

# Réunion du Comité Social et Économique

**LE 16 MAI 2025**

## Procès-Verbal

### **Étaient présents :**

#### Direction :

Bruno PELLETIER	DRH
Marie PARMENTIER	RRH

#### Membres titulaires :

Mahrzia ZOUAOUI	CGT
Clément NIEUVIARTS	CGT
Aline VEDOVATI	CGT
Perrine VOUCILA	CGT
Kiredewu EDJEOU	UNSA
Olga BORGES	UNSA
Maria LEJEUNE	CFTC
Vincent GOUZOU	CFTC
Stéphanie PION	CFDT
Jean-Philippe FIORESE	CFDT
Mirelle CHANUDET	CGT

#### Membres Suppléants :

Véronique GARGOT	CFE-CGC
------------------	---------

#### Représentants syndicaux :

Grégory PICARD	CFDT
Aissatou SYLLA	CGT
Nacim ABDENOURI	CFTC
Christine OTCHOUMOU	UNSA

#### Invités :

Dominique COULONDRE, médecin du travail

## ***ORDRE DU JOUR***

**1. Point d'information sur les restitutions des différentes enquêtes ou études menées au sein de 3 départements commerciaux**

**1. Point d'information sur les restitutions des différentes enquêtes ou études menées au sein de 3 départements commerciaux****Département mobilier/luminaire :**

Marie PARMENTIER commence par la restitution du département mobilier luminaire. La situation dans ce département était assez particulière et inédite. 9 collaborateurs sur 11 ont été reçus. La direction a utilisé un guide d'entretien, construit par Mme PARMENTIER et un membre de la CSSCT. Un certain nombre de points sont remontés. La direction a ensuite reçu la manager et lui a transmis un certain nombre d'informations remontées dans les questionnaires tout en gardant la confidentialité des équipes.

La direction a ensuite présenté à l'équipe une restitution collective en présence de la RDV, la DAV et de Marie PARMENTIER. La restitution a été faite à un groupe la semaine dernière, et un à un autre groupe ce jour, pour partager le constat de ce qui était remonté ainsi que le plan d'action. Les retours de l'équipe, ce que les collaborateurs souhaitent voir changer, ont été partagés au cours de ces restitutions. Il y avait notamment des éléments autour de la confiance, de la communication, des échanges, de l'équité de traitement, et du fait d'être soutenu et de se sentir assisté. Il y avait en outre des sujets autour de l'organisation et de la perception (zoning, présence terrain comme le flicage, etc.).

C'était l'occasion aussi pour la manager de faire part de ce qu'elle souhaitait. Les relations sont arrivées à un point où il n'y avait plus de confiance de part et d'autre. C'est important que la manager puisse redire ce qu'elle souhaitait. Elle souhaitait travailler la confiance avec son équipe.

Des pistes de plans d'action ont été partagées et il a été demandé aux équipes comment elles se voyaient participer et contribuer. Le premier élément était de rétablir mutuellement la confiance. Quelques pistes clés autour de la communication, des postures, et des règles de respect ont été partagées également. Beaucoup de choses n'étaient plus présentes. La manager s'est engagée à la tenue des rituels de façon plus régulière et à discuter avec les collaborateurs, à coconstruire sur les irritants (zoning, présence terrain).

En conclusion, la direction leur a demandé l'engagement individuel de tous pour contribuer au bon fonctionnement des choses. Si l'on n'a pas envie de faire confiance à la manager et d'avancer, cela ne fonctionnera pas.

Mahrzia ZOUAOUI demande si cela a déjà été mis en place.

Marie PARMENTIER confirme que les RVI sont en place depuis deux semaines. Il paraît assez compliqué de rétablir la confiance, mais il y a des pistes et des choses à mettre en place à condition que les collaborateurs veuillent bien donner sa chance à la manager. Certains ont dit que cela pourrait prendre du temps, mais qu'ils s'y attèleront. La discussion a été assez ouverte. Elle fera tout pour que cela fonctionne, mais cela pourrait ne pas fonctionner. Il faut laisser du temps et se concentrer sur la suite. Elle sait que des salariés attendaient que la manager change de secteur.

