

**Auchan lance
Le temps complet choisi
Petit déjeuner presse
27 février 2008**

Auchan lance le temps complet choisi

Auchan France lance aujourd'hui le déploiement progressif du temps complet choisi dans ses magasins. Fin 2009, au plus tard, chacun de ses 17 000 collaborateurs à temps partiel pourra bénéficier d'un contrat à temps plein s'il le souhaite. Cette démarche s'inscrit dans le projet humain d'Auchan France et intervient après plusieurs expérimentations menées dans les magasins. La décision de généraliser le temps complet choisi signe l'aboutissement d'une démarche de long terme de l'entreprise sur le temps et la qualité de vie au travail

Visant également à améliorer la rémunération et le pouvoir d'achat des salariés, cette démarche a été présentée par Arnaud Mulliez, président d'Auchan France à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des affaires sociales et de la solidarité au cours d'une rencontre de travail qui s'est déroulée mardi 26 février 2008 au ministère du travail.

La démarche de temps complet choisi chez Auchan va permettre de proposer à tous les collaborateurs qui le souhaitent un contrat à temps plein. Une fois cette démarche achevée, le temps complet sera le contrat classique habituel proposé, et les contrats inférieurs feront l'objet d'une demande expresse du collaborateur.

Cette évolution se fera dans le cadre d'une poly-activité choisie pour les collaborateurs concernés. En pratique, en dehors de leur activité principale, les salariés passant au temps complet choisi, effectueront une mission précise et régulière, correspondant à leur niveau de classification professionnelle, au sein d'une même équipe.

Chez Auchan, près de 17 000 collaborateurs sont employés à temps partiel et 54 % d'entre eux, soit près de 9 000 collaborateurs, travaillent moins de 30 heures, volume horaire minimal (depuis septembre 2007) en deçà duquel la demande du salarié est obligatoire.

Près de 8 000 employés travaillent trente heures ou plus et sont donc susceptibles d'être intéressés par la proposition de temps complet choisi. Certaines enquêtes menées auprès de ces salariés tendent à montrer qu'un tiers d'entre eux serait effectivement demandeur d'un passage au temps complet.

Un objectif : le renforcement du pouvoir d'achat des salariés à temps partiel

Avec cette politique, Auchan souhaite **renforcer le pouvoir d'achat des collaborateurs à temps partiel.**

Le système de rémunération d'Auchan comporte :

- une partie fixe comprenant le salaire de base et une prime annuelle.
- une partie variable individuelle qui peut représenter jusqu'à un mois de salaire par an
- une prime d'intéressement trimestrielle en fonction de la marge, du chiffre d'affaires et de la rentabilité des magasins

- une participation aux bénéfices globaux de l'entreprise
Ce qui représente, selon les magasins, entre **16 et 17 mois de salaires par an**.

Aujourd'hui, la rémunération annuelle brute moyenne d'une hôtesse de caisse travaillant 30 heures par semaine, avec 6 mois d'expérience, est de 16 961 euros.¹ Avec un passage à 35 heures (30 heures de travail en caisse et 5 heures dans un autre rayon), cette rémunération moyenne passerait à 19 788 euros.

Cette mesure est donc susceptible d'améliorer sensiblement le pouvoir d'achat des salariés à hauteur de 2 827 euros.

L'aboutissement d'une démarche de long terme

Auchan s'est saisi du sujet du temps de travail depuis plusieurs années mais le passage au temps complet choisi posait des problématiques d'organisation complexes.

Dès 1985, l'enseigne a été parmi les premières à mettre en place le système d'îlots caisse, adopté par une grande majorité des magasins : des groupes de 15 à 20 personnes se voient attribuer une charge de travail qu'elles se répartissent entre elles à leur gré.

En avril 2007, l'objectif du temps complet choisi a été lancé par la direction générale et une première étape franchie avec le passage de 27 à 30 heures du volume horaire minimal en septembre. Pour mémoire, l'accord de branche est toujours à 22 heures.

Une première expérience a été menée avec succès sur le magasin de Melun, dès le 1^{er} novembre 2007. Sur les 155 hôtes et hôtesse, 35 ont souhaité passer en temps complet. Ce sont ainsi 2 000 heures de travail, soit l'équivalent de 13 personnes en temps complet, qui ont été assurées en rayons par les hôtesse en janvier.

Ce succès a permis de mesurer l'intérêt des salariés pour ce nouveau dispositif, de rechercher toutes les opportunités de travail complémentaire, d'écrire une charte de bon fonctionnement entre les caisses et les rayons, de valider les outils de planification. A l'issue de ces évaluations positives, la décision de généralisation a pu être prise en toute connaissance de cause, la principale difficulté restant pour les magasins la gestion de la complexité.

