il fallait à tout prix tout faire passer par l'ergonomie dans nos métiers de flux très intenses. Des fois, nous manquons de profondeur pour suivre ces choses-là. En tout cas c'était l'hypothèse que moi j'en avais. L'équipe de Plaisance, équipe particulière à mes yeux car c'est ma première direction d'entrepôt mais aussi c'est la première que j'ai managé post DU, avait une particularité avec cette espèce de « germe » déjà de prise en compte du terrain. Les agents de maîtrise et les managers de proximité sont 100% les pieds sur la dalle donc ils voient en permanence les activités de travail, ils interviennent, ils conçoivent immédiatement une solution. Par contre ce qui manquait c'était la profondeur d'analyse du problème, c'était sédimenter un peu la solution et puis pour le directeur montrer que ça fait de la performance et de la qualité. On est obligé quand même de passer par là.

Aujourd'hui ce qui reste c'est évidemment cette dynamique de modification, d'interrogation permanente de l'activité mais c'est aussi et c'était le point de départ de la communication avec Manuella c'est que lorsqu'on a fait le transfert de direction, je suis resté évidemment en accompagnement un petit peu puisque je suis resté dans le groupe et Manuella un jour est venue faire un point avec moi « Mais ils n'arrêtent pas de me parler d'un truc les agents de maîtrise et je ne comprends pas ce qu'ils me disent ». En fait, ils lui parlaient de situations de travail. « Mais c'est quoi une situation de travail ? Je ne comprends pas ». Je lui dis on va s'asseoir je vais t'expliquer. Mais ça faisait 6 ans qu'ils avaient été formés !

Nous pouvons faire tout ce qu'on veut, lancer des grandes communications, avoir de grandes idées d'innovation, etc., si la strate des agents de maîtrise de proximité, le maillon essentiel de notre performance, comme sans doute dans d'autres métiers, n'est pas engagée et n'est pas dedans, ça ne fonctionnera jamais. Nous nous sommes battus pour avoir une structure d'encadrement, on nous a reproché d'avoir la plus large structure de France en termes d'encadrement sauf que ce que nous avons argumenté c'est de regarder le résultat de l'entrepôt, en bas. Oui la structure est plus importante mais regardez ce que ça apporte. Nous, notre notion c'est le « coût colis », combien on coûte pour le traitement d'un colis ou l'IPO (Indice de Performance Opérationnel). C'est le nombre de colis totaux traités sur le nombre d'heures totales, du dernier intérimaire rentré jusqu'au directeur de l'entrepôt. Ça ça parle. Si vous mettez des gens qui ne sont pas compétents pour faire office de manager ils ne feront pas bien le travail. Il faut des gens bien formés qui connaissent ce qu'il y a à faire, et qui sont très réactifs surtout dans les plateformes en flux tendu où on n'a pas de temps. Notre définition c'est fini parti. On commence une charge de travail et dans tous les cas on la termine donc il faut des gars engagés, des gens qui ont envie de travailler dans le froid en sachant qu'ils savent à quelle heure ils arrivent mais qu'on ne peut jamais leur garantir l'heure à laquelle ils vont partir. Notre rôle c'est aussi d'accompagner ces gens, de réduire les pénibilités, les accompagner parce qu'ils sont importants. On a de belles machines mais sans les gens qu'on a, elles ne marcheraient pas aussi bien que ça. Juste la preuve, c'est qu'il y a d'autres machines comme ça en France et qu'elles ne fonctionnent pas de la même façon. Ça c'est la meilleure preuve de l'implication de l'équipe et de l'effet de certaines démarches que l'on a pu engendrer.

Le dernier point que je voudrais rajouter en conclusion c'était le fait que nous avons été au bout du diagnostic ergonomique sur le trieur mécanisé et même au bout de certaines actions. Mais depuis 5 ans, il y en a d'autres, et en permanence, qui surgissent. En fait, ce qui est très intéressant c'est qu'avec ces repères qui ont été donnés aux managers par la formation-action et le diagnostic ergonomique, nous avons enclenché des attentes et des demandes d'améliorations qui sont permanentes.