Stéphanie PION rappelle que M. PELLETIER avait dit en CSE qu'il fallait un grand changement et que l'équipe ainsi que la manager pouvaient changer. Elle est donc étonnée du résultat. Tout au long de cette enquête, la manager n'a pas fait profil bas et a même été odieuse. Elle souhaite donc savoir si cette dernière s'est excusée de son comportement vis-à-vis des salariés, car c'est la moindre des choses. Il y a une grande défaillance au niveau de son comportement, qui dénote de la toxicité. Surveiller son salarié pendant son jour de repos et lui téléphoner à trois reprises, ce n'est pas normal. Elle ne comprend pas comment la direction peut laisser cette manager dans cette

équipe. La manager va se calmer 5 minutes, puis cela va reprendre. Elle accepte que l'on dise que l'équipe doive faire des efforts, mais, pour moins que cela, quelqu'un a été viré de l'équipe. La manager, elle, est tranquille. C'est étonnant, car M. PELLETIER avait dit qu'il fallait changer les choses.

Bruno PELLETIER explique que la manager et les collaborateurs ont décidé d'échanger sur ce qui ne fonctionnait pas. Le test peut être positif dès lors que tout le monde y met de la bonne volonté.

Stéphanie PION serait d'accord s'il ne s'agissait que d'erreurs managériales, mais rappelle qu'il n'y a pas eu que des erreurs professionnelles, mais également des défauts de comportements. Les personnes ne changent pas. Cela signifie que la prochaine fois, il ne faudra pas passer par la direction. Elle estime que c'est non-assistance à personne en danger, car toute l'équipe a été en souffrance pendant plusieurs mois.

Marie PARMENTIER entend que cela ne correspond pas à ses attentes ni à celles de certains collaborateurs. Ils ne se sont pas avancés sur le fait de changer la manager.

Stéphanie PION indique que, si, il avait été dit que, pour que la confiance reprenne, il fallait peut-être changer la manager et l'équipe de rayon.

Marie PARMENTIER pourra vérifier les PV de CSE. Elle estime qu'il est important que les élus discutent avec les personnes qui ont vécu l'enquête. Des collaborateurs étaient étonnés du format de restitution choisi et s'attendaient à un changement de manager, mais cela n'a pas été l'option choisie.

Stéphanie PION indique que cela montre que la direction couvre la manager. Par ailleurs, la manager a dit pendant l'enquête que c'était une mascarade. Désormais, quand il y aura une enquête, il faudra passer par LVMH ou par l'inspection du travail pour que ce soit très objectif. Il a été remonté aux élus que, durant toute l'enquête, il y avait déjà un parti pris.

Marie PARMENTIER n'est pas d'accord, car d'un point de vue éthique, elle n'était pas partie prenante pendant cette enquête. Elle a fait le point avec la manager, qui a en effet un certain nombre de choses à travailler.

Stéphanie PION souligne que c'est de la langue des bois. Ils en discutent depuis plusieurs mois. Il a été dit plusieurs fois que la manager avait contacté une salariée pendant son jour de congé.

Marie PARMENTIER demande pourquoi aucun collaborateur ne lui en a parlé pendant l'enquête. Personne ne lui a évoqué cette situation. Elle a partagé les restitutions, l'objectif est d'apaiser les situations relationnelles pour que les conditions de travail soient les plus normales possible dans cette équipe. Il y a des personnalités différentes, toutes avec leurs spécificités. Aujourd'hui, la direction tente de rétablir la confiance, ce qui n'est pas évident.

Mireille CHANUDET souhaite que cela fonctionne. Le but, c'est que les collaborateurs soient bien au travail. Néanmoins, les élus font attention, car ils ont lancé des alertes avant l'enquête, ils ont expliqué qu'il y avait des problèmes. Ils ont insisté, puis la direction a ouvert une enquête, ce qui est très bien. Deux personnes sont parties et ont envoyé des mails.

Marie PARMENTIER indique qu'une personne est partie depuis janvier.

Mireille CHANUDET rappelle que le problème date de plus d'un an. Ces personnes ont envoyé un mail en expliquant leur souffrance par rapport à des situations et il y a eu des alertes. C'est allé loin.

Son but était de trouver une solution et d'avancer sans étaler cela en CSE, mais la porte de la RH étant fermée, elle n'a pas eu d'autre choix que de remonter le sujet en CSE. Il y a des choses à faire et à ne pas faire. Le premier groupe lui a indiqué que la confiance a été rompue et les collaborateurs ont eu l'impression que c'étaient plutôt eux les coupables. Ils se demandent comment cela se passera par la suite. Les élus ont proposé aux collaborateurs en question de laisser la chance à la manager. Le but, c'est que tout cela s'améliore, et il y aura un plan d'action suivi. Elle demande comment cela sera suivi.

Bruno PELLETIER suggère de faire des points réguliers avec chacun pour voir comment évolue la situation.

Marie PARMENTIER ne va pas recevoir les CDV toutes les semaines, mais sera attentive aux signaux. Ils sont auprès des équipes et peuvent se faire des points en dehors du CSE. Il faut laisser du temps pour que la situation s'améliore. Les collaborateurs ont exprimé quels étaient les éléments nécessaires pour rétablir la confiance.

Mireille CHANUDET le conçoit, mais il y a des choses qu'ils n'osent pas dire devant la RH. Elle souhaite savoir comment avancer. Le but, c'est que tout le monde aille mieux.

Bruno PELLETIER suggère aux élus de faire le relais avec la direction si les collaborateurs viennent vers eux.

Perrine VOUCILA affirme que, la confiance ayant été brisée, les collaborateurs craignent des représailles s'ils vont voir la RH. Ils n'ont pas obtenu ce qu'ils voulaient. Les mêmes comportements vont reprendre.

Marie PARMENTIER demande pourquoi elle a cette certitude.

Perrine VOUCILA répond que tout est une question de confiance.

Bruno PELLETIER indique que, si le travail effectué par Marie ne porte pas ses fruits, il faudra changer toute l'équipe, éclater l'organisation et remplacer les CDV et les managers dans d'autres départements.

Stéphanie PION demande pourquoi ne pas le faire tout de suite.

Bruno PELLETIER laisse une chance.

Aline VEDOVATI souhaite savoir si les RISES descendants ont été revus. En cas de mobilité ou de promotion, les RISES sont utiles.

Bruno PELLETIER répond que c'est hors sujet.

Mahrzia ZOUAOUI indique que, si cela ne fonctionne pas, c'est dommage de changer les CDV de secteur, alors qu'ils sont professionnels sur les produits qu'ils aiment vendre. Ce sont des produits techniques. La clientèle souhaite avoir des CDV qui sont experts dans leurs produits.

Bruno PELLETIER répond que cela ne fonctionnera jamais si on laisse une organisation dans laquelle il n'y a plus de confiance avec les mêmes équipes. On ne peut pas changer un historique qui s'est installé. Malheureusement, la meilleure équité qui soit, si l'on n'arrive pas à faire fonctionner l'organisation et qu'il n'y a pas de confiance, c'est de repositionner les personnes ailleurs. Si le problème se reproduit ailleurs, cela signifie forcément que c'est la personne qui est fautive.

Aline VEDOVATI estime que l'équité n'existe pas.

Bruno PELLETIER s'inquiète de la durée des échanges et souligne leur caractère répétitif à ses yeux.

Jean-Philippe FIORESE répond que ce dernier a mis du temps à répondre à son mail.

Bruno PELLETIER travaille et n'est pas en permanence à la disposition des élus.

Mireille CHANUDET affirme qu'il y a toute une pyramide qui fait que l'on est arrivé à ce point et l'on n'a pas réagi avant.

Bruno PELLETIER répond que la direction essaye de faire avancer le sujet, avec une enquête et une restitution. Chaque partie prenante a dit vouloir essayer une nouvelle manière de travailler. Il faut essayer, et si cela ne marche pas, il faudra changer l'organisation.

Aline VEDOVATI indique que, si des choses injustes se sont passées dans les RISE, cela ne sera pas facile.

Marie PARMENTIER regardera le sujet des RISES. Ce qui est marqué dans un RISE n'empêche pas une mobilité.

Mahrzia ZOUAOUI regrette que l'on attende d'en arriver à des situations catastrophiques malgré les remontées des élus.

Marie PARMENTIER est d'accord et l'entend depuis six mois. Elle est là pour restituer l'enquête.

Mahrzia ZOUAOUI n'a jamais vu de telles situations au BM.

Marie PARMENTIER indique que, dans plusieurs sociétés, ces situations sont aussi présentes.

Stéphanie PION est d'accord avec M. PELLETIER, faire un grand changement, c'est très favorable. Il y a des exemples de personnes méconnaisables tellement elles sont épanouies depuis qu'elles ont changé de secteur. Quand on est bien au travail, on donne son maximum. L'équipe, en l'occurrence, ne donnera plus son maximum.

Bruno PELLETIER n'est pas sûr que l'équipe donnera son maximum, mais il n'est pas certain qu'elle souhaite être mutée dans d'autres services pour le moment.

Kiredewu EDJEOU demande si des efforts ont été constatés dans le comportement de la manager.

Stéphanie PION rappelle qu'elle a dit pendant l'enquête que c'était une mascarade et qu'elle serait sauvée.

Bruno PELLETIER affirme que, si elle a dit cela, c'est scandaleux.

Kiredewu EDJEOU demande si la direction a des retours de l'équipe.

Marie PARMENTIER affirme que c'est une remise en question pour la manager. Plusieurs comportements peuvent être adoptés face à une telle situation : accepter la remise en question, un

arrêt maladie, le déni, la fierté qui en prend un coup, le sentiment d'injustice et le fait d'être empêché en raison du manque de confiance.

Kiredewu EDJEOU indique que, si toute une équipe fait des reproches, cela signifie qu'il y a des soucis.

Marie PARMENTIER confirme, c'est pour cela qu'ils sont là. Un certain nombre de points individuels lui ont été adressés. Il faut qu'elle soit suivie par son manager pour corriger le tir.

Jean-Philippe FIORESE revient sur la durée des échanges évoquée par M. PELLETIER. Il rappelle qu'il a dû demander deux fois que cette réunion soit organisée pour une restitution des enquêtes. Il a fait une première demande par mail à laquelle la direction n'a pas répondu, il a donc dû en refaire une, plus formelle, avec Mireille CHANUDET, à laquelle la direction était obligée de répondre. La direction aurait pu répondre dès la première demande, ce qui lui aurait permis de planifier la réunion à un meilleur moment. En effet, il faut prendre le temps nécessaire pour parler de ces sujets.

Bruno PELLETIER réagit dans les temps qui lui sont impartis, mais Jean-Philippe FIORESE a l'habitude d'envoyer des demandes les jours fériés. Ses e-mails et ceux de Jean-Philippe se croisent, car ils n'ont pas les mêmes temps de travail. La direction a des plannings chargés et a énormément de travail.

Jean-Philippe FIORESE souligne qu'il y a des sujets prioritaires. Il rappelle que l'on est au BM et pas à la Samaritaine, il y a des choses à faire au BM. S'il n'arrive pas à gérer le dossier Samaritaine, il faut peut-être s'en plaindre à son actionnaire, mais ne pas déshabiller les salariés du BM.

Bruno PELLETIER lui propose d'envoyer des mails le lundi plutôt que pendant ses jours off.

Jean-Philippe FIORESE rappelle qu'il a attendu une semaine pour répondre.

Bruno PELLETIER a répondu à la relance, il n'a pas eu le temps de répondre à la première demande, car il était en congé. Il faut respecter les jours off de chacun. Il n'a pas la possibilité de convoquer un CSE comme ça du jour au lendemain.

Jean-Philippe FIORESE n'a pas dit cela, il a dit qu'il fallait répondre au premier mail. Il ne peut pas entendre qu'il a mis une semaine à répondre parce que le mail a été envoyé un férié et qu'il n'était pas là. Les personnels de vente, qui font le chiffre de ce magasin, sont là tous les jours.

Bruno PELLETIER a aussi droit à la déconnexion. La DRH n'était pas là.

Mahrzia ZOUAOUI peut comprendre Jean-Philippe, car cela concerne la santé et les conditions de travail des salariés et la responsabilité est celle de l'employeur.

Marie PARMENTIER indique que ce n'est pas parce qu'elle n'a pas donné les informations en CSE qu'elle ne s'est pas occupée de faire la restitution aux personnes. Cela ne veut pas dire que les sujets ne préoccupent pas la direction.

Jean-Philippe FIORESE rappelle que, lors de la dernière réunion CSSCT, la direction avait indiqué que la première restitution se tiendrait le 19 mai, et la seconde le 2 juin, c'est pourquoi il a écrit le jeudi de l'ascension, car il s'attendait à ce que la direction convoque le CSE à ce moment-là. La semaine suivante, il a rappelé la loi avec Mireille CHANUDET. Il aurait pu le faire dès le début et la direction aurait été obligée de répondre. La direction n'était donc pas de bonne foi et c'est un constat.

Bruno PELLETIER affirme qu'il extrapole. Jean-Philippe a écrit le jeudi, mais il a aussi, en tant que DRH, besoin de se déconnecter, et il a donc vu son mail le lundi. Il a regardé les agendas avec Marie. Il n'est pas de mauvaise foi. Ce n'est parce qu'un deuxième mail a été envoyé avec Mireille CHANUDET qu'il a répondu. De plus, il ne peut pas convoquer un CSE en un claquement de doigts. Il n'était pas disponible.

Jean-Philippe FIORESE précise que, si demain, Patrice WAGNER lui demande de convoquer un CSE car LBM sera vendu, Bruno PELLETIER trouvera rapidement un moment dans son agenda pour le faire. Il a du mal avec le fait que, quand il y a de sujets importants, la direction attend que les élus fassent la demande d'un CSE. Elle devrait prendre les devants. Cela l'inquiète de voir que la direction est empêchée dans ses fonctions par rapport à avant, à cause de ses autres obligations, et notamment la Samaritaine. Cela commence à être un réel problème. C'est ce qu'il entend partout dans le magasin, cela commence à se voir beaucoup. C'est d'autant plus inquiétant qu'il n'a jamais vu un tel bazar dans le magasin.

Concernant l'appel de la manager pendant son jour de congé, il suggère de vérifier l'historique d'appel de la collaboratrice concernée. Il demande si la direction l'a fait.

Marie PARMENTIER répond que non. Elle a demandé à la responsable si c'était vrai, et elle a répondu que ce n'était pas le cas.

Jean-Philippe FIORESE affirme que c'est une faute et c'est facile à prouver.

Marie PARMENTIER invite la personne concernée à venir la voir.

#### **Département du soulier/maroquinerie :**

Marie PARMENTIER rappelle que Crise-Up est intervenu dans ce département. La restitution s'est faite en deux fois, le 27 mai et ce matin, en présence de Crise-Up. Il en est ressorti des relations de travail mitigées selon les moments et les personnes. Crise-Up étudie différentes composantes des relations au travail. Il y a des choses positives qui sont des sources de satisfaction et des choses négatives qui sont des sources de difficultés.

Les points positifs et sources de satisfaction sont les suivants : le temps de travail, les congés, les moyens alloués, les locaux, les relations avec les prestataires, l'autonomie et les avantages sociaux.

Les points négatifs et sources de difficultés sont les suivants : les relations avec l'hierarchie pour moitié et la rémunération.

Dans les relations au travail, il y a une forte proportion de mauvaises relations, et une petite proportion de bonnes relations. Il y a globalement un soutien de la part de collègues et de la reconnaissance de la part des collègues. Il y a un soutien de la part du N+1. Plusieurs personnes ont ressenti un mal-être au travail. Dans le rapport avec l'encadrement et les méthodes de management, le rapport avec le manager est positif pour moitié et négatif pour moitié (5/5). Sur l'item *à votre écoute et fait preuve de bienveillance*, 5 ont répondu positif et 5 ont répondu négatif. A la question *votre manager est-il soucieux de l'animation de son équipe*, 5 ont répondu positif et 5 ont répondu négatif. A la question *est-ce que votre manager suscite la confiance*, 6 ont répondu que non, et 4 ont répondu que oui.

Jean-Philippe FIORESE souligne que c'est plus que mitigé.

Marie PARMENTIER poursuit. Dans le thème de la santé au travail, la charge est considérée comme élevée pour moitié et supportable pour moitié. La moitié des collaborateurs affirment faire l'objet de propos et de comportements inappropriés, quand l'autre moitié répond que non. 6 collaborateurs confirment être stressés au travail, tandis que 3 collaborateurs disent ne pas l'être. Sur la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, 6 collaborateurs répondent que l'organisation du temps de travail permet un bon équilibre, tandis que 3 répondent que non.

Mireille CHANUDET demande combien de collaborateurs ont été interrogés.

Marie PARMENTIER répond qu'il y en avait une dizaine.

Bruno PELLETIER précise que ce sont les acheteurs, les assistantes aux achats, les RDV, la DAV et la manager.

Jean-Philippe FIORESE souligne que les RDV ne sont pas en relation directe quotidienne avec la directrice. Si on les retranche, et que cela tombe sur ceux qui disent qu'il n'y a pas de problème, il ne reste que ceux qui disent qu'il y a un problème à l'unanimité. Il pense qu'il s'agirait des gens qui sont autour de la directrice au quotidien.

Bruno PELLETIER affirme que les problèmes remontés ne sont pas uniquement liés à la DDC. Ils sont liés au management de manière globale.

Marie PARMENTIER poursuit avec la conclusion : les relations de travail sont mitigées selon les personnes, il y a des possibilités d'évolution professionnelle, un ressenti de clivage, un management et des relations au travail qui pourraient procurer des difficultés humaines, du mal-être et peut-être de la souffrance. Il y a un point de vigilance sur le fait que ce sont des ressentis. De façon générale, ce n'est pas parce que l'on perçoit une intention qu'elle existe. De plus, Crise-Up précise que la souffrance peut être présente partout chez tout le monde, et on peut ne pas le savoir.

Jean-Philippe FIORESE indique que c'est pour cela qu'il y a eu une alerte LVMH. Il souhaite connaître les mesures de la direction.

Bruno PELLETIER annonce qu'un plan d'action est prévu pour éviter ce type de situations à l'avenir.

Mireille CHANUDET demande si des gens étaient venus voir la RH avant l'alerte LVMH.

Bruno PELLETIER indique qu'il y a eu une alerte il y a fort longtemps, qui n'a pas interpellé la direction, mais qui a nourri sa réflexion suite à l'alerte LVMH. Quelques personnes ont eu une vraie souffrance dans la relation avec leur manager. À part ce cas-là, il n'y avait jamais eu ce type de souffrances au BM. Par conséquent, il est prévu de corriger ces situations pour que cela ne se reproduise pas à l'avenir. Les informations sur le plan d'action seront transmises aux élus dans les semaines à venir, car cela s'inscrit aussi dans le projet de rapprochement avec la Samaritaine. Il pense que c'est une situation de faits très circonstanciés. L'idée, c'est de tirer tous les enseignements de cette situation. La restitution a été faite à la manager, et cela a été une grande surprise pour elle.

Aline VEDOVATI estime que c'est impossible.

Perrine VOUCILA affirme que c'est une façon pour elle de se défendre.

Bruno PELLETIER déclare que cette alerte Line a eu pour conséquence la mise en place de l'enquête de Crise-Up, qui a permis à la direction d'obtenir un certain nombre d'informations sur la

manière dont l'équipe était managée. Il y a ainsi des corrections à apporter sur la manière de manager l'équipe. Au-delà de cela, la direction va faire en sorte que l'équipe de la maroquinerie et du soulier se sente dans un cadre le plus serein possible.

Aline VEDOVATI affirme que s'il y a des personnes en souffrance, la manager s'en est forcément aperçue.

Perrine VOUCILA raconte qu'il y avait un certain climat, un malaise et une omerta. Les bureaux devaient rester ouverts, tout le monde se sentait épié. Les gens ne sont peut-être pas allés voir la DRH, mais cela se ressentait sur le rayon. Cela n'a pas été dit par peur des représailles. Quand la confiance est perdue, personne ne dit les choses.

Bruno PELLETIER affirme que, lorsqu'un manager n'a jamais eu de problèmes professionnels de toute sa carrière de manager, et que du jour au lendemain...

Jean-Philippe FIORESE rappelle que c'est faux.

Clément NIEUVIARTS explique qu'il semblerait que la méthodologie de l'enquête faite par Crise-Up n'ait pas été entièrement comprise. Il demande si Crise-Up pourrait formuler sa grille de notation de façon plus constructive. Cela aiderait aussi les collaborateurs à mieux assimiler le résultat. En effet, il y a de fortes différences sur certains points.

Jean-Philippe FIORESE pense qu'on leur a peut-être suggéré de restituer les choses d'une certaine manière pour ne pas faire trop de vagues.

Clément NIEUVIARTS pense qu'à la base, ce n'étaient que les n-1, puis cela s'est ouvert aux RDV au fur et à mesure des entretiens. Cela signifie que la personne en charge de l'enquête Crise-Up a souhaité entendre des personnes qui n'étaient pas prévues.

Jean-Philippe FIORESE répond que les RDV sont plus éloignés de cette personne au quotidien.

Clément NIEUVIARTS affirme qu'il faut pondérer, car c'est vrai, mais pas pour toute l'équipe. Certains sont plus en lien avec leur DDC.

Jean-Philippe FIORESE reprend l'idée de Bruno PELLETIER selon laquelle changer toute l'équipe peut améliorer la situation, mais que si ce n'est pas le cas, cela signifie que la personne est fautive, pourtant, concernant la directrice du département soulier/maroquinerie, c'est ce qui se passe depuis plusieurs années. Avant, elle était à la parfumerie, et il y avait de gros problèmes avec elle. Depuis qu'elle est partie, cela s'y passe bien mieux, et il y a des témoignages, à commencer par celui de Magali DUPONT.

Bruno PELLETIER affirme que, pour le coup, c'était lié à une autre personne.

Jean-Philippe FIORESE confirme, cette personne a un gros problème aussi et tout le monde le sait. Un manager humilie les gens, les méprise, les empêche de dormir la nuit et ils viennent au travail avec la boule au ventre, mais ne disent rien parce qu'ils aiment leur métier. Ces personnes sont toujours dans l'entreprise à ce jour. La directrice du soulier/maroquinerie a fait du mal à la parfumerie et elle en fait de même au soulier/maroquinerie. Par conséquent, si elle est déplacée ailleurs, le problème sera déplacé avec elle. Il faut qu'elle s'en aille.