D'ores et déjà, 25 magasins sont activement engagés dans la démarche avec l'objectif de mise en œuvre à la fin du 1^{er} semestre 2008.

« Auchan s'est toujours efforcé de concilier progrès économique et progrès social. Nous travaillons sur la question du temps de travail depuis des années et je suis fier de pouvoir annoncer aujourd'hui cette mesure. Elle représente une véritable avancée pour le pouvoir d'achat de nos collaborateurs à temps partiel, une avancée rendue encore plus nécessaire par la progression des dépenses contraintes dans le budget des ménages », a déclaré Arnaud Mulliez, président d'Auchan France.

Contact presse : François Cathalifaud - 01 58 65 08 10 / 06 21 09 84 35

¹ Sans participation mais avec intéressement.

La démarche de temps complet choisi chez Auchan

Une rupture avec l'organisation traditionnelle du travail dans le secteur de la distribution

Le temps partiel est une réalité largement répandue dans le secteur du commerce et de la distribution où il répond à des besoins organisationnels forts.

Dans l'industrie où la production n'est pas synchrone avec l'acte d'achat ou de consommation, mais déportée en ateliers et décalée dans le temps, la production peut être continue et régulière, les stocks absorbant les différentiels d'activité, ce qui permet les temps pleins et les horaires réguliers.

Au contraire, dans le commerce et les services, une partie de l'activité (les stands traditionnels, la vente assistée, les caisses...) est directement liée à la présence même des clients, qui n'est ni régulière ni continue dans la journée et la semaine. Le commerçant doit donc pouvoir répondre à ces pics d'activité qui ne couvrent pas un temps plein.

Il faut noter que, jusqu'à récemment en France, les pouvoirs publics ont plutôt encouragé ce type de contrats, perçu comme un remède au chômage de masses pour les personnes peu qualifiées. Les entreprises recrutant des personnes à temps partiel ont ainsi bénéficié d'importantes exonérations de charges notamment dans le cadre des lois successives (dites Juppé, De Robien, Aubry, Aubry II, Fillon...). Cela représente 9% de la masse salariale.

Une mesure qui concerne des milliers de collaborateurs

Auchan emploie aujourd'hui 16 855 collaborateurs employés à temps partiel, soit 40 % de l'effectif global des employés en CDI. Parmi eux, 2 100 sont des étudiants, demandeurs de temps partiel.

Le secteur caisse emploie 62 % des employés en temps partiel. Les femmes étant très majoritaires dans ce secteur, elles représentent au total 90 % des employés à temps partiel.

Une majorité des salariés à temps partiel chez Auchan le sont par choix.

En effet, sur près de 17 000 collaborateurs à temps partiel, **54 %**, soit près de 9 000 collaborateurs **travaillent moins de 30 heures**, volume horaire minimal en deçà duquel la demande du salarié est obligatoire. **Près de 8 000 employés travaillent trente heures ou plus et sont donc potentiellement concernés par la démarche de temps complet choisi.**

Certaines enquêtes menées auprès des salariés tendent à montrer qu'un tiers d'entre eux serait demandeur.

Le travail à temps partiel correspond aux besoins et/ ou aux contraintes de certains salariés : des étudiants, des mères de famille avec des revenus du ménage jugés suffisants mais aussi des personnes en situation plus précaire ne souhaitant pas dépasser les plafonds de revenus au-delà desquels prestations sociales et avantages fiscaux ne leur seraient plus accordés.

Le temps partiel chez les employés Auchan

Nbre d'employés en CDI	42 167	
Nbre de temps partiels	16 855	Soit 40% de l'effectif total employés
Etudiants	2 100	Soit 12% des TP
Nbre de TP hors étudiants	14 755	
Nbre de contrat > ou = à 30H	7 870	Soit 46% des TP, Soit 53% des TP hors étudiants

Répartition des temps partiels par tranche horaire en %

< ou = à 10h	11%
> à 10h et < de 17h50	10.5%
+ 17h50	2%
> à 17H50 mais < ou = à 25	11.9 %
> à 25h et < à 27h	1%
= 27h	9.1%
> à 27h mais < à 30h	8%
> ou = à 30h et < à 35h	46.7%

Typologie des temps partiels employés

- **Répartition par sexe :**

Homme 10%

Femme 90%

- **Répartition/Secteurs :**

Caisse : 62%

Secteurs commerciaux magasins : 25 %

Autres : 13% (essence, logistique, service, direction....)

Un objectif : renforcer le pouvoir d'achat des salariés à temps partiel

Depuis sa création en 1961 par Gérard Mulliez, Auchan mène une politique qui vise à associer les salariés aux résultats de l'entreprise.

Cette politique s'est concrétisée par :

- **un système de rémunération fondé sur le partage des résultats**, qui se compose :
 - d'une partie fixe comprenant le salaire de base et une prime annuelle,
 - d'une partie variable individuelle qui peut représenter jusqu'à un mois de salaire par an,

- de l'intéressement : les collaborateurs bénéficient depuis 1972 d'une prime trimestrielle collective en fonction de la marge, du chiffre d'affaires et de la rentabilité des magasins. En 2007, la prime d'intéressement a représenté 8,45 % du salaire brut, soit 1,2 mois de salaire,
- de la participation aux bénéfices globaux de l'entreprise, dérogatoire et supérieure au calcul légal (65 % de plus en 2007), qui a représenté 1,2 mois de salaire en 2007.

Ces politiques de rémunération ont permis aux collaborateurs d'Auchan de bénéficier de l'équivalent de 16 à 17 mois de salaire en 2007, malgré un contexte difficile.

- **l'actionnariat salarié** à travers le fonds commun de placement Valauchan, créé en 1977. 97 % des salariés en hypermarchés sont actionnaires en France. Au total, 110 000 salariés du groupe dans le monde détiennent près de 13 % du capital.

Au total Auchan France a versé en 2008 l'équivalent de 41 % de son résultat 2007 avant impôt à ses collaborateurs.

Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs Auchan bénéficient d'une remise de 10 % sur leurs achats effectués en magasin.

Aujourd'hui, le passage au temps complet choisi va dans le même sens puisqu'il va permettre de renforcer le pouvoir d'achat des salariés temps partiel.

Exemples de rémunération pour une hôtesse de caisse catégorie avec expérience 2B, avec 1 an d'ancienneté

Base janvier 2008

	27H	30H	35H (projection)
Forfait mensuel	1068	1188	1386
Forfait annuel	13891	15447	18021
Prime variable individuelle	486	540	630
Montant participation (2006)	1216	1352	1578
Montant PP	876	974	1137
Total		16961	19788

Patrimoine moyen réel d'une hôtesse de caisse de 5 à 10 ans d'ancienneté :
7800^E (*Patrimoine perçu si aucun déblocage*).

En moyenne, le gain par hôtesse est donc de 2827 euros par an.
La différence sur le forfait mensuel brut est de 198 euros par mois.

Des contraintes fortes

Auchan s'est saisi du sujet du temps de travail depuis plusieurs années mais le passage au temps complet choisi posait des problématiques complexes.

En effet, pour être viable, le système doit se traduire par **le maintien, voire le renforcement de la productivité de l'entreprise et du service au client, ce qui nécessite :**

- **le développement de la poly-activité des collaborateurs concernés** en raison de la difficulté à travailler à temps plein sur certains postes, notamment en caisse, en raison du caractère exigeant du travail,
- **une planification des tâches et de l'activité des magasins** afin de définir les besoins de chaque rayon pouvant être couverts par des collaborateurs d'autres secteurs,
- **la modulation des heures de travail.** En effet, afin de concilier la réponse aux attentes des collaborateurs en termes d'heures travaillées et le renforcement du service au consommateur, l'entreprise doit pouvoir mobiliser à des niveaux différents les effectifs selon les moments de la semaine ou les périodes de l'année, selon le principe de la modulation des heures de travail.

Ces évolutions fortes provoquaient des réticences liées à des freins culturels :

- au sein de l'encadrement : certains cadres craignaient que le développement de la poly-activité se fasse au détriment de la qualité du travail, du professionnalisme, et de la notion de la responsabilité du collaborateur sur un périmètre donné. De plus, la mise en place de la poly-activité implique de faire travailler des collaborateurs dans deux équipes avec deux managements, nécessitant de modifier les règles de fonctionnement interne et introduisant de la complexité dans le management des équipes,
- chez les salariés : certains d'entre eux pouvaient craindre que l'introduction du système leur fasse perdre certains acquis dans la gestion de leurs horaires de travail et débouche sur une flexibilité horaire accrue,

C'est l'évolution progressive des mentalités et du cadre juridique de l'entreprise qui ont permis de dépasser progressivement ces difficultés.

Une démarche inscrite dans la durée

Dès 1985, l'enseigne a été parmi les premières à mettre en place le système d'**îlots caisse**, adopté par l'ensemble des magasins : des groupes de 15 à 20 personnes se voient attribuer une charge de travail qu'ils se répartissent entre eux à leur gré. Le secteur caisses devenait ainsi le premier secteur de l'entreprise à adopter une démarche de planification de son activité et de prise en compte des

attentes des collaborateurs. 30 % des hôtes et hôtesse travaillant dans les 116 magasins bénéficient aujourd'hui de ce système...

Ces dernières années, l'évolution du cadre juridique de l'entreprise et la mise en œuvre d'expérimentations ont permis d'avancer sur ce sujet :

- **En 2003, l'accord de négociation annuel introduit la notion de poly-activité pour tous les salariés, donnant un cadre possible à des expérimentations dans plusieurs magasins.**

En parallèle, l'accord redéfinit les règles concernant la durée et l'organisation du travail chez Auchan, avantageuses par rapport aux contraintes du secteur (voir par ailleurs) avec notamment l'interdiction de toute séquence de travail inférieure à 3 heures sauf demande expresse du salarié et une coupure maximum de 3 heures située entre 11 heures et 15 heures, quel que soit le mode d'horaire utilisé, fixe ou variable.

En 2003 aussi, en accord avec les partenaires sociaux, il a été décidé de conduire une expérimentation du temps choisi sur deux magasins : St Herblain et Englos. Cette expérimentation a été menée de 2004 à 2005. L'entreprise n'était pas prête et cela ne répondait pas à un réel besoin des collaborateurs. L'expérimentation a été arrêtée.

- **Entre 2003 et 2007**, plusieurs expérimentations sont alors menées en parallèle :
 - un groupe de travail dans la Direction Opérationnelle Sud sur la poly-activité
 - des premières expériences de temps complet choisi sur les magasins d'Angoulême
- **En septembre 2007, la signature d'un nouveau contrat salarial avec les partenaires sociaux introduit le passage du volume horaire minimal de 27 à 30 heures** comme première étape vers l'ambition d'instaurer le temps complet choisi pour tous ceux ou celles qui le souhaitent. 2 987 personnes ont demandé ce changement d'horaires en septembre dernier. **De plus, ce contrat introduit le principe de modulation à l'ensemble du personnel**, permettant ainsi d'obtenir la souplesse nécessaire pour avancer.
- **En septembre et octobre 2007, le projet de temps complet choisi est réaffirmé par la Direction Générale lors des conventions nationales Ressources Humaines et caisses** et les magasins sont appelés à tester de nouvelles sortes d'organisations introduisant la poly-activité et le temps choisi.

Un système de temps complet choisi pour l'ensemble des salariés est pour la première fois expérimenté à Auchan Melun à partir du 1^{er} novembre 2007.

Le 6 février 2008, cette expérimentation réussie a été présentée à tous les directeurs de magasin

Aujourd'hui, Auchan s'est engagé dans la dernière phase de cet effort pour proposer à l'ensemble de ses collaborateurs le temps complet choisi d'ici fin 2009.

Un déploiement progressif jusqu'à fin 2009 au plus tard

La philosophie générale de la démarche d'Auchan est de proposer à tous les collaborateurs un contrat à temps plein sous condition de modulation et de poly-activité, variables indispensables à la réalisation concrète du projet. Une fois cette démarche achevée, le temps complet sera le contrat minimum proposé, sous condition de modulation et poly-activité. Les contrats inférieurs devront faire l'objet d'une demande expresse du collaborateur.

Le principe est celui d'une poly-activité choisie : en dehors de leur activité principale, les salariés passant au temps complet choisi, effectueront une mission précise et régulière, correspondant à leur niveau de classification professionnelle, au sein d'une même équipe et bénéficieront d'une égalité de traitement avec les autres membres de l'équipe.

Cette démarche représente plusieurs avantages :

- elle permet aux collaborateurs concernés de s'impliquer pleinement dans leur nouvelle équipe,
- elle leur permet de développer un réel professionnalisme dans les tâches qu'ils accomplissent,
- elle renforce la fluidité des échanges entre les différents secteurs du magasin,
- elle augmente la productivité du magasin puisque les tâches pour lesquelles étaient employés des CDD de courte durée sont désormais remplis par des personnes qui comprennent mieux l'ensemble de l'organisation du magasin et qui travaillent avec régularité à la même mission.

