

Rapport de gestion

Décathlon Marseille Terrasse du port

Gavaudan Alexandre

Mines Paris

12 juillet 2022

Remerciements

Je remercie toute l'équipe du magasin Décathlon qui m'a accueilli chaleureusement et avec qui j'ai eu grand plaisir à travailler pendant un mois

En particulier, je remercie Valentin, directeur du magasin, qui m'a fait confiance en m'acceptant en tant que stagiaire et qui a été toujours très bienveillant

A Loris, mon chef de rayon randonnée qui a su me faire découvrir le métier de vendeur et qui m'a appris les fondamentaux, toujours avec une grande patience et pédagogie.

A toute l'équipe du rayon randonnée, Julie, Virginie, David, Marine, Jackie, Marvin, Thomas qui n'ont jamais hésité à m'aider et m'ont intégré avec gentillesse

A tous les autres collaborateurs du magasin avec qui j'ai pu passer des moments de convivialité et qui contribuent tous à construire une ambiance de travail très agréable et dynamique

Partie 1

« Analyse d'un poste de travail, à partir d'une position d'opérateur »

I - Le cadre industriel

Mon stage exécutant s'est déroulé au magasin Décathlon Terrasse du port situé dans le 2^{ème} arrondissement de la ville de Marseille.

Decathlon, aussi nommé Oxyane de 2008 à 2014 est un groupe français de grande distribution de matériel sportif et de loisirs et a été fondé par Michel Leclercq en 1976. En revanche, Décathlon n'est pas coté en bourse, mais fonctionne à partir d'un système d'actionnariat familial composé de la famille du feu fondateur, de la famille Mulliez -actionnaire par ailleurs de nombreux autres groupes de grande distribution français- et enfin des salariés. Décathlon comporte 2193 magasins répartis dans 57 pays, notamment plus d'une cinquantaine ayant été implémentés en Chine en 2015. Le chiffre d'affaire du groupe est estimé à 12,4 milliards d'euros en 2019, ce qui en fait le magasin de sport certainement le plus répandu et populaire en France

Le magasin de Décathlon Marseille Terrasse du port est situé dans le centre commercial du même nom. Le centre commercial a ouvert ses portes le 24 mai 2014 et est donc relativement récent. Il regroupe plus de 160 boutiques et plus d'une vingtaine de restaurants et cafés. Les enseignes présentes s'adaptent à tous les budgets. Le lieu est ainsi un quartier très dynamique de Marseille, à la fois touristique avec ce nouveau centre commercial, mais aussi économique. Le poumon économique de la ville s'est déplacé ici aujourd'hui. La Joliette / Les Docks est une adresse à part entière faisant d'Euroméditerranée le plus important quartier d'affaires de centre-ville d'Europe du Sud, avec de nombreuses opportunités d'emplois. Les clients sont donc à la fois des touristes, des habitants de Marseille mais aussi des employés des entreprises voisines. Sa superficie est de 2200 m², ce qui représente une taille faible pour un magasin de grande distribution sportive, mais il est l'un des magasins avec le plus d'affluence du département de par sa localisation. Il y a en moyenne une trentaine de salariés présents à l'année, parmi lesquels on compte vendeurs, chefs de rayons, capitaines ayant pour tâche d'assurer l'ouverture et la fermeture, et le directeur du magasin. Un vigile est également toujours présent pour assurer la sécurité du site, ce dernier est employé par une société tierce, et enfin, de nombreux livreurs sous-traitants assurent le bon acheminement et le réapprovisionnement de la marchandise de manière presque journalière.

J'ai effectué mon stage en qualité de vendeur. J'ai été affecté au rayon sport de randonnée et montagne, soit l'un des plus importants en terme de volume du magasin. Le travail s'est majoritairement effectué dans le magasin et dans l'entrepôt lors de l'acheminement de la marchandise en rayon.

Les produits vendus et entreposés dans les rayons où je travaillais sont extrêmement diversifiés et nombreux. On distingue cependant plusieurs grandes catégories. D'une part, on retrouve ainsi les chaussures principalement utilisables pour des activités sportives en extérieur comme la montagne ou la marche. D'autre part, on retrouve les produits textiles à nouveau relatifs à une utilisation en montagne. Enfin, les accessoires, parmi qui on compte l'intégralité du matériel de camping ou de bivouac, les sacs, lunettes de soleil, jumelles etc. Tous ces produits sont majoritairement écoulés et vendus très rapidement, un réapprovisionnement constant et à flux tendu est nécessaire pour ne pas tomber en rupture de stock. Pour ce qui concerne la fourchette de prix, cette dernière est évidemment très grande tant les produits sont diversifiés. On observe donc à la fois la présence d'une gourde premier prix coûtant 3 euros et celle d'une tente familiale valant plusieurs centaines d'euros.