Yves-Marie Manine

La dernière mise en œuvre ça a été sur la refonte du circuit « Fruits et Légumes » qu'on vous a montré. On a une notation des magasins qui s'appelle le NPS (Net Promotor Score). Si vous venez dans les magasins vous avez des boutons en sortant où vous pouvez noter le magasin, et bien pour nous c'est la même chose, les magasins nous notent. On avait vu que souvent on avait des problèmes de palettisation et d'écrasement de produits sur des WhatsApp qu'envoient les magasins. A force d'être abreuvés de photos comme quoi on faisait mal notre boulot, ça nous a un peu agacé donc on a repris tout le chantier. Mais on l'a fait avec les préparateurs car ce sont eux qui manipulent les produits. On a revu toute l'organisation et depuis les WhatsApp on n'en voit plus. Comme quoi, les choses sont là, elles sont ancrées, on n'est pas des ergonomes mais c'est là, c'est ancré et ça vit et ça continuera à vivre puisque ça devient culturel chez nous.

Yann Guillerm

Ça c'est le plus important et effectivement Plaisance c'est un formidable terrain de jeu. Comme nous sommes toujours en flux tendu, il n'y a pas de stock et de structure bien établie si bien que si on

se loupe, le lendemain on fait un retour arrière et le surlendemain on teste autre chose. Et ça c'est aussi une dynamique importante. Yves parlait d'un projet qu'on prend et une semaine après c'est réalisé, on passe à autre chose, donc il faut que la pompe à amélioration soit enclenchée parce que si toutes les semaines on réalise un point il faut quand même que ça envoi. Après je ne dis pas que nous réussissons tout ce qu'on entreprend, on s'est aussi cassé le nez. Il y a des choses qu'on n'a pas réussi à solutionner malgré tout ce qu'on a pu imaginer, y a des zones où on n'a pas vraiment avancé, on n'a pas trouvé, on a consacré du temps, même trop, et puis finalement on n'a trouvé aucune solution pour améliorer en tout cas les conditions de travail de nos collaborateurs. Donc je ne dis pas que ça marche à tous les coups. Ça reste une activité qui est sollicitante et qu'il faut prendre en considération. Mais le fait qu'il y ait des changements rapides réguliers, ça met l'équipe dans une dynamique plutôt de confiance aussi avec sa direction puisqu'on remonte des choses et c'est pris en compte.

Yves-Marie Manine

Juste un indicateur fort, aujourd'hui on a des taux d'absentéisme et d'AT qui sont très faibles, et ça c'est un indicateur important de la façon dont se sentent les gens à l'intérieur de l'entrepôt. Donc si vous avez des taux qui grimpent c'est qu'il y a un malaise, un mal-être. Aujourd'hui ils ont tendance à baisser et je vous assure que ce sont les effets du travail mené. Yann quand il a pris l'entrepôt, on n'était pas du tout à ces taux-là, et c'est le travail construit qui a fait baisser tout doucement ces taux. Aujourd'hui on arrive à tenir en tout cas cette partie absentéisme et c'est très important. Et une fois que c'est enclenché c'est plus facile de tenir puisque quand on a 15 arrêts maladie sur la journée, traiter chacun pour essayer d'aller chercher des trucs... quand on en a que 3 c'est plus facile !

Yann Guillerm

Il y a sans doute des effets « ergonomie » mais je l'ai dit tout à l'heure je n'ai jamais vendu une ligne à la direction et d'ailleurs j'ai toujours refusé de décliner ce qui s'est passé sur d'autres entrepôts, puisque évidemment, quand ça marche, on a un projecteur sur nous et on nous demande de faire la même démarche sur les 70 entrepôts de France ce qui n'est pas possible. Ça je l'ai dit il y a 5 ans, quand je suis intervenu, ce n'est pas possible ! C'était possible parce que c'était l'équipe de Plaisance parce que c'était des circonstances particulières. Il faut d'abord passer par un vrai diagnostic, essayer de faire des choses mais pas du copie-collé, ça ne pourrait pas marcher.

3.3. Une volonté d'étendre cette approche sur la plateforme de Colomiers

Très rapidement pour conclure, aujourd'hui je ne suis plus sur cet entrepôt de Plaisance du Touch où nous avons fait beaucoup de choses. J'ai pris la direction d'un autre entrepôt toulousain qui est à Colomiers et qui fonctionne pas du tout de la même façon puisqu'on fonctionne avec du stock. On fonctionne sur des produits qui vont dans vos placards, des produits ambiants. J'ai pris cet entrepôt parce qu'il y avait une perspective de transfert et d'ailleurs nous devons, à l'heure actuelle, réceptionner les premières palettes sur notre nouvel entrepôt sauf que ce projet est avorté pour l'instant, en tout cas reporté, à cause de problématiques politiques et d'élections...

On était parti avec Bernard et Johann dans l'idée de faire quelque chose de très différent par rapport à ce que j'ai fait sur Plaisance car la situation n'est pas la même. Nous avons recruté une doctorante pour vraiment ancrer la démarche, toujours dans la même logique, c'est-à-dire

d'accompagner les managers opérationnels et les managers terrain, de les équiper pour faire des transformations. Vraiment la visée c'est d'équiper et de doter les agents de maîtrise et toute la ligne hiérarchique, voir même la ligne hiérarchique du dessus, au dessus de moi. C'était ça notre visée avec comme support idéal cette transformation, ce transfert de bâtiment. Un transfert de bâtiment c'est 50 000 palettes qu'il faut faire passer d'un endroit A à un endroit B, c'est 350 personnes dont il faut changer les conditions de travail, dont il faut anticiper les conditions futures... L'objectif c'était de ne pas faire ce qui était fait habituellement chez Carrefour, c'est à dire « c'est simple vous prenez de là, et vous allez sur un nouvel entrepôt où il fait plus jour, où c'est mieux, où c'est plus grand, etc. , donc ça va bien se passer, forcément la performance elle va être là ». Sauf que les 15 bâtiments qu'on a déplacé dans le groupe c'était 15 fois la crise et 15 fois 6 mois de galère sans nom avec des colis qui doivent être pris en charge par d'autres entrepôts, etc. L'ambition était donc de démontrer qu'en faisant différemment on ne serait pas en crise et qu'on allait faire mieux, voire beaucoup mieux que ce que l'on fait aujourd'hui sur un entrepôt qui est déjà dans le tiers supérieur des entrepôts économiquement viables. La visée est clairement sur la transformation des conditions de travail et évidemment de gérer le lien entre ces conditions de travail, l'absentéisme dont parlait Yves et la performance de l'entreprise. Je reste un ergonomiste gestionnaire quand même. Il faut faire un peu attention à ça.

Malheureusement pas de transfert pour l'instant... Nous avons donc réorienté, nous nous sommes centrés sur l'accompagnement des agents de maîtrise sur la structuration des projets. La situation est un peu différente sur Colomiers puisqu'on n'a pas cette faculté de dire « on teste un jour, si ça ne marche pas, on teste le surlendemain autre chose, etc ». Nous, on a une structure, dès que je teste quelque chose je dois mettre 50 000€ d'investissement et des heures pour prouver que ça marche. Donc des fois, on a le doigt qui tremble un peu quand même pour appuyer sur une transformation. Il faut qu'on structure énormément la phase d'analyse et la phase de mise en action.

Je conclus rapidement en disant que l'apport que je pourrais donner c'est que la formation-action, elle nous sert et elle sert l'ergonomie à faire la démonstration qu'en faisant un peu différemment ça marche. Le prétexte du changement de bâtiment c'était ça, il nous fallait un support suffisamment costaud pour montrer que les méthodes qu'on pouvait mettre en place, que l'analyse du terrain, que l'anticipation, qu'intégrer ces réflexions de travail très en amont dans le projet ça fonctionne. Ce n'est pas la solution à tout comme je l'ai dit tout à l'heure mais ça fonctionne, ça apporte de nouvelles choses et ça construit de nouveaux éléments.

4. Echanges avec le public

Bernard Michez : Ergonome consultant, Ergotec

C'est très intéressant merci beaucoup pour cette présentation. Quid des relations avec le CSE ? Ca doit être vraiment favorable aux relations avec les partenaires sociaux ce que vous avez fait. Qu'est ce qui s'est passé par exemple pour la présentation du projet, pour l'information au fil sur l'avancement des questionnements ? Il y a plein de choses qui sont extrêmement positives dans ce que vous nous avez montré vis à vis des relations avec les partenaires sociaux et en particulier avec le CSE parce qu'il est partie prenante dans le projet. Donc qu'est-ce qu'il s'est passé de ce côté avec le CSE et en quoi ça a été facilitateur ou en quoi ça a posé des difficultés ?

Yann Guillerm

La situation n'était pas très tendue sur l'entrepôt avec les élus. Mais évidemment ça ne fait qu'améliorer les choses et ça fait partie des points qui sont fondamentaux d'intégrer la présentation, d'avoir quelque chose à présenter. Puisque en fait, l'essentiel, c'est d'avoir des choses qui avancent et d'avoir quelque chose de visible. Les élus, ils voient qu'il y a des choses qui bougent donc il n'y a plus de questions ou très peu de questions. A l'époque on avait des CSE qui duraient 2h quand certains sites c'était 3 jours. Donc voilà, ils étaient partie prenante. Aussi parce que ça reste des travailleurs et qu'ils étaient confrontés à ces difficultés. Donc quand ils retournaient au travail et qu'il y avait quelque chose qui avait changé et bien ils le constataient.

Aujourd'hui j'anime le CSSCT qui est une commission du CSE pour parler justement de pénibilité de toutes les actions que l'on met en place. Je joue beaucoup avec les acteurs PRAP. A chaque fois que l'on a un projet, une opportunité de nouvelle stratégie, je les intègre puisqu'ils ont eu une formation sur « regarder le travail autrement » pour éviter l'accidentologie, pour que ça nous fasse des remontées et que ça alimente la pompe à amélioration. Donc c'est aussi à travers ça, que sur ce point-là, ils ne viennent pas nous chercher. Mais ne vous inquiétez pas ils ont d'autres sujets ! Quand on leur montre l'accidentologie, les chiffres nationaux ou les chiffres de la profession on voit bien que les gens ne sont pas si mal chez nous. Ils savent qu'on est très attentif donc dès qu'il y a un problème qui vise la sécurité ou un truc comme ça, je suis toute de suite alerté par les élus et j'interviens rapidement sur ce point-là. Notre relation est plutôt saine et c'est vrai qu'on n'a pas des élus extrêmement revendicatifs. Pour illustrer, sur mon nouvel entrepôt, il y avait toujours historiquement à minima 1 semaine de grève par an, ça fait 3 ans qu'on n'en a pas eu.

Auditeur :

Et vous avez formé vos cadres, ça ne vous est jamais venu l'idée de former vos représentants du personnel à mieux traiter ou à mieux remonter les questions de travail avant ou après avoir expérimenté la formation des cadres ?

Yann Guillerm

C'est quelque chose qui a été mis en place, la relation de proximité. Les managers de proximité vont répondre à des questions de proximité. Après les élus au CSE, ils vont être plus sur des généralités ou sur le point d'actualités... Non, on n'a jamais imaginé former les représentants car on ne veut pas leur donner le rôle qui doit être celui des agents de maîtrise. Evidemment ça pourrait être intéressant peut-être, c'est une question, mais c'est peut-être la phase d'après. Mais ce n'est pas la culture chez nous. Même si ça pourrait apporter quelque chose sans doute, mais il faut qu'ils mûrissent un peu, qu'ils fassent un deuil d'un certain rôle qu'ils pourraient avoir avec ces choses-là pour bien laisser le rôle de la direction. Le fondement c'est que la direction a sa responsabilité sur la performance mais aussi sur la performance sociale, les indicateurs de conditions de travail. Enfin, moi j'ai une petite réticence là-dessus même si aujourd'hui on a un certain nombre de personnes capables de basculer mais toute l'instance certainement pas. Ceux qui ont basculé ont bien compris les intérêts et quand ils remontent les éléments, ils sont acteurs, ce sont des gens qui sont sur le terrain et qui sont actifs. Certains ont basculé dans l'état d'esprit, je pense à certains de mon équipe PRAP dont il y a un tiers d'élus, mais ça reste un rôle de premier niveau pour l'instant.

Joffrey Beaujouan : Ergonome européen, enseignant chercheur, Institut Polytechnique Clermont-Ferrand

Merci Yann et merci Yves pour votre témoignage. J'avais une question de précision : quand vous parlez de formation-action, est-ce que vous pourriez nous en dire plus sur qu'est-ce qui fait dire pour vous que c'est une formation action ? C'est important de dire qu'il y a une mobilisation des acteurs sur des éléments concrets, qu'ils se sont appropriés, mais quelle était la nature du contenu de cette formation ? Quels étaient les objectifs pédagogiques qui étaient visés ? Pour situer un peu plus précisément ce qui a été mis en place concrètement à ce niveau-là. Merci pour le reste c'était vraiment très intéressant.

Yann Guillerm

Je vais parler de souvenirs mais les souvenirs sont encore bien là. Pourquoi c'était une formation action ? Parce qu'il y avait une partie théorique et une partie terrain, à chaque fois c'était découpé. C'était réalisé en trois sessions, une première session où il y avait une partie théorique et une partie où on commençait à discuter de certaines situations. On apportait de quoi travailler un premier diagnostic sur la première intersession. Puis on avait une seconde session de 2 jours avec de nouveau une partie théorique et une reprise du diagnostic avec une partie terrain où chaque binôme ou trinôme approfondissait le diagnostic et une dernière partie présentation où les deux cadres étaient présents. Nous, la direction, n'étions pas intervenus sur le choix des sujets. C'était vraiment des sujets à eux. Il y avait même certains sujets, je me rappelle du sujet « Andros », j'avais dit « qu'est-ce qui m'ont sorti, c'est vraiment un sujet bas du front » et finalement il en est sorti un truc qui a eu des impacts nationaux, qui a eu des impacts chez Andros.

Gabin pourrait en parler mieux que moi, mais on a profité aussi que la société Ergonova, qui a fait la formation action chez nous, était aussi présente chez Andros. On a pu créer des liens comme ça qui sont d'ailleurs toujours réglés aujourd'hui et qui ne posent plus aucun problème en France. Même des petites actions ou des choses qui ne paraissent pas fondamentales peuvent conduire après analyse à des mises en œuvre qui sont complètement insoupçonnées. Et donc la troisième partie c'était présentation et engagement de la direction : mettre en œuvre les propositions qui étaient faites avec une visée très claire de transformation, d'intégration de la compétence « analyse du travail » pour pouvoir remonter à la direction des priorités claires.

Olivier Raquin : Ergonome consultant, directeur d'Ergonalliance

Merci pour votre présentation. Au regard des résultats que vous nous présentez tant au niveau de la performance de l'entreprise que de la santé des opérateurs, avec une baisse des accidents de travail et de l'absentéisme, on a compris que vous ne pouviez pas faire de copier-coller dans d'autres entrepôts mais comment, qu'est-ce qui fait que ça n'a pas été repris par la direction ? Pourquoi il n'y a pas eu la volonté d'une démarche similaire sans faire du copier-coller ?

Yann Guillerm

A vrai dire je n'en sais rien, je ne sais pas, mais même si dans le discours de la direction nationale il y a des choses qui pourraient être un point d'appui, on n'ira pas, parce que c'est très

sensible au niveau des élus, former 30 agents de maîtrise sur 5 jours. C'est un budget formation non négligeable et ce n'est pas forcément à l'ordre du jour aujourd'hui. Par contre des tentatives il y en a.

Moi je reste persuadé qu'il faut choisir ses combats. On est quand même aujourd'hui sur la Supply Chain Carrefour, sur des sujets extrêmement budgétaires. La règle elle est très claire et c'est compliqué d'amener ça même si on en a fait la preuve. Après, on est quand même sollicité, moi dès qu'il y a un groupe de travail prévention, absentéisme ou quelque chose dans ce thème là, tout le monde vient chercher le sud-ouest, vient chercher la pratique. Mais il faut quand même qu'il y ait une dynamique de la direction même si il y a des choses qui perdurent.

Quand je suis parti, il y avait quelque chose qui s'était infusé dans cette équipe mais ça ne fonctionnerait pas partout pareil. Moi je suis resté 7 ans sur Plaisance, ça fait 3 ans que je suis sur un nouvel entrepôt et je suis le plus ancien directeur avec mes 3 ans sur ce site. Ça tourne quand même donc c'est difficile de faire sédimenter quelque chose et on est dans une période où y a beaucoup de réorganisations. La dernière en date c'est la prévention. Elle est passée prévention Groupe. Pourtant un entrepôt ou un magasin Carrefour City ce n'est pas la même chose. On n'est pas tout à fait dans la même catégorie, on n'est pas tout à fait dans les mêmes types d'analyse à effectuer. Peut-être qu'un jour il y aura des choses. Mais d'abord on va se limiter au Sud-ouest et on va continuer à progresser.

Yves-Marie Manine

Même si on fait partie d'un grand groupe, Carrefour, c'est comme si c'était notre petite entreprise à nous. Il y a des directives données par Carrefour. Sa vocation ce ne sont pas les entrepôts mais les magasins sauf que dupliquer des choses en magasins dans les entrepôts ce n'est pas forcément adapté, on ne fait pas le même métier. On a fait mûrir dans cet entrepôt cette valeur du client, pourquoi on est là, le sens qu'on donne à nos actions quotidiennes. C'est ce qui fait la réussite de notre activité, l'engagement des équipes que l'on a. Quand on a pu voir d'autres entrepôts qui étaient avec le même outil que nous, on voit que dans l'organisation, dans l'engagement et dans la structure d'encadrement que ce n'est pas la même chose. On demande à des gens qui n'ont pas de formation de manager de manager des équipes ou de tenir des équipes. Ce sont des préparateurs qui font office, alors on n'a pas le même résultat forcément. Donc tout cet investissement que l'on a pu mettre en place finalement, nous, ça a payé et ça a donné ces résultats mais ce n'est pas duplicable ailleurs parce qu'ils ne partent pas de la même population, du même contexte. Quand on y va, qu'on nous explique, on se dit que si on y était on ne ferait sans doute pas mieux. Donc c'est aussi un historique, il y a les syndicats, la population que l'on recrute autour, tout est là.

Un autre point qui est encore moins politiquement correct, il y a aussi des enjeux de sièges. Quand on va expliquer que l'opérationnel est dans des démarches de prévention, la direction prévention santé ils se disent « à quoi on sert ? ». Donc il y a des enjeux de conserver son job et ça ce n'est pas très politiquement correct mais c'est une vraie réalité, surtout en pleine période de réorganisation comme on le subit aujourd'hui pas forcément en local mais au siège. Donc il ne faut pas trop dire que les opérationnels savent faire des choses parce que sinon ce n'est pas nous qui sommes à l'origine de cette action.