

« Les nouvelles formes d'organisation du travail »

Observatoire prospectif du commerce

Décembre 2023

Table des matières

Préambule	5
Contexte et objectifs de l'étude	5
I. Évolutions du marché du travail et attentes des salariés	7
1. Présentation de la méthodologie de travail	8
1.1 L'analyse documentaire	9
1.1.1 Objectifs	9
1.1.2 Principales sources mobilisées (cf. liste en annexe n°1)	9
1.2 Les entretiens (cf. annexe 2 pour une liste exhaustive)	10
1.2.1 Objectifs	10
1.2.2 Typologie de personnes rencontrées	10
1.3 Les Focus Groups « salariés » (cf. annexe 2 pour une liste exhaustive)	11
1.3.1 Objectifs	11
1.3.2 Méthodologie d'animation	12
1.3.3 Profil des participants	12
2. Nouvelles formes d'organisation du travail, attractivité des métiers et fidélisation des salariés : ce qu'enseignent les études les plus récentes et la recherche universitaire	13
2.1 Trois critères fondamentaux pour construire le sens du travail : ce que nous apprennent les plus récentes études de la DARES sur les conditions de travail	14
2.2 Agir sur le contenu du travail pour en accroître le sens : un collectif de directeurs des ressources humaines témoigne des évolutions des attentes des salariés et de leur rapport au travail	15
2.3 Des tendances de fond, révélées et accentuées par la crise sanitaire : ce que les études de l'IFOP révèlent des mutations du rapport actuel des Français à leur travail	16
2.4 Focus sur plusieurs enseignements récents de la recherche universitaire en management sur l'engagement au travail	17
2.5 En synthèse : des études et une recherche en management fertiles en enseignements nombreux et utiles sur les questions d'organisation du travail	22
3. Contexte et enjeux des organisations de travail : ce qu'enseignent les enquêtes statistiques sur le travail dans le secteur du commerce	24

3.1	Une population plus jeune dans les métiers du commerce que dans le reste de l'économie, et qui semble avoir sur certains points des attentes spécifiques	24
3.2	Un télétravail régulier moins répandu dans le secteur du commerce que dans les autres secteurs, un travail le week-end beaucoup plus fréquent.....	26
3.3	Des données assez contrastées quant à l'évaluation des salariés sur leur capacité à exercer leur métier et un niveau de satisfaction générale par rapport au travail dans la moyenne nationale.....	27
3.4	Des difficultés de recrutement qui s'inscrivent dans une tendance nationale.....	29
3.5	Des enjeux de fidélisation des salariés dans les secteurs du commerce	31
3.6	Au-delà des seuls métiers du secteur du commerce, les conditions de travail semblent particulièrement affectées par le contact avec le public.....	31
4.	Salariés, employeurs, partenaires sociaux : regards croisés sur les constats et les attentes en matière d'organisation du travail.....	33
4.1	Les rythmes de travail et leur flexibilité : une question au cœur de la problématique des organisations du travail.....	34
4.2	Une quête de sens à plusieurs niveaux : du projet ou de la mission de l'entreprise aux tâches du quotidien	40
4.2.1	À la recherche de projets d'entreprise porteurs de sens	41
4.2.2	Un sens qui repose largement sur les tâches effectuées au quotidien	42
4.2.3	Une forte attente de reconnaissance et de qualification dans les métiers de la vente	46
4.3	L'importance de la qualité des relations au travail	47
4.3.1	Le manager de proximité, acteur central d'une organisation du travail vertueuse	47
4.3.2	Un fort attachement à une organisation du travail qui facilite la solidarité et la collaboration au sein des équipes	50
4.3.3	Des niveaux de maturité managériale hétérogènes	52
4.3.4	Une qualité du management tout autant dépendante de l'organisation du travail	55
4.3.5	Un pilotage de la performance commerciale, de nouvelles organisations de travail qui impactent le quotidien des salariés.....	56
4.3.6	L'accompagnement à la montée en compétences et la formation continue, à la fois leviers de motivation pour les salariés et de fidélisation pour les employeurs	57
	Conclusion du volet 1 de l'étude.....	62
II.	Quelles nouvelles organisations du travail, pour répondre aux nouvelles attentes des clients et aux aspirations des salariés ?	64