Le cadre général de l'organisation du temps de travail chez Auchan continue à s'appliquer. Notamment, les horaires journées ne peuvent comporter qu'une coupure de 3 heures maximum située entre 11 heures et 15 heures. Et pour un salarié employé à temps complet, la durée d'une semaine de travail, dans le cadre de la modulation, ne peut excéder 40 heures (soit 5 heures au-dessus de la durée du contrat) sans paiement d'heures supplémentaires.

La méthode adoptée est celle d'un déploiement progressif qui commencera en septembre 2008 et sera achevée dans tous les magasins fin 2009.

Au cours de cette période, plusieurs étapes seront nécessaires :

- Dans un premier temps, chaque magasin réfléchit à son organisation et former le management à la planification et à l'anticipation des charges afin de repérer les plages de travail non couvertes et susceptibles d'être occupées par des personnes polyvalentes.
- Puis, l'encadrement recense les salariés intéressés par un temps complet afin de mesurer les ressources disponibles et les mettre en correspondance avec les besoins de travail non couverts.
- Enfin, il forme les salariés concernés avant de mettre en œuvre le dispositif, avec un accompagnement des salariés dans la prise de leurs nouvelles fonctions.

Pour mener à bien la démarche, 2 autres chantiers complémentaires seront menés :

- le développement d'une culture de la modulation auprès de l'encadrement et des collaborateurs. Le principe étant de faire varier le nombre d'heures de travail selon les semaines pour l'adapter à la demande des clients, tout en continuant à

respecter les règles concernant la durée et l'organisation du travail chez Auchan définies en 2003 par l'accord signé avec les partenaires sociaux.

- le renforcement de la planification de l'activité de chaque équipe, par la sensibilisation des collaborateurs et par le développement d'outils permettant de mesurer l'adéquation effective entre les ressources et les besoins semaine par semaine. Un nouvel outil informatique est ainsi en expérimentation dans 61 magasins.

Le premier secteur concerné par ces évolutions sera le secteur caisse. Parce que 62% des CDI à temps partiels concernent des hôtesse et hôtes de caisse, et parce qu'il est le secteur du magasin le plus habitué à la notion de planification du travail.

Calendrier à venir :

Février 2008 : lancement de la démarche dans les premiers magasins

L'Ile-de-France est pionnière dans la démarche avec 18 magasins sur 23 qui auront proposé des temps complets aux personnes qui le souhaitent dans les 2 mois. A Melun, Villebon, Fontenay, Brétigny, Vélizy, la démarche d'augmentation des contrats a dorénavant déjà démarré. Dans les autres régions, 7 autres magasins sont engagés dans la démarche.

Septembre 2008 : début d'un déploiement plus large, basé sur l'observation des expériences des premiers magasins et la modélisation de leurs procédures

Mars 2009 : 50 % des magasins devraient être passés au temps complet choisi

Décembre 2009 : date butoir pour l'achèvement de la démarche

ANNEXE :

Le temps de travail chez Auchan

En 2003, l'accord de négociation annuel a mis en place des règles concernant la durée et l'organisation du travail chez Auchan, avantageuses par rapport aux contraintes du secteur :

- 12 heures consécutives de repos entre deux journées de travail.
- 12 heures d'amplitude maximale entre le premier et le dernier pointage.
- Durée maximale d'une journée de travail effectif : 10 heures ; 5 heures pour une demi-journée.
- Durée maximale d'une journée de travail effectif et continu en caisses : 8 heures.
- Aucune séquence de travail inférieure à 3 heures sauf demande expresse du salarié.
- Un horaire «journée », qui, par définition, comprend une coupure, se termine au plus tard à 20 H et commence au plus tôt à 7 H.
- A l'exception des horaires journées (qui peuvent comporter une coupure de 3 heures maximum située entre 11 h et 15 h, quel que soit le mode d'horaire utilisé, fixe ou variable), l'horaire coupé est exceptionnel et dans ce cas, la coupure est limitée à 2 heures. En cas de nécessité, ces dispositions pourront être adaptées par voie d'accord d'établissement pour tenir compte des éventuelles situations locales.
- Le nombre maximum de nocturnes (travail après 20h) est fixé à 3 pour l'ensemble du personnel, sauf cas particulier des salariés qui demandent à faire nocturne plus souvent.

Par ailleurs, pour un salarié employé à temps complet, la durée d'une semaine de travail, dans le cadre de la modulation, ne peut excéder 40 heures (soit 5 heures au-dessus de la durée du contrat) sans paiement d'heures supplémentaires.

Pour un salarié à temps partiel, la durée d'une semaine de travail ne peut excéder 3h de plus que la durée de son contrat sans paiement d'heures complémentaires.