Les produits sont tous regroupés par famille, c'est à dire par catégories permettant de les regrouper. A titre d'exemple, les chaussures hommes ou les vestes filles sont désignées comme étant une famille. Au sein de chaque famille de produit, on retrouve généralement trois niveaux, l'entrée de gamme, le milieu de gamme et le haut de gamme, ce qui est bien évidemment identifiable instantanément avec le prix. Notons que la répartition des produits dans les rayons suit toujours la même logique. Ainsi, pour chaque famille, les prix sont croissants dans le sens de circulation.

La plupart des produits vendus par Décathlon sont directement produits par le groupe, via des sous-filiales permettant de diviser les secteurs sportifs, on retrouve donc de nombreuses marques dérivées. Parmi les plus connues on note Quechua, Kalenji ou encore Nyamba . Ces produits sont généralement assez accessibles et visent un public très large, ce qui permet un en sens de démocratiser la pratique sportive. Les prix sont ainsi souvent très compétitifs. Pour ce qui concerne les produits parmi les plus chers et situés en haut de gamme, le magasin met aussi à disposition des articles d'autres grandes marques comme par exemple Salomon ou Merrell pour les chaussures de montagne.

Décathlon est un magasin de grande distribution et ses produits sont en grande majorité fabriqués dans des usines délocalisées en Asie.

La circulation des produits est donc uniquement relative au réapprovisionnement des rayons, et demeure relativement élémentaire.

Environ une fois tous les deux jours, un camion décharge un stock conséquent de marchandises dans l'entrepôt du magasin lors de ce qu'on appelle «la réception». La

marchandise arrive sous forme de bacs en plastiques réutilisables, et de cartons, ayant des tailles très variables. Les vendeurs effectuent alors un premier tri, et attribuent les différents bacs et cartons aux grand type de rayon (comme la randonnée, la natation, les sports de combat etc.). Tous ces différents contenants sont alors repartis dans le magasin par un système de chariotage, ou en utilisant des élévateurs/portes-charges. Enfin, les vendeurs retournent dans leurs rayons respectifs pour ouvrir les bacs et les cartons, déballer chaque produit et le ranger à leur emplacement prévu en rayon. J'effectue ces tâches régulièrement et j'avais quelques difficultés au départ dues à une connaissance parfois approximative du rayon. Cependant, à l'issue de mon stage, j'avais l'impression d'être beaucoup plus efficace et rapide.

II - Le poste de travail et le conditions de travail

a) Le « *click-and-collect* »

Le fonctionnement du click-and-collect est le suivant : les clients sont priés d'effectuer leur commande informatiquement sur internet, ou sur le site du magasin lorsqu'il nous trouve pas l'article qu'il recherche dans le magasin. Dès que leur commande est prête, ils reçoivent un message de confirmation les informant qu'ils peuvent se rendre en magasin pour retirer leurs achats. Pour les commandes réalisées sur le site du magasin, la démarche est la suivante: lorsqu'un client demande un article et qu'il ne se trouve pas en rayon dans le magasin, nous devons obligatoirement lui proposer de le commander en ligne pour venir le récupérer plus tard. Le vendeur s'occupe alors de récupérer les informations et de commander l'article grâce au portable fournit par l'entreprise et du logiciel Cube (que l'on détaillera plus tard). Le client peut ensuite décider de payer maintenant, à l'accueil ou aux caisses, ou de payer à la, récupération du colis.

Pour certains produits disponible en magasin, il était même possible pour le client de choisir une option 'cliquer et retirer en 1 h' sans frais supplémentaires, ce qui les assurait de voir leur commande prête une heure après leur demande. Même si cette limite temporelle n'était pas toujours scrupuleusement respectée, elle imposait mécaniquement un rythme élevé de préparation, en particulier les lendemains de week-end où nous avons parfois des centaines de commandes à préparer dès la première heure de travail.

Pour le magasin, cela implique une constante présence à l'entrée du magasin pour accueillir les clients. Dans le cas où ces derniers viennent retirer une commande, il faut demander leur pièce d'identité (obligatoire) et aller chercher leurs achats dans un entrepôt provisoire où sont rangées les commandes par ordre alphabétique des noms associés.

Dès lors, la deuxième partie du travail consiste à préparer les commandes faites informatiquement. Chaque vendeur dispose d'un téléphone prêté par Décathlon sur lesquels sont installés tous les logiciels nécessaires à l'activité en magasin. Ainsi, le logiciel multifonctions nommé Cube permet de vérifier l'intégralité des stocks en magasin, les prix de chaque article, des commandes à préparer et des commandes à remettre. Pour la préparation des commandes on distingue deux cas : soit l'article demandé n'est pas disponible en magasin, dans ce cas la commande est envoyée sous forme de colis depuis un entrepôt, situé à Bouc Bel Air pour ce qui concerne la région marseillaise. Le click-and-collect retirer en 1h n'est alors pas disponible pour le client. Dans le cas contraire, tous les articles sont bien présents en magasin et les vendeurs ont donc pour mission de choisir les bons produits dans les différents rayons fermés au public, de les placer dans des sacs en papier recyclable, puis d'accrocher le numéro de la commande et le nom associé sur le sac pour enfin le ranger correctement dans l'entrepôt provisoire des commandes. Cet

entrepôt provisoire a pu être fortement occupé, et il est alors nécessaire de réagencer les différents colis et sacs pour garantir un meilleur accès et des recherches plus aisées.

Par ailleurs, chaque vendeur effectue de manière prioritaire les commandes concernant leurs rayons respectifs. En effet, le magasin est très grand, et si les vendeurs ont une très bonne connaissance des produits et de leur localisation dans leur rayon attribué, la tâche s'avère plus ardue quand il s'agit de trouver certains articles dont on est moins accoutumés.

b) La réception et le rangement en rayons

Comme expliqué auparavant, les stocks sont réapprovisionnés de manière très régulière. Un camion décharge alors un certain volume de marchandise, qu'il faut alors décharger, puis repartir dans les différents rayons et enfin déballer et ranger précisément dans chaque rayon. Une réflexion est alors nécessaire pour permettre d'optimiser la durée de rangement. En effet, les rayons concernés par la randonnée sont grands et multiples et les bacs dans lesquels nous recevons la marchandise mélangent différentes catégories de produits. Une phase de tri est alors nécessaire, et les vendeurs ont recours à des penderies pour optimiser le rangement des produits textile.

De plus, il est souvent nécessaire de mettre des anti-vols sur un certain nombre d'articles. En particulier, le matériel d'escalade est très généralement soumis à cette politique d'antivols notamment quand il s'agit de pièces de petites dimensions et coûteuses, comme des mousquetons. De même, les chaussures ou les vêtements particulièrement chers sont dotés d'antivols. On distingue plusieurs types d'antivols, qui s'adaptent à la morphologie du produit. Les cadenas, servent généralement à équiper les chaussures, les araignées permettent de protéger les boîtes, et les antivols-classiques sont utilisés en grande partie pour le matériel textile. De même, certaines catégories de lunettes de soleil (polarisées et à plus de quinze euros) sont également anti-volées à l'aide de cadenas.

La mise en place de telles sécurités peut faire débat et est soumise à l'autorité du chef de rayon après concertation avec les vendeurs. La mise en place d'anti vols est assez chronophage, d'autant plus que certaines réceptions, plus d'un millions d'articles doivent être cadenasser avant d'être ranger en rayon, et la question de pertinence se pose alors pour certains articles anti-volés. En, effet, il peut être plus rentable de perdre des produits suite à des vols plutôt que de perdre du temps à les anti-voler.

Le magasin décathlon Marseille Terrasse du port est un des décathlon perdant le plus de chiffre d'affaires du au vol m'a rapporté le directeur du magasin, la politique du magasin en terme d'antivol est donc assez strict, et n'est pas comparable à d'autres

magasins décathlon. Pour donner un exemple, les lunettes de soleil étant particulièrement voler, certaines lunettes coutant moins de 10€ sont aussi cadenasser.

c) L'étiquetage, le balisage, l'inventaire des stocks

Pour assurer un réapprovisionnement adéquat des rayons, il est nécessaire de recenser la présence de chaque article présent dans le magasin. Tous les produits sont équipés d'une puce RFID ce qui facilite grandement ce travail. En effet, pour effectuer un inventaire, il est seulement nécessaire d'utiliser un scanner portatif et de le passer rapidement dans les rayons pour que l'intégralité des produits présents soient détectés. Quelques fois, il est nécessaire de vérifier manuellement la présence ou non d'un article, situation qui arrive quand la puce RFID est désactivée (cela concerne par exemple des produits issus d'un retour).

Le logiciel Cube présent sur chaque téléphone professionnel des vendeurs indique lorsque il est nécessaire d'inventorier un rayon. Ce même logiciel régule ensuite les stocks en commandant automatiquement des produits manquants qui arriveront ultérieurement lors d'une réception. Cependant, il est du ressort du vendeur et du chef de rayon de commander un nouveau modèle. Pour cela, il est possible de consulter des modèles présents dans les autres magasins de la région et de de vérifier leurs performances de vente. L'objectif est de maximiser les performances économiques du rayon.

Régulièrement, les produits sont sujets à des variations de prix (comme des soldes ou des réductions), de nouveaux produits sont ajoutés, ou les produits évoluent et arborent de nouvelles caractéristiques. Dans ces cas, il est impératif de changer le balisage i.e. le petit panneau informatif présent pour chaque article du magasin renseignant le prix et une description parfois élémentaire. En effet, si le prix actualisé et bien retenu informatiquement diffère du prix affiché en rayon, cela peut conduire à un certains nombre de litiges ou de situations embarrassantes pour le vendeur notamment lors du passage en caisse. Le balisage s'effectue de manière manuelle. Il faut d'abord recenser les articles soumis à un changement de balisage, puis imprimer la balise dans le format adéquat, puis découper cette balise et enfin la placer en rayon.

Certains articles sont catégorisés en 'fin de série' , c'est à dire que leur modèle ne sera plus commandé dans le magasin ultérieurement. Ces articles n'ont ainsi plus de balisage propre, et sont rangés tous ensembles en fin de rayon. Il est alors nécessaire de tous les étiqueter individuellement pour renseigner leur prix. Pour cela, on utilise une machine spéciale, qui une fois connectée au logiciel Cube permet d'imprimer l'étiquette correspondant à chaque article en fin de série.

d) L'accueil et la caisse

On distingue deux types de caisses, les caisses automatiques et les caisses pouvant faire office de caisse automatique, mais permettant aussi de payer en liquide avec l'intervention d'un vendeur. Le logiciel des caisses ont alors deux modes de fonctionnement. D'une part, le mode 'client' entièrement automatisé et très intuitif qui permet aux acheteurs de payer seuls. Cependant, de nombreuses personnes éprouvent des difficultés d'utilisation. Il est seulement nécessaire de poser les articles dans le bac et ces derniers sont détectés automatiquement avec la technologie RFID.

Le magasin comporte cinq caisses automatiques et deux autres acceptant les espèces. Les vendeurs ont alors trois tâches potentielles : celle d'orienter les clients vers une caisse libre en lui demandant son moyen de paiement, encaisser manuellement, et gérer toute sorte de problème (comme retrouver informatiquement la carte de fidélité, enlever des antivols, retrouver des factures, faire payer avec divers cartes cadeaux etc.). Le nombre de vendeurs présents dans cet espace caisse est directement corrélé avec l'affluence de cette dernière. Cet espace caisse est particulièrement abrutissant et intense, il n'y a aucun répit et il faut aller le plus vite possible pour diminuer le temps d'attente.

La gestion du personnel à la caisse est particulier. Dans le planning, les journées sont divisées en deux créneaux caisses: matiné (10h - 14h) et après-midi (14h - 20h). Deux rayons du magasin sont attribués à la gestion des caisses par créneaux. Chaque rayon gère quel vendeur il décide d'envoyer aux caisses, en fonction des préférences de chacun, de leur fatigue, de ce qu'ils ont à faire... Dans le cas ou les vendeurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur celui qui ira aux caisses, le responsable de rayon le désigne.

Le flux de client aux caisses n'est pas constant, on discerne des périodes creuses et des périodes de fortes affluences ou en quelques minutes, une queue de plusieurs dizaines de client peut se former. Dans ce cas, les vendeurs aux caisses peuvent demander à l'accueil d'appeler du renfort. Tous les vendeurs disponibles doivent alors immédiatement venir aux caisses aider à gérer le flux de client.

Je n'ai pas été affecté à l'accueil. En effet, c'est à cet endroit que l'on opère les retours de produits, que l'on gère les appels et de manière plus générale les problèmes. L'accueil est donc à mon sens le lieu du magasin demandant le plus d'expérience et de pratique pour les vendeurs. Une pression peut s'exercer sur cet accueil, aussi bien au niveau de la queue que des clients parfois insatisfaits et mécontents. Un grand sang froid est souvent alors nécessaire de la part des vendeurs.

e) La vente en rayon

La vente en rayon constitue à mon sens la face la plus intéressante et la plus appréciée des vendeurs. Elle consiste simplement à conseiller les clients sur les différents produits disponibles dans son rayon et de les orienter dans le magasin. J'ai ainsi pu conseiller à de nombreuses personnes sur des nouvelles chaussures de marche, des tentes, du matériel

d'escalade ou encore des sacs à dos de randonnée. J'ai pu compter sur mon expérience en sport de montagne pour donner des conseils avisés, mais je n'hésitais pas à solliciter d'autres vendeurs quand le besoin se faisait sentir. J'ai acquis au fur et à mesure une plus grande aisance à ce poste. L'interactivité est souvent très plaisante et permet de sortir d'enrichir les journées. A la réouverture du magasin, la capitaine du jour a donné ce conseil que j'ai trouvé très juste : «prenez du plaisir avec les clients».

f)Le 'facing'

Les clients quand ils ont accès aux différents rayons ont la fâcheuse tendance de répandre un grand désordre dans ces derniers, en rangeant de manière aléatoire, en faisant traîner des articles n'importe où ou encore en endommageant des infrastructures. Le facing consiste alors à pallier ces problèmes en naviguant et en inspectant scrupuleusement chaque étagère pour ranger, remettre les choses en places, réunir des chaussures dépareillées, replier des vêtements négligemment posés en boule. Cette action est à réaliser en permanence, dès qu'il n'y a rien d'autre de plus important à faire et permet de garantir l'attractivité du rayon.

Les machines utilisées sont principalement des portes charges ou des élévateurs, mais leur usage demeure peu fréquent. L'entrepôt n'est pas particulièrement bien rangé, de nombreux cartons ou ustensiles traînent et le sur-stock (marchandise en plus qu'il n'est possible d'exposer en rayon) est rangé de manière assez anarchique. Cependant, le volume total du sur-stock est très faible, et ce dernier ne pose donc pas de problèmes d'encombrements majeur.

Il n'y a presque aucune nuisance sonore à déplorer, mis à part la musique constante jouer les enceintes du magasin, le cadre de travail est relativement calme, et dépend essentiellement de la fréquentation du magasin.

J'ai été affecté au rayon randonnée. Ce dernier est constitué d'une demi douzaine de vendeurs, mais nous sommes en moyennes seulement trois ou quatre travaillant simultanément dans le magasin. L'ordre hiérarchique est assez simple, pour chaque rayon on compte un chef et des vendeurs. Il semble au premier abord qu'une grande autonomie est néanmoins laissée aux vendeurs. En effet, ces derniers choisissent quelle tâche effectuer, et le chef n'impose que très rarement une action à faire. En réalité, les tâches sont réalisées à mesure qu'elles apparaissent, et le vendeur répond en direct aux exigences, et s'adapte en fonction des besoins immédiats du magasin (comme aller en tant que renfort en caisse ou à l'accueil, ou aider à décharger un camion lors d'une réception particulièrement

chargée). Cependant, les vendeurs en fonction de leur ancienneté et de leur expérience n'ont pas le même poids et la même influence sur certaines décisions. En particulier, l'agencement des rayons est pensé et conçu par les vendeurs, et les plus expérimentés savent comment mettre en valeur certains produits et augmenter la rentabilité d'un rayon, c'est donc ces derniers qui ont souvent le dernier mot. De manière générale, ce type de décisions s'effectuent toutefois de manière assez collégiale, et je n'ai assisté à aucun désaccord ou mésententes à ce sujet.

Le directeur du magasin est le supérieur hiérarchique des vendeurs et des chefs de rayon. Il est cependant très présent et actif dans la vie du magasin et n'hésite pas à aider aussi bien en caisse, dans les rayons ou lors de réception quand le besoin se fait sentir. Il supervise l'activité générale de l'enseigne, de l'arrivage de nouveaux produits, du recrutement de nouveaux vendeurs et réfléchit en concertation avec les différents chefs de rayon afin d'augmenter le chiffre d'affaire et la compétitivité de l'enseigne.

Chaque jour, on note la présence d'un capitaine. Le capitaine est un vendeur qui a suivi une formation spéciale et qui est chargé d'ouvrir et de fermer le magasin, doit effectuer des démarches administratives en début et en fin de journée, et est responsable en cas de force majeure, comme une évacuation, incendie, attentat etc. La totalité des chefs de rayon et le directeur ont été formés au capitanat.

Je travaillais en moyenne 35 h par semaine pendant un mois, cinq jours sur sept. Mes jours de repos étaient le dimanche et le mardi. Les journées de travail étaient inégalement réparties en heures, j'alternais entre les demi-journées et des journées pleines avec parfois 10 h de travail. Lors des journées complètes de travail, je disposais d'une pause d'une heure pour déjeuner et me reposer, ces dernières commençaient généralement à 13h ou 14h. Sur mon emploi du temps pouvait figurer soit 'Accueil Caisse' ou 'Vente' ce qui m'affectait à une activité en caisse ou à l'accueil, ou bien en rayon. Il était cependant fréquent que nous nous arrangions entre vendeurs pour se relayer à certains postes pour nous permettre de prendre des petites pauses notamment lors des journées très chargées.

J'ai trouvé le travail à Décathlon assez fatiguant physiquement, surtout au début. En effet, nous restons debout la quasi-totalité de la journée en nous déplaçant assez fréquemment. De plus, il est très souvent nécessaire de porter des cartons ou charges assez lourdes en particulier lors des réceptions. Mais des machines élévatrices ou autres sont toujours à notre disposition pour nous aider et pour préserver nos dos. Le rangement en rayon demande également un effort car il est requis de se pencher fréquemment pour débarrasser les articles et pour les ranger à divers endroits. Une bonne résistance et une bonne forme physique est à mon sens plus que requise pour un tel travail.

Mais j'ai finalement grandement apprécié le fait de rester en mouvement et le rythme très dynamique tout au long de la journée, cela contraste avec la vie beaucoup plus sédentaire que nous suivons à l'école. Bien que le travail de vendeur demande de

l'énergie, il peut être assez gratifiant à ce niveau car j'avais parfois la sensation de pratiquer une activité sportive en travaillant, ce que j'ai apprécié.

Je note qu'après quelques semaines, je me suis accoutumé à la position debout, et mes jambes étaient moins lourdes en fin de journée.

Plusieurs formations de sécurité sont données aux vendeurs. Les premières sont faites sur ordinateurs, avec des vidéos, des textes et des tests pour vérifier que le vendeur a bien été attentif. Si le résultat au test est insuffisant, il doit alors recommencer. Celles-ci concernent les positions à adopter lorsqu'on soulève une charge lourde, lorsqu'on se baisse ramasser un article, lorsqu'on réalise de la mise en rayon, lorsqu'on range l'entrepôt ou lorsque l'on utilise les monte-charges.

Une autre formation est donnée à tout le personnel concernant l'évacuation du magasin en cas de feu, d'attaque terroriste ou autre danger nécessitant une évacuation des clients et du personnel. Celle-ci est réalisée uniquement lorsque la direction apprend que les services de sécurités vont venir faire une inspection, et est expédié en 5 minutes par la responsable.

III - Formation et compétence

J'ai été formé principalement par Loris, mon chef de rayon. Lors de mon premier jour, elle est restée auprès de moi pour m'apprendre comment effectuer un grand nombre de tâches dans le magasin. Officiellement, ma période de formation n'a duré qu'un jour. Mais Loris a pu dégager plus de temps que d'habitude les jours suivants pour me former. Tout au long de mon stage, j'ai néanmoins appris à faire de nombreuses petites opérations plus subtiles notamment lors de l'utilisation des caisses ou des différents appareils, et mes collaborateurs n'hésitaient pas à m'expliquer clairement le fonctionnement. Cependant, je n'ai reçu aucune formation relative à la vente, ce qui m'a un peu surpris. De manière générale, les vendeurs étaient très patients pour les explications, et j'ai compris par la suite que l'intégration rapide de toutes les informations données et la capacité d'adaptation rapide étaient nécessaires pour devenir productif rapidement.

Il n'y avait aucune consigne écrite pour mon travail. La seule indication figurait sur mon emploi du temps, qui indiquait si j'étais affecté à la vente (regroupant toutes les tâches en rayon) ou à l'accueil/caisse. L'essentiel m'a été transmis directement soit par la parole, soit par l'exemple. A vrai dire, cela était tout à fait adapté compte tenu de la diversité des actions à effectuer. Cependant, lors des premiers jours, il m'a fallu un temps d'adaptation pour tout assimiler, et certaines compétences comme la caisse sont venues avec la pratique.

Il me semble qu'aucune tâche en soit ne demande un effort insurmontable aussi bien dans l'acquisition que dans la pratique. Cependant, leur grand nombre peut être déstabilisant au début et un temps d'adaptation est nécessaire pour devenir productif. Par exemple, au départ, la connaissance des rayons est faible et j'ai perdu énormément de temps à chercher les articles tandis qu'au terme de mon stage, ma connaissance de l'emplacement des différents produits était quasiment exhaustive. Pour la partie vente, je me suis basé sur mes connaissances en matériel de montagne essentiellement, et je sollicitais les autres vendeurs quand le besoin se faisait sentir.

IV - Efficacité et qualité

Une fois par mois, le responsable rayon fait un point sur le travail de ses vendeurs. De manière individuelle il les reçoit pour discuter de leurs efficacité, leur engagement, leur sérieux mais aussi leurs bien être et leur motivations. Ce n'est pas a proprement parler d'évaluation mais ces rendez vous étaient pris au sérieux et un peu craint par les vendeurs, car ces durant ces rendez vous que leurs primes étaient, en partie, décidées. De la même manière, les responsables rayons recevaient une revue de leur travail tous les mois par les cadres du magasin. Eux étaient jugés en plus sur le profit qu'ils avaient réalisé sur le mois et sur le management de leur équipe. Les responsables rayons sont, contrairement aux vendeurs de manière générale, plutôt carriériste et veulent bien se montrer face aux cadres pour gagner en responsabilité dans le magasin. Ces entretiens sont donc cruciaux pour eux.

L'unité de mesure de ce travail est essentiellement le chiffre d'affaire. Celui-ci est centrale dans le magasin car il est le curseur qui déterminera les primes pour les vendeurs, il est décomposé en chiffre d'affaire par rayon et pour le magasin entier.

Les responsables rayons sont particulièrement attentifs au chiffre d'affaire rayon, car c'est sur celui-la que les cadres les jugeront. Il existe alors des compétitions entre responsable rayons sur celui qui aura ou a eu le plus gros chiffre d'affaire sur son rayon. Tous les matins ils rappellent qui a eu le plus gros chiffre d'affaire, toute la journée le responsable rayon motive ses vendeurs en leur disant qu'il faut battre les autres rayons, qu'ils sont en train d'être rattraper ou qu'ils sont à la traine puis le soir le gagnant, à la fermeture, affirme fièrement qu'il a été meilleur que les autres.

Au-delà de ce curseur il n'existe pas réellement de mesure de travail, ni de quotas ou de cadences à respecter.

Le chiffre d'affaire est disponible en direct, par tous les employés, sur leurs portables prêté par le magasin. Ils ont accès au chiffre d'affaire journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, annuel, pour le magasin, par rayon, par type d'articles et même par article. Il est accompagné d'indicateur comme l'évolution, la différence avec l'année passée ou la différence avec ce que le logiciel espérait comme chiffre d'affaires.

Pour les vendeurs, cet outil était essentiellement utilisé pour ce comparer aux autres rayons, comme expliqué plus tôt. Aucun système de sanction mais un système d'incitations avec les primes calculées en partie grâce au chiffre d'affaire.

Discussion brève sur un thème : L'autorité

La notion d'autorité se veut par nature difficile à définir avec précision. Cette dernière est communément associée à l'idée d'un pouvoir ou d'une puissance car elle implique directement l'obéissance, de s'imposer à autrui, de commander. L'autorité induit nécessairement un rapport de force et de domination, un rapport hiérarchique entre plusieurs acteurs. Cependant, l'autorité est à différencier de la persuasion et se passe de tout processus d'argumentation que l'on pourrait observer dans un système égalitaire. De nature, l'existence d'une autorité implique un rapport hiérarchique faisant foi, c'est à dire qu'il n'implique ni l'usage de la force ni celui des arguments. Autrement dit, l'utilisation de moyens de coercitions n'est pas envisageable lorsqu'on parle d'autorité

L'autorité induit donc une contrainte sur ceux qui obéissent , mais cette dernière est reconnue et acceptée par tous. Les acteurs qui s'engagent dans un système d'autorité connaissent à l'avance leur place hiérarchique et s'y accommodent, conscient que le bon fonctionnement du système en dépend. L'autorité détient donc un puissant caractère symbolique, qui lui permet en partie d'être légitimée mais l'autorité peut surtout apparaître indispensable face à une source de problèmes ou d'obligations. L'exemple le plus banal à ce sujet est sans conteste celui de l'armée, où la structuration hiérarchique précise et mécanique opère permet -par les relations d'ordres engendrées- de déployer la puissance militaire dans toute son envergure et de préserver au mieux la vie des combattants.

Le fonctionnement d'une entreprise fait lui aussi intervenir un modèle hiérarchique. Mais dès lors, comment la notion d'autorité s'y manifeste et comment influence-t-elle sur les rapports sociaux et professionnels ? L'autorité est-elle source de productivité et d'un fonctionnement sain, ou au contraire est-t-elle une source d'altérité ?

Je tenterai donc d'illustrer ce propos à partir de ce que j'ai vécu lors de mon stage ouvrier à Décathlon.

Tout d'abord, comme je l'ai présenté de manière assez théorique, l'autorité existe seulement si elle est reconnue et légitimée, et se nourrit d'éléments à valeurs symboliques parfois implicites. Le premier constat est qu'à Décathlon, tous les vendeurs, chefs de rayons et le directeur se tutoient. Cela fait partie intégrante des valeurs de l'entreprise, qui met alors sur un pied d'égalité les différents employés du magasin. De plus, il n'y a aucune distinction vestimentaire claire indiquant la position, nous étions tous vêtus de gilets floqués au nom de l'enseigne. Ainsi, par ces intermédiaires plutôt élémentaires, il me semble que le magasin souhaite déconstruire la structure hiérarchique, ou du moins sous certains aspects. C'est en fait le modèle de l'équipe -au sens sportif - qui est implanté. En effet, dans une équipe, chacun a un rôle différent, mais indispensable. Même si certains sont mis en avant de part leur position, comme le serait un buteur star en football, l'équilibre d'un vestiaire ne tient que si une harmonie règne en son sein, que chacun y trouve sa place. Il n'y a donc pas un rapport de force ou de rapport de domination mais plutôt une forme de complémentarité entre les différents postes. Cette construction est assumé et porté fièrement par l'entreprise. En effet, Décathlon rappelle régulièrement à ses employés que décathlon est une grande famille, que tout le monde y est à sa place et que chacun est important. Cela prend la forme de poster dans la zone de repos, de vidéos à destination des employés et de mails récurrent envoyés par les cadres.

Puisque la structure hiérarchique semble déconstruite dans les équipes de vendeurs, il serait alors facile de considérer que l'anarchie règne et que de temps à autres, des problèmes de prise de décision s'opèrent. Mais en réalité, la structure hiérarchique est bien présente et déploie toute son efficacité décisionnelle. Ce pouvoir décisionnel est réparti au sein de l'équipe. En effet, une grande autonomie est laissée aux vendeurs, qui décident d'eux-mêmes comment ils vont remplir leur journée. Mis à part les créneaux caisses, c'est à eux de décider si ils vont faire du facing, installer des nouvelles entrées de rayons, faire du rangement, de l'inventaire ou préparer les commandes, tout en restant disponible pour les clients. Lorsque plusieurs de ses tâches doivent être réalisées, les vendeurs se coordonnent entre eux pour décider qui va réaliser quel tâche. Cette décision de partage du travail se fait aussi avec leurs responsables, le responsable rayon, qui est donc en théorie leur supérieur hiérarchique. Celui-ci, la plupart du temps, se pose au même niveau que ses vendeurs et ne jouit pas d'un privilège particulier quand il s'agit de choisir quel tâche réaliser. Cependant, il reste celui qui décide lorsque un réarrangement du rayon doit avoir lieu, il est celui qui a le dernier mot lorsque le partage des tâches n'arrive pas à se régler au sein des vendeurs et il est la figure d'autorité qui doit savoir corriger un vendeur quand celui-ci ne réalise pas ou réalise mal le travail qu'il lui a demandé. Ainsi, malgré l'apparente égalité qu'il peut y avoir entre les employés, c'est bien le responsable rayon et les cadres au dessus de lui qui donnent les ordres, l'impulsion au magasin et les remontrances. Pour illustrer, une règle du magasin et que les employés ne doivent jamais

s'asseoir. Ce sont les cadres et le responsable rayon qui rappellent cette règle et ordonne aux vendeurs de se relever si ils sont assis. Un vendeur n'aurait pas ce pouvoir. En remontant l'ordre hiérarchique, il est clair que, même si tout le monde tutoie les cadres et qu'ils portent le même bleu de travail que les autres employés, ce sont eux aux manettes et eux qui donnent les ordres et le pas du magasin. Même si il n'est pas rare de les voir aider aux tâches de vendeur comme le rangement ou les caisses, ils sont l'autorité compétente et référente.

Alors, quel est l'intérêt de ce système d'équipe si il n'est qu'apparent ? En réalité, même si l'ordre hiérarchique est bien présent et permet la stabilité du magasin, le pouvoir de décision est bien distribué dans le magasin et permet à chacun de se trouver utile. Avant chaque changement sur le rayon, le responsable demande l'avis de ces vendeurs, discute avec les employés et récolte les conseils et visions de chacun. Il me semble que le fonctionnement en tant qu'équipe permet d'optimiser la productivité à tous niveaux. Les membres constituants se sentent plus soutenus, trouvent du sens à leur travail, et cela permet de sortir d'un carcan individualiste. Naturellement, cela permet de consolider la cohésion des équipes et de former une unité de travail.

Cependant, la déconstruction de la structure hiérarchique classique étant en réalité surtout dans les symboles il peut y avoir un hiatus entre perception de la hiérarchie par les employés et hiérarchie effective, causant certains problèmes. Premièrement du côté des responsables rayons, certains peuvent voir leur autorité contestée et leurs choix remis en question. En effet, à force de compromis et de laisser le pouvoir aux vendeurs, les liens hiérarchiques se brouillent et les vendeurs peuvent refuser rapport hiérarchique car se pensant plus compétant. Certains vendeurs trouvaient que le responsable était trop conciliant ou acceptait trop les remarques de tout le monde, et que cela menait à une mauvaise gestion du magasin. Du côté des vendeurs, certains, trop habitués à s'auto-gérer, à avoir toutes leurs décisions acceptées et recevoir très peu d'ordre, ont des mauvaises réactions, se sentent outrés et offensés quand leur responsable leur donne finalement un ordre ou ne prend pas en considération son avis. Cela a comme conséquence un désintérêt de l'employé pour son travail ou un refus de l'autorité.

En conclusion, le système hiérarchique sur lequel se base le décathlon consistant à brouiller les rapports d'autorité symbolique et donner plus de responsabilité et de pouvoir décisionnel à chacun permet de construire une équipe impliquée dans son travail, désireuse de travailler pour le bien commun et de s'épanouir dans un travail qui pourrait être à première vue abrutissant en l'absence de choix à effectuer. Cependant, l'autorité et des rapports hiérarchiques restent nécessaires au bon fonctionnement du magasin et à sa stabilité. Or, ce fonctionnement présente le risque de perte d'autorité et de remise en cause permanente des statuts de chacun.