1.	Présentation de la méthodologie de travail	65
2.	Les enseignements d’une enquête auprès des entreprises	68
2.1	Une approche d’ensemble, une lecture quantitative des résultats.....	68
2.2	Ce que les entretiens avec les entreprises nous enseignent : seize entretiens réalisés 72	
2.2.1	Les organisations du travail innovantes liées à la flexibilité et au rythme de travail 73	
2.2.2	Les organisations du travail innovantes liées à la quête de sens et reconnaissance 78	
2.2.3	Les organisations du travail innovantes liées à la qualité de vie au travail	80
2.2.4	Les organisations du travail innovantes fondées sur le développement des compétences et la qualité du management	81
3.	Deux études de cas pour éclairer les enjeux du secteur	83
3.1	LDLC et la semaine de 4 jours.....	83
3.2	Les espaces de discussion chez Carrefour Market	87
4.	Les enseignements tirés d’études documentaires	91
4.1	Ce que la recherche universitaire nous enseigne.....	91
4.2	Quelques exemples d’organisation du travail innovante tirée de l’analyse documentaire	100
4.2.1	Des exemples d’organisations du travail favorisant la flexibilité.....	100
4.2.2	Des exemples d’organisations du travail favorisant la quête de sens et la reconnaissance.....	100
4.2.3	Les organisations du travail innovantes liées à la qualité de vie et des relations au travail	102
	Conclusion du volet 2 de l’étude.....	104
	ANNEXES.....	108
	Annexe n° 1 : Bibliographie	108
	Annexe n°2 : Liste des entretiens réalisés.....	109
	Annexe n°3 : Trame du questionnaire en ligne avant administration	118

Préambule

Contexte et objectifs de l'étude

Ce document constitué de deux volets est le rapport issu de l'étude confiée au cabinet S2H Consulting par l'Observatoire prospectif du commerce pour le compte de treize branches professionnelles adhérentes à l'OPCOMMERCE sur « Les nouvelles formes d'organisation du travail » :

Intitulé de la branche
Bricolage
Commerces de détail non alimentaires
Commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire
Commerce succursaliste de l'habillement
Commerce succursaliste de la chaussure
Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'électroménager
Commerce de détail alimentaire non spécialisé
Entreprises du bureau et du numérique
Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie
Import-export et commerce international
Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé
Négoce de l'ameublement
Professionnels de la photographie

Source : Opcommerce

Cette mission intervient dans un contexte où la crise sanitaire a considérablement accéléré les transformations déjà à l'œuvre dans ces secteurs d'activité : les modèles économiques qui prévalaient jusque-là ont parfois pu évoluer du fait de nouveaux entrants sur les marchés et des changements technologiques ; les attentes et les comportements des clients ont eux aussi évolué. En outre, les difficultés de recrutement laissent penser que, à l'instar des autres secteurs économiques, les salariés des branches concernées nourrissent aujourd'hui de nouvelles aspirations vis-à-vis de leur travail et de leurs employeurs en termes d'organisation, de sens et de reconnaissance.

Dans ce contexte de pénurie de main-d'œuvre, la question des formes d'organisation du travail et de leurs évolutions nécessaires est ainsi apparue au premier plan des enjeux de gestion des ressources humaines. L'« *organisation du travail* », dans son sens le plus large (conditions de travail, durée du travail, mais surtout amplitudes horaires et répartition du travail dans la semaine, degré d'autonomie, le type de management qu'il induit, etc.), apparaît comme un élément déterminant aussi bien de l'attractivité des métiers que de l'engagement et de la fidélisation des salariés.

À l'heure où l'on constate une tension inédite sur le marché du travail, sur quels fondements faire évoluer les organisations de travail pour renforcer l'attractivité des métiers des treize branches professionnelles ?

