

Ergo IDF

Entre continuité de la relation de service et discontinuité des activités :
Quelles contributions de l'ergonomie ?

Quand le concept du client autonome vacille, quels effets
sur la santé des salariés en première ligne ?
Le cas d'une entreprise de distribution de matériels de bricolage

Cécile Briec et Véronique Poete

Alternatives ergonomiques
15 avenue G. Clémenceau 91300 MASSY

Depuis maintenant plusieurs années les situations de travail qui mettent les professionnels en contact avec le public ont fait l'objet de nombreuses études. L'ergonomie a notamment contribué à montrer les effets délétères pour la santé (souvent du point de vue psychique) de prescriptions qui ne concernent plus seulement l'organisation du travail (répartition des tâches, objectifs à atteindre...) mais s'étendent à la relation à la clientèle en essayant de la standardiser (script langagier, temps alloué pour répondre à un client...).

Nous nous appuyons ici sur une expérience d'intervention menée dans une grande enseigne de distribution de matériels de bricolage discount pour montrer qu'une organisation qui laisse dans l'ombre la relation à la clientèle est tout aussi problématique pour la santé des salariés. Cette enseigne a sollicité l'accompagnement d'un cabinet d'ergonomes pour réfléchir à la mise en œuvre d'une politique de prévention des risques dits psychosociaux suite à l'incitation du Ministère du travail de fin 2010. La demande émanait du service des Ressources Humaines du siège et s'intégrait à un accord signé avec les partenaires sociaux. Il s'agissait de les aider à appréhender ce type de risque pour les différents métiers exercés au sein des magasins (une centaine de magasins répartis sur le territoire) et à les intégrer dans la démarche de prévention des autres risques professionnels déjà mise en place depuis quelques années.

L'objet de cette intervention n'était donc pas d'étudier spécifiquement les métiers de relation de service. Mais les analyses d'activité menées dans quelques magasins auprès des professionnels (vendeur, hôtesse de caisse, responsable d'accueil, logisticien, manager) peuvent néanmoins éclairer la complexité de la relation santé /travail qui s'instaure dans ce type de structure. Dans cette communication, nous nous appuyons plus particulièrement sur les analyses réalisées auprès des vendeurs afin de montrer les effets sur leur santé d'une organisation qui ne prend pas en compte l'évolution de la relation à la clientèle. Ce qu'on pourrait appeler, en référence au prescrit/réel de l'ergonomie, la relation réelle (et pas seulement prescrite) à la clientèle.

I. Quelques repères contextuels

Cette enseigne discount existe depuis une dizaine d'années et compte aujourd'hui une centaine de magasins. Elle s'est développée très rapidement à partir d'un concept innovant : elle s'engageait à proposer des produits disponibles en grande quantité et à bon prix. La clientèle visée était particulièrement constituée des professionnels du bricolage dotés de compétences pour choisir, trouver et transporter par eux même les produits dont ils avaient besoin. D'une certaine manière, des clients autonomes.

Cette cible a déterminé « à l'époque » les grandes lignes de l'organisation : une centralisation des fonctions support au siège, des magasins équipés de racks sans décoration, des lignes de produits courtes (peu de références pour un même produit), des effectifs limités et une prescription peu formalisée. De par son concept, l'entreprise a de fait exclu de sa réflexion la relation à la clientèle comme une dimension du travail des salariés. Le concept s'est traduit pour les vendeurs en ces termes : ils doivent assurer le « rempotage » des rayons (mise en rayon des produits), son entretien (rangement, construction des présentations de produits...), l'étiquetage et le comptage des produits (inventaire partiel par références). Ils sont considérés comme des « rempoteurs ».

Aujourd'hui, l'entreprise entre dans une phase où la croissance ralentit et cherche à se structurer davantage, tout en maintenant le concept initial. Elle aspire notamment à retrouver une certaine homogénéité entre les différents magasins et à limiter les coûts. Nouveaux choix d'organisation, nouveaux outils informatiques, nouvelles procédures, transformation des profils de personnes recrutées... traduisent ces changements d'orientation. Ils ne sont évidemment pas sans effet sur l'activité des salariés, sur leur santé et sur l'efficacité. Que pouvons-nous en dire aujourd'hui ?

II. Des vendeurs « en tension »...

Les vendeurs sont affectés à des rayons. Ils sont encadrés par des responsables de rayon et dépendent de chefs de secteur (un secteur est constitué par le regroupement de plusieurs rayons). Ils travaillent sur des plages horaires (matin 6h-13h après midi 13h-20h ou journée 8h-19h) et alternent selon les jours de la semaine. Ils ont au cours de leur journée de travail quelques moments sans clients (entre 1h et 2h) pendant lesquels ils vont privilégier le rempotage des produits qui nécessitent l'usage d'engins de manutention (amener les palettes de produits en rayon, ranger les palettes dans les racks notamment celles qui sont en hauteur). Puis ils vont effectuer leurs autres tâches en présence des clients.

A l'égard du client, sont apparues rapidement des manières de faire extrêmement différentes entre les vendeurs :

- Certains vendeurs sont à l'affut : ils effectuent leurs tâches et s'interrompent dès qu'un client semble chercher quelque chose. Ils vont leur donner des renseignements sur les produits ou leur donner les indications sur leur emplacement.
- D'autres continuent jusqu'à ce que le client vienne les solliciter.

- D'autres encore évitent de croiser le regard des clients voire essaient de s'en cacher : certains s'installent en fond de magasin pour construire les présentations de produits, d'autres vont en réserve pour être moins visibles.

Derrière ces différents compromis se cache une réalité très partagée, les vendeurs sont en tension. Ils cherchent tous à leur manière à résoudre une équation difficile : effectuer l'ensemble de leurs tâches « malgré » les clients. Les manières de vivre ces situations de travail sont très variées mais des signes de débordement apparaissent

- Du côté des individus : certains partent ; d'autres tiennent sur tous les fronts mais sont au bord de l'épuisement; d'autres contournent des procédures (donner des codes par téléphone aux hôtesse de caisse au lieu de se rendre à la caisse) ou prennent des risques pour gagner du temps (ils ne vont pas utiliser les engins de manutention mais grimper dans les racks avec des charges). d'autres optent pour faire ce qu'ils peuvent au risque d'avoir des remarques de la part des responsables.
- Du côté des équipes : des conflits surgissent dans certaines équipes notamment au regard de la diversité des stratégies adoptées. Compte tenu de la présence en alternance des vendeurs, les clients peuvent exploiter ces différences pour envenimer les situations.

Ces signes sont difficilement appréhendables par l'entreprise dans la mesure où ils n'apparaissent ni à l'échelle d'un magasin ni même d'un secteur et relèvent d'une combinaison de facteurs de registres différents.

- Des attentes des managers : face au silence du siège sur la dimension relative à la relation clientèle, le champ est laissé libre aux interprétations des managers des différents niveaux hiérarchiques (directeur régional, directeur de magasin, chefs de secteur, responsables de rayon). Certains assurent que le conseil ne fait pas partie du concept et souhaitent que les vendeurs s'y tiennent. D'autres à l'inverse insistent sur le conseil à apporter aux clients. Cela se traduit par des consignes souvent contradictoires au sein d'un même magasin.
- Du lieu d'implantation du magasin et des caractéristiques de la clientèle qui s'y présentent : dans les magasins où la clientèle est nombreuse et dépense fortement, il est plus aisé de se concentrer à certains moments sur les tâches relatives à la vie du rayon. A l'inverse, quand le chiffre d'affaire est difficile à atteindre, la relation à la clientèle devient incontournable. Le type de clientèle est aussi un facteur assez déterminant : des clients « dociles » ou « hostiles » modifient les manières de faire des salariés.
- De la typologie des rayons : il est apparu que le travail à effectuer n'était pas le même selon les rayons. Par exemple, le rayon quincaillerie se caractérise par de nombreux produits en référence, des produits de petites tailles et en très grande quantité (nommés fréquemment « les poupouilles »). Les vendeurs passent énormément de temps à tenir le rayon (comptage, rangement, etc.) mais le temps consacré au client est moindre : en tendance les clients les sollicitent pour connaître l'emplacement du produit qu'ils recherchent. A l'inverse, les rayons Electricité et Sanitaire se caractérisent par des produits techniques et volumineux. Les vendeurs sont très sollicités par les clients pour des conseils mais aussi pour accéder aux produits (produits à la coupe ou sous vitrines, lourds, volumineux et/ou stockés en hauteur).

Ils intercalent leurs autres tâches dans les creux (pendant la fermeture au public ou entre deux clients).

- Des parcours des salariés et de leur point de vue sur leur métier : les salariés n'ont pas de formation relative à la relation à la clientèle. Pour pouvoir répondre aux questions des clients, certains vendeurs s'appuient sur les connaissances acquises lors de leurs premiers métiers (parmi les vendeurs se trouvent beaucoup d'anciens professionnels du bâtiment -électricien, plombier chauffagiste, peintre- ou des salariés d'autres enseignes de bricolage qui les ont formés aux produits et à la relation à la clientèle). Pour d'autres, l'autoformation par la lecture de livres ou par internet leur permet d'acquérir des notions de base.

III. Quelles sont les sources de cette mise en tension ?

Les discussions engagées avec les salariés sur cette mise en tension a été l'occasion de réfléchir à ce qui a évolué au fil du temps dans la relation à la clientèle.

1. Des services qui changent

Si le concept du client autonome reste la caractéristique de cette enseigne, les changements intervenus ces dernières années ont modifié la place accordée à la relation clientèle sans que la mesure en ait été prise par l'entreprise.

- Une diversification du profil des clients : les gammes de produits proposés ont évolué pour attirer un autre type de clientèle. Aux professionnels se sont ajoutés des particuliers (parmi lesquels une forte proportion de clientèle féminine) qui sont en demande de conseils ;
Ce changement de clientèle s'est accompagné d'une plus grande exigence en terme de présentation des produits ce qui a généré pour les vendeurs de nombreuses transformations de facing (présentation du rayon).
- Des services ont été proposés aux clients comme la mise en place d'une machine à teinter au rayon peinture, une possibilité de location de véhicule utilitaire pour transporter les matériaux, des possibilités de crédit...
- les services et produits proposés par l'enseigne ont modifié aussi les attentes des clients. Par exemple, des SAV (service après-vente) se sont développés sur certains produits là où, auparavant, des échanges standard étaient effectués... les clients se présentent à l'accueil du magasin et les vendeurs du rayon concernés sont appelés. Après un temps d'échange sur le problème rencontré, ils vont renvoyer le produit au fournisseur et vont tenir le client informé. Le travail administratif qui y est associé est considérable, les procédures à suivre n'ayant pas été formalisées au moment de leur mise en place (chaque magasin et même chaque rayon au sein d'un même magasin a sa procédure spécifique,)

2. Des tâches supplémentaires pour tenir les rayons

De manière concomitante, des actions engagées par le siège pour limiter les coûts ont généré de nouvelles tâches et procédures à respecter.

- Le nombre de comptages de produits à effectuer pour optimiser les stocks a augmenté. Au lieu de 10 comptages par semaine ce sont aujourd'hui 100 comptages qui sont à effectuer. Pour les rayons qui ont des « poupouilles », le temps à y consacrer est considérable. D'autant plus que les produits à compter sont désormais désignés par le siège; avant, les vendeurs pouvaient choisir les produits et s'arrangeaient quand la journée avait été dense pour compter des produits faciles (ceux en rupture de stocks ou des produits volumineux).
- Suite à des modifications de la chaîne logistique, les produits sont livrés sur des palettes qui ne sont plus mono produits mais multiproduits. Le vendeur passe du temps à retrouver ses produits pour les ranger dans le bon rayon.
- De nouvelles procédures sont mises en place pour lutter contre la démarque (par exemple, en cas de code erroné lors du passage en caisse, le vendeur doit s'y rendre et ne pas renseigner par téléphone l'hôtesse de caisse).

En conclusion

Les salariés sont pris dans un double mouvement :

- Un développement et une modification de l'offre de service sans que ceux-ci soit pris en compte dans l'organisation ;
- Un développement de tâches qui alourdissent la charge de travail et diminuent les marges de manœuvre dont disposaient les vendeurs.

Le premier aspect suppose plus de relations à la clientèle. Le second limite la disponibilité à la clientèle. Comment les vendeurs peuvent-ils s'y retrouver si l'entreprise ne clarifie pas ce qu'elle attend d'eux aujourd'hui ?

Les analyses réalisées au cours de cette intervention sont venues éclairer les intuitions des interlocuteurs du siège. L'enseigne se trouve à un carrefour et doit envisager de nouvelles orientations pour retrouver sa croissance. Elle serait bien inspirée de s'appuyer pour cela sur l'expérience de ses vendeurs.