Bruno PELLETIER n'est pas d'accord. Il consacrera autant d'attention à chacun des salariés de cette entreprise qu'à cette personne. Il n'est pas un juge pour décider de couper la tête de quelqu'un

ou pas. Quand il y a ce type d'alertes, que la direction prend au sérieux, elle fait volontairement appel à un prestataire extérieur pour une plus grande neutralité.

Jean-Philippe FIORESE suggère de le faire en interne, comme pour l'enquête à Bagneux. Cela s'était très bien passé.

Bruno PELLETIER rappelle qu'il subsiste des séquelles.

Jean-Philippe FIORESE répond que c'est parce que le manager est toujours là. L'enquête a été menée de bonne foi, par des personnes qui ne sont pas toujours d'accord, et sur certains points, ils se sont tous retrouvés. La restitution lui semblait honnête, bien que la direction ait pris un mois pour la faire, à son retour de vacances. Pendant ce temps, quelqu'un a failli se faire virer alors qu'il était innocent. Si la direction veut mener des enquêtes efficacement pour éviter que des gens souffrent, il n'est pas la peine de tourner autour du pot, il faut convoquer la CSSCT. Concernant la directrice du soulier/maroquinerie, ils en arriveront à la même conclusion, mais beaucoup plus tard. Il comprend qu'il faille prendre du temps, mais il se demande combien de collaborateurs doivent venir au travail en souffrant et pendant combien de temps.

Perrine VOUATILA souligne que le climat de malaise se poursuit.

Bruno PELLETIER ne reviendra pas sur le choix de Crise-Up, car, par moments, il faut avoir la plus grande neutralité. Faire appel à quelqu'un qui ne connaît personne dans l'entreprise, c'est une marque de confiance pour ceux qui seront interrogés. Lorsque le responsable RH est dans l'enquête, les gens disent qu'il est forcément du côté du manager. En interne, ce n'est pas aussi neutre. Le cabinet extérieur est capable de décortiquer le vrai du faux, ce qui est compliqué.

Par ailleurs, cette enquête permet de constater qu'il faut changer la façon de manager les équipes. La directrice l'a entendu et est en train de l'assimiler. Le plan d'action se résume par un changement de style de management.

Jean-Philippe FIORESE affirme que les gens ne changent jamais. C'est pour cela que la DRH a un rôle central dans les profils qu'elle recrute.

Bruno PELLETIER n'est pas d'accord, les gens peuvent changer.

Jean-Philippe FIORESE affirme que c'est juste que la personne se révèle, pas qu'elle change. Tout le monde a des travers. Quand on est manager et qu'on a des travers suffisamment lourds pour que cela pose un problème dans les relations avec les gens, on n'a rien à faire au Bon Marché. Fort heureusement, c'est une minorité, mais il ne faut pas attendre pour prendre des décisions.

Perrine VOUATILA demande quel est le délai de mise en place du plan d'action.

Bruno PELLETIER répond qu'il est déjà mis en place.

Perrine VOUATILA demande si les équipes ont été reçues après la restitution.

Marie PARMENTIER répond que non.

### **Département de l'homme**

Mahrzia ZOUAOUI a mené l'enquête conjointement avec Marie PARMENTIER dans le cadre du droit d'alerte.

Les réponses aux questions à choix multiple font apparaître l'existence de RPS sur le département de l'homme. Ainsi, parmi les salariés ayant répondu au questionnaire, 77% estiment que l'ambiance n'est pas bonne. 88% affirment avoir été victimes ou témoins de tensions ou de situations conflictuelles. 74% répondent que ces faits ont eu un impact sur leur santé physique ou mentale. Cela a généré du stress, des violences internes.

La moitié des salariés s'est exprimée. Ils étaient en forte attente de pouvoir dire ce qu'ils vivaient au quotidien. Le CSE avait été informé et consulté dans le cadre de la mise en place du projet A180. La direction, probablement consciente des risques engendrés par le projet A180, avait modifié le DUERP pour y intégrer des RPS inhérents au projet. La délégation du personnel avait, pour sa part, voté une expertise, afin d'analyser les conséquences de cette modification importante des conditions de travail liée à A180.

Cependant, cette nouvelle organisation semble avoir fait naître des tensions importantes par les équipes, et notamment au sein de l'encadrement. Ainsi, la division organisationnelle entre styles et experts a mis une forme de concurrence négative des salariés, et paraît les avoir dressés les uns contre les autres. Par ailleurs, une rémunération variable trop individualisée a accru les tensions en générant des suspicions de tricherie, des tensions et en dévalorisant le travail de back-office, qui a généré une désorganisation du travail.

Quelques préconisations ont été faites :

- La mise en place d'une commission paritaire d'évaluation des RPS visant à établir un état des lieux et des plans d'action à court, moyen et long terme afin qu'une telle situation ne se reproduise pas ;
- La modification du projet A180 afin de favoriser la cohésion des équipes styles et experts, avec des groupes de travail mixtes, composés d'employés, de cadres, et d'agents de maîtrise ;
- Une valorisation de l'ensemble des tâches de travail réalisées et non uniquement des ventes, notamment par des rémunérations variables basées sur des objectifs collectifs, ce qui permettra une meilleure cohésion des équipes ;
- Une présence renforcée de l'encadrement sur le terrain, non pas pour sanctionner ou critiquer, mais pour aider, soutenir et améliorer ;
- Une meilleure formation et un suivi des cadres et agents de maîtrise intégrant l'entreprise, y compris quand ils sont issus d'autres entités du groupe ;
- Une véritable évolution de la communication à la fois celle des équipes d'encadrement et vis-à-vis des employés.

C'est assez urgent, il y a un vrai mal-être. Les salariés aiment l'entreprise, mais tout a été fait en dépit du bon sens. Sur un test, il faut toujours être vigilant et essayer d'améliorer les choses, ne pas attendre que cela devienne catastrophique. Les salariés étaient très mal.

Crise-Up fera également une restitution.

Marie PARMENTIER annonce que l'objectif pour la direction, c'est de pouvoir associer des plans d'action aux restitutions, et cela fera l'objet d'un CSE extraordinaire.

À la lumière des éléments de conclusion de Crise-Up, la direction en prendra connaissance et en tirera des plans d'action, qui seront les modalités mises en place à partir du 1<sup>er</sup> juillet. Une partie sera à négocier avec les organisations syndicales, notamment le système de rémunération.

Un certain nombre de choses remontent de l'enquête Crise-Up et sont concordantes avec la restitution de Mahrzia ZOUAOUI. Dans le cadre de l'enquête Crise-Up, il y a eu 52 participants au questionnaire et 33 participants aux entretiens. Des managers et des personnes-ressources ont été vues pour donner un contexte global au projet. L'idée était aussi de dire ce qui avait été mis en place avant, ce qui a changé avec le test et ce qui était testé, afin de bien comparer l'avant et l'après.

Des éléments positifs, négatifs et mitigés ressortent. Ce sera présenté aux élus à l'occasion d'un CSE dédié en présence de Patrice WAGNER. Ce sera ensuite présenté aux équipes. Cela viendra alimenter le plan d'action et ce qui sera mis en place au 1<sup>er</sup> juillet.

Aline VEDOVATI indique que cela devient long, les gens attendent beaucoup.

Bruno PELLETIER affirme que ce qui est long, c'est d'obtenir le consensus avec le comex sur ce que devient ce projet et l'intégralité du magasin.

Marie PARMENTIER ajoute que la direction a travaillé sur un certain nombre de choses pour adresser le projet A180 et ce qu'il devient. Ce qui sera annoncé est aussi engageant pour le reste du magasin.

Jean-Philippe FIORESE estime que la direction s'y prend à la dernière minute, 15 jours avant la fin du test.

Bruno PELLETIER explique que le plan d'action qui sera mis en place aura un impact sur les équipes, sur les systèmes d'information et de paye, sur la planification, sur les métiers. Cela demande une énergie monstrueuse.

Mireille CHANUDET précise que les équipes souhaitent avoir un retour des entretiens, car c'est ce qui permet de passer à autre chose. Les équipes ont besoin de savoir pourquoi on en est arrivé là. Elle peut comprendre que cela nécessite un plan d'action.

Bruno PELLETIER confirme, car sinon, c'est anxiogène.

Mireille CHANUDET rappelle que cela a été une aventure, mais qu'il y a eu des RPS que chacun a vécu différemment. Les équipes ont besoin d'avoir ce retour pour avancer.

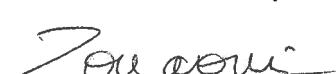
Aline VEDOVATI demande, concernant la prime des 300 euros, si la direction réfléchit à en laisser une partie.

Jean-Philippe FIORESE souhaite connaître la restitution de l'enquête à l'Homme.

Bruno PELLETIER répondra à ces questions lors du CSE du 17 juin.

Mahrzia ZOUAOUI rapporte que le cabinet Crise-Up rejoint les conclusions de l'enquête qu'elle a menée.

*L'ordre du jour étant épousé, la séance est levée à 18 heures 53.*



*La secrétaire du CSE*