Ce document, dans son premier volet (mission 1), a pour objectif **de mieux comprendre les évolutions du marché du travail sur les métiers « cœur » de ces treize branches dans le contexte « post-COVID »**. À ce titre, l'objectif est d'identifier, de manière essentiellement qualitative, les leviers sur lesquels agir pour améliorer l'attractivité des métiers et de ses déterminants.

Dans cette perspective, l'accent est mis sur la compréhension des attentes des salariés et des candidats à l'embauche en matière d'organisation et de conditions de travail au sens large (temps de travail, équilibre vie personnelle / vie professionnelle, télétravail, répartition du travail dans le temps, sens et reconnaissance...) au-delà des seuls enjeux de rémunération.

Dans la continuité du premier volet de ce document, l'objectif du second volet (mission 2) consiste à **étudier et capitaliser sur les dispositifs ou innovations pertinents en matière d'organisation du travail. Pour ce faire, un certain nombre d'expériences déployées par des entreprises du secteur ou dans d'autres secteurs destinés à répondre aux attentes des salariés ont été expertisées**. Ce travail permet de dégager des « bonnes pratiques opérationnelles » utiles au dialogue social dans les branches du commerce.

« Les nouvelles formes d'organisation du travail » Observatoire prospectif du commerce

I. Évolutions du marché du travail et attentes des salariés

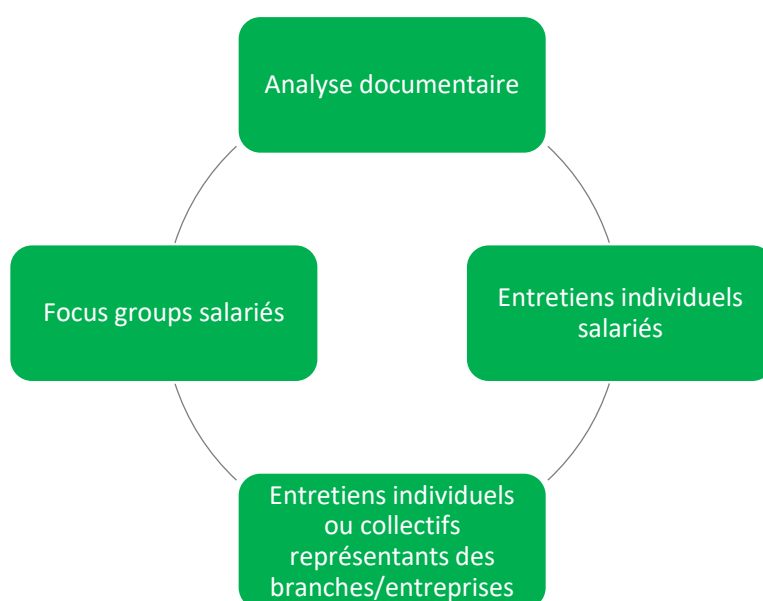
Quel état des lieux, quelles organisations du travail pour agir en faveur de l'attractivité des métiers et de la fidélisation des salariés ?

Une étude sur treize branches professionnelles du secteur du commerce

1. Présentation de la méthodologie de travail

La méthodologie de la mission 1 a été en grande partie déterminée par le cahier des charges de l'étude. Elle se fonde sur plusieurs enquêtes conduites à la fois auprès des salariés, des employeurs et des experts et représentants (partenaires sociaux) des treize branches professionnelles. Elle vise à donner la plus grande part possible à l'expression directe des différents acteurs et à respecter un certain équilibre entre les treize branches afin de mettre en lumière leurs différentes problématiques, au-delà des points communs qui justifient leur regroupement dans une même étude (prédominance de la « relation client » et des métiers de la vente, que l'on soit dans un modèle « BtoC » ou « BtoB »). La démarche se fonde sur plusieurs sources d'informations :

- Une analyse documentaire ;
- Des entretiens avec des représentants de branches ;
- Des entretiens avec des chefs d'entreprise, responsables recrutement ou DRH ;
- Des entretiens avec des salariés ;
- Des entretiens avec des alternants ;
- Des entretiens avec des nouveaux embauchés ;
- Des focus groups avec des salariés.



1.1 L'analyse documentaire

1.1.1 Objectifs

L'objet de cette analyse documentaire, centrée sur l'exploration de l'organisation du travail sous le prisme de l'évolution du rapport au travail, de l'attractivité et de l'engagement des salariés est de partager un certain nombre de constats de départ, et de resituer ainsi les enjeux particuliers des treize branches étudiées dans une perspective plus large des enjeux actuels du marché du travail à l'échelon national et au niveau des branches concernées, dans une optique de benchmark. À ce stade, il s'est agi de capitaliser sur les analyses existantes dans ce domaine et pertinentes compte tenu des enjeux spécifiques du secteur du commerce.

1.1.2 Principales sources mobilisées (cf. liste en annexe n°1)

Un panorama de plusieurs études récentes sur les enjeux des évolutions du monde du travail

Au fil d'un inventaire des études publiées au cours des années récentes, plusieurs analyses éclairantes pour la démarche de l'OPCOMMERCE ont été sélectionnées et passées en revue. Les éléments utiles à la compréhension des dynamiques actuelles, dans une perspective plus large que celle des seuls métiers du commerce ont été synthétisés. Ils apportent des éléments de contextualisation utiles à la démarche, autant qu'ils permettent d'éclairer les enjeux mis au jour lors des entretiens avec les salariés, employeurs et partenaires sociaux de chacune des treize branches.

Un panorama de la recherche universitaire sur les organisations du travail et leurs enjeux

L'état de l'art des recherches académiques sur les organisations du travail et l'analyse des attentes des salariés en la matière a été passé en revue. Le rapport s'appuie notamment sur les travaux de recherche relatifs aux conditions de l'engagement au travail menés par Messieurs Lionel Garreau et Serge Perrot, professeurs de Management à l'Université Paris Dauphine-PSL.

Afin de mettre en perspective les enjeux actuels de l'engagement au travail dans la société française, les chercheurs ont mobilisé leurs travaux actuels, menés auprès de dirigeants et de cadres opérationnels, de fonctions « ressources humaines » représentants d'entreprises de natures variées, afin de décrypter les tendances auxquelles celles-ci font face, ainsi que les leviers de management mis en œuvre. Ils ont également mobilisé les résultats d'une étude réalisée en partenariat avec OpinionWay, conduite auprès de plus de 1 000 actifs français de 18 ans et plus, représentatifs de la population française.

Un panorama de plusieurs études statistiques récentes

La présente étude a notamment exploité deux enquêtes récentes (l'étude de l'Institut Montaigne « Les Français au travail : dépasser les idées reçues » (février 2023) et l'Observatoire de l'IFOP et Diot-Siaci sur les absences au travail (avril 2023)), afin de tirer parti

de benchmarks ciblés des salariés du commerce avec l'ensemble des salariés tous secteurs confondus et de mettre au jour les potentiels leviers d'action en matière d'organisation du travail.

Plusieurs publications issues de la statistique publique, notamment de la DARES, ont également été mobilisées. (Voir détails en annexe n° 1)

Enfin, le rapport capitalise sur l'étude récente produite par OpinionWay pour le compte de l'Observatoire prospectif du commerce sur les attentes des moins de 25 ans dans les secteurs du commerce (« Générations Z », avril 2023). Cette étude apporte en effet des éléments intéressants sur la dimension intergénérationnelle de l'attitude des salariés par rapport à leur travail, que ce soit pour la nuancer (lorsqu'il s'agit d'une évolution concernant l'ensemble des salariés) ou pour souligner des différences entre les générations.

Au-delà de la prise de recul sur les questions traitées qu'autorisent de telles mises en perspective, ces éléments ont contribué à la structuration de la réflexion dans son ensemble et ont inspiré l'architecture du présent rapport.

1.2 Les entretiens (cf. annexe 2 pour une liste exhaustive)

1.2.1 Objectifs

L'objectif des entretiens consistait à identifier les regards portés par chacune des catégories de personnes rencontrées sur les évolutions organisationnelles, économiques et sociologiques du travail dans les branches étudiées, en complément de l'état des lieux réalisé à l'étape précédente.

1.2.2 Typologie de personnes rencontrées

Cinq catégories d'interlocuteurs ont été rencontrées :

- **Des représentants de branches**, afin de recueillir la vision des partenaires sociaux des différentes branches sur le fonctionnement du marché du travail dans les secteurs du commerce, et de bénéficier des réflexions en cours des différentes parties prenantes sur ces enjeux d'attractivité et d'organisation du travail qui alimentent de nombreuses thématiques de dialogue social ;
- **Des chefs d'entreprises, des responsables recrutement ou DRH** représentatifs de la diversité des treize branches professionnelles étudiées, afin de recueillir leur perception du marché, des nouvelles exigences des candidats, des attentes et aspirations des salariés aujourd'hui employés, et d'identifier les dispositifs ou organisations du travail innovants qui impactent positivement l'attractivité du secteur (leviers identifiés et/ou solutions déjà mises en œuvre) et sa capacité de fidélisation ;

- **Des salariés** ressortissant des treize branches professionnelles étudiées et exerçant les métiers les plus emblématiques de ces branches, afin de recueillir leurs nouvelles attentes, les évolutions par rapport à la période de l'avant-COVID en matière d'organisation et de conditions de travail, leur perception des leviers d'attractivité et de fidélisation au sein de chacune des treize branches considérées ;
- **Des alternants**, afin de recueillir leurs attentes particulières, d'identifier les motivations qui leur ont fait choisir ces métiers, ces secteurs d'activité. *Quel est leur rapport d'étonnement par rapport au secteur/ métier(s) ?*
- **Des nouveaux embauchés**, afin de comprendre leurs motivations et leurs attentes à l'embauche en matière d'organisation et de conditions de travail, d'identifier les métiers concurrents, les freins et les motivations, les stéréotypes associés au secteur ou aux métiers. Compte tenu de l'impossibilité de constituer un panel de candidats n'ayant pas été embauchés, nous avons retenu pour cet exercice des salariés embauchés depuis moins d'un an, en partant du principe que leurs opinions et leurs aspirations devaient être très représentatives de celles des candidats à l'embauche qui étaient la cible évoquée dans le cahier des charges.

Au total, plusieurs dizaines d'entretiens ont été réalisés (voir annexe 2 pour les détails), dont :

- 13 entretiens individuels ou collectifs avec des employeurs ;
- 13 entretiens individuels ou collectifs avec des représentants de branches professionnelles (organisations syndicales ou organisations d'employeurs, parfois séparément, parfois dans le cadre d'une réunion de la CPNE) ;
- 46 entretiens individuels avec des salariés issus des treize branches étudiées.

1.3 Les Focus Groups « salariés » (cf. annexe 2 pour une liste exhaustive)

1.3.1 Objectifs

Le format « focus group » permet d'enrichir les entretiens individuels de salariés avec des nuances et des précisions dans les expériences, les ressentis, les craintes et les espoirs des salariés et candidats concernés. Le but ici est de disposer d'une dynamique collective invitant chacun à dépasser son expérience personnelle en la confrontant à celle des autres.

1.3.2 Méthodologie d'animation

La controverse entretenue par l'animateur, la mise en perspective et l'enrichissement mutuel des points de vue ouvrent à une plus grande densité d'informations, et favorisent l'émergence de positions communes ou de divergences d'opinion utiles à la production des diagnostics. La confrontation des points de vue et les partages d'expériences permettent la réflexivité et la prise de recul.

Cette méthode a permis de conduire à des résultats qualitativement complémentaires à la collection des expériences individuelles. Les focus groups ont également permis d'éviter le biais de focalisation sur des parcours individuels qui ne seraient pas représentatifs d'une réalité à l'échelle du secteur.

1.3.3 Profil des participants

Les participants (15 au total, répartis en deux focus groups) ont été choisis selon les mêmes critères que pour les entretiens individuels. Une bonne représentativité des différentes branches a été recherchée, de même qu'un équilibre entre les générations et entre les tailles de structures.

2. Nouvelles formes d'organisation du travail, attractivité des métiers et fidélisation des salariés : ce qu'enseignent les études les plus récentes et la recherche universitaire

« Mieux comprendre les évolutions du marché du travail sur les métiers “cœur” des branches professionnelles dans le contexte post-COVID, comprendre les attentes des salariés et des candidats à l’embauche, en matière d’organisation et de conditions de travail » : en se préoccupant de telles problématiques, la mission conduite par l’Opcommerce, dans le cadre de son Observatoire prospectif des métiers et des qualifications, s’intéresse à des enjeux fondamentaux tout à la fois largement explorés dans des études récentes, comme dans les recherches académiques en management. De quelle manière ces études et la recherche universitaire peuvent-elle éclairer les investigations de l’étude ?

Parmi les publications de ces derniers mois, plusieurs études méritent attention, tant elles éclairent les enjeux poursuivis par l’Observatoire prospectif du commerce :

- L’ouvrage *« Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire »*, s’attache à exploiter les enseignements des enquêtes « Conditions de travail » de la Direction de l’animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) et d’entretiens menés auprès de salariés pour dresser un panorama actuel du rapport des Français au travail.
- Dans leur ouvrage *« du sens à l’ouvrage »* publié en juin 2023, Jean-Baptiste BARFETY et les DRH du Projet Sens ont interrogé plus de 130 dirigeants, cadres, universitaires sur les « nouvelles aspirations dans le travail ».
- Dans son Focus *« Je t’aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail »* publié en janvier 2023, l’IFOP s’attache à identifier les origines à court et long terme du nouveau rapport au travail et la façon dont « l’expérience de travail » se vit aujourd’hui au quotidien.

Au titre d’un regard sur les travaux actuellement menés par la recherche universitaire, l’observatoire de l’Engagement, notamment déployé par les chercheurs Lionel Garreau et Serge Perrot, professeurs de management à l’université Paris Dauphine-PSL constitue l’occasion d’explorer l’évolution du rapport au travail.

Ce panorama d’une bibliographie récente, comme un regard sur plusieurs recherches présentées ci-après, autorisent une prise de recul par rapport à l’exercice, en posant un cadre d’analyse qui dépasse les problématiques spécifiques aux branches du commerce. C’est dans ce cadre que viendront se loger ensuite les enquêtes de terrain qui sont au cœur de l’étude.

2.1 Trois critères fondamentaux pour construire le sens du travail : ce que nous apprennent les plus récentes études de la DARES sur les conditions de travail

Dans leur ouvrage « Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire »¹, les auteurs Thomas COUTROT (chef du département « Conditions de travail et santé » à la DARES de 2003 à 2022) et Coralie PEREZ s'attachent à exploiter les enseignements des enquêtes « Conditions de travail » de la Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) et d'entretiens menés auprès de salariés pour dresser un panorama actuel du rapport des Français au travail.

Selon les auteurs, la perte de sens au travail impacterait fortement la santé psychique des salariés. Ils rappellent que le travail est une activité centrale pour l'être humain, car « *elle lui permet de transformer le monde et, dans le même temps, de se transformer lui-même en tant qu'individu* ». Le travail revêt alors un sens pour celui ou celle qui l'accomplit si celui-ci répond à trois critères fondamentaux : être reconnu comme utile socialement (ce que fait le salarié doit correspondre à des besoins qu'il juge réels), lui permettre d'exercer son activité en respectant ses valeurs éthiques, lui donner la possibilité de développer ses capacités et ses compétences.

L'étude enseigne combien ces trois critères revêtent aujourd'hui une importance particulière pour les salariés : du fait de la montée de l'individualisme dans la société, qui a pour conséquence le fait que l'être humain ressentirait de plus en plus le besoin de s'affirmer en tant qu'individu, et non plus uniquement en tant que membre d'une communauté ; du fait de l'essor du « management par les chiffres », tant imposer des objectifs chiffrés constituerait un facteur majeur de perte de sens lorsque ceux-ci, fixés sans concertation, ne correspondent pas à ce qui semble important aux salariés. De manière analogue, lorsqu'il s'agit de définir les modes d'organisation du travail, si les changements sont opérés sans discussion préalable avec les collaborateurs, alors leurs effets sur la perte de sens et sur leur santé sont négatifs.

Selon les auteurs, construire le sens au travail passerait notamment par une plus grande participation des salariés aux décisions, notamment celles, très concrètes, touchant à l'organisation de leur travail : en accordant un temps régulier aux salariés pour se réunir entre pairs, afin d'évoquer ce qui importe dans leur travail, ce qui marche et ce qui dysfonctionne, les manières de pallier les difficultés rencontrées, charge ensuite à l'employeur de prendre en considération les demandes et suggestions formulées, de les mettre en œuvre ou d'expliquer pourquoi elles ne peuvent pas être appliquées.

¹ Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire, Seuil, « La République des idées », 2022.

Selon les auteurs, il serait ainsi possible de mettre en place les conditions faisant que les salariés deviennent les acteurs de leur travail, contribuent à en définir l'organisation et ainsi, retrouvent du sens.

2.2 Agir sur le contenu du travail pour en accroître le sens : un collectif de directeurs des ressources humaines témoigne des évolutions des attentes des salariés et de leur rapport au travail

Dans leur ouvrage « Du sens à l'ouvrage »² publié en juin 2023, Jean-Baptiste BARFETY et les DRH du Projet Sens ont interrogé plus de 130 dirigeants, cadres, universitaires sur les « nouvelles aspirations dans le travail ».

Selon l'étude, le « sens » qui se diffusait par les institutions manquerait aujourd'hui aux individus, qui demanderaient en retour de plus en plus à trouver un sens à leurs activités professionnelles. En réponse aux entreprises qui accompagnent ce mouvement par l'idée « d'engagement dans le travail », une part croissante des salariés attend du sens de ce même travail.

Les auteurs proposent de définir le « sens au travail » comme l'alignement ressenti entre ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui est vécu par le salarié. L'étude enseigne combien le « sens au travail » recouvre une diversité d'attentes, et combien celui-ci s'exprime à différentes échelles : à l'échelon sociétal (par une vocation écologique, par exemple, attendue dans les actes de l'entreprise) ou par une demande de plus grande autonomie ou le besoin d'être entendu, dans le quotidien de l'exercice du travail.

Selon l'étude, la « finalité du travail » constitue un premier levier de sens au travail. Celle-ci repose notamment sur « l'utilité sociale » des métiers, sur la capacité de l'entreprise à exprimer sa contribution à des défis sociétaux et à traduire celle-ci en actions concrètes, perceptibles par les salariés au quotidien.

Le « contenu du travail » contribue également au sens, lorsqu'il est clairement établi et permet un juste dosage dans les missions entre un sentiment de maîtrise et un sentiment de progrès par l'apprentissage. Les conditions d'exercice doivent permettre à la personne de se reconnaître dans son travail, de nouer des liens à travers le travail en équipe, avec le produit et le client, alors même que ces liens porteurs de sens, sont aussi des lieux de frictions. Les processus administratifs et de décision contraints sont un frein souvent cité.

² « Du sens à l'ouvrage : comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », Jean-Baptiste BARFETY et ProjetSens, juin 2023.

Le management doit être réaffirmé comme compétence et non seulement comme un titre pour progresser dans l'organisation. Il constitue un levier, quand il apporte de la reconnaissance et des retours constructifs sur le travail. L'étude met notamment en lumière le besoin accru de présence et de dialogue, ainsi qu'une attention portée au travail réel et aux relations humaines dans les collectifs de travail.

2.3 Des tendances de fond, révélées et accentuées par la crise sanitaire : ce que les études de l'IFOP révèlent des mutations du rapport actuel des Français à leur travail

L'étude publiée par l'IFOP en janvier 2023³, conduite par Romain BENDAVID et Flora BAUMLIN, s'attache à identifier les origines à court et long terme du nouveau rapport au travail et la façon dont « l'expérience de travail » se vit aujourd'hui au quotidien.

Selon les auteurs, le rapport actuel au travail des Français se manifesterait avant tout par sa place moins centrale dans leur vie et s'inscrirait dans une transformation globale des symboles de réussite professionnelle.

Ce recul se traduirait notamment par un renversement des aspirations et des symboles de réussite professionnelle hérités des « Trente Glorieuses » et ayant prospéré jusque dans les années 1990. Les rapports au temps de travail, à l'espace de travail et à la culture managériale seraient ainsi aujourd'hui fortement remis en question.

Si la crise sanitaire a joué un rôle de catalyseur et mis en lumière cette évolution, les auteurs insistent sur le fait que les facteurs profonds seraient également à rechercher sur le temps long, avec la progression de comportements individualistes, couplés à une défiance institutionnelle généralisée qui dépasserait le cadre du travail et à une moindre identification statutaire aux entreprises.

Pour autant, les auteurs insistent sur le fait que si la démotivation est perçue comme croissante, elle s'accompagne toujours d'une implication soutenue, alors même que la reconnaissance perçue, demeurerait source de frustration.

Selon les auteurs, les difficultés de recrutement actuelles rencontrées dans la plupart des secteurs d'activité ne proviendraient pas d'une absence de volonté de travailler, mais du fait que l'emploi, tel qu'il est proposé actuellement, séduirait moins : au-delà du critère essentiel de la rémunération, l'importance accordée à la finalité d'une activité comme à l'autonomie

³ « Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail ». Focus IFOP n°234 pour la Fondation Jean Jaurès, janvier 2023.

dans la manière de l'organiser aurait rendu les salariés, et surtout les jeunes générations, particulièrement exigeants quant à la nature du poste qu'ils peuvent être amenés à occuper.

La place moins centrale dévolue au travail n'entraîne pas en contrepartie une moindre implication de la part des salariés. Ce nouvel état d'esprit exprimerait avant tout une attente de changement dans les façons de travailler (revendication d'autonomie dans l'organisation de l'activité professionnelle afin d'atteindre l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, par exemple), une aspiration au bien-être dans le quotidien professionnel (l'ambition résiderait moins dans l'idée de « se réaliser » par le travail que, plus modestement, dans le fait de s'y sentir bien, d'avoir le sentiment de faire un travail utile et porteur de sens).

Cet état d'esprit est en outre renforcé par le fait que, comme relevé plus haut, la crise sanitaire a stimulé « l'envie d'élargir le champ des possibles », pour pouvoir choisir ses plages de travail, la nature de ses missions, et ainsi optimiser l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

2.4 Focus sur plusieurs enseignements récents de la recherche universitaire en management sur l'engagement au travail

Il est aujourd'hui courant de trouver dans la presse des articles se faisant écho d'un fort taux de désengagement des salariés français, ou encore d'un phénomène de « démission silencieuse ». Cet alarmisme repose notamment sur des études Gallup⁴, que l'on retrouve comme source principale pour les affirmations de désengagement⁵. L'étude Gallup dresse un bilan global selon les différentes régions du monde. Dans ce rapport, le parti-pris de l'analyse est une prise en compte des spécificités nationales et sectorielles.

Contrairement aux idées reçues, les salariés français restent globalement engagés

La recherche universitaire la plus récente tend à remettre en cause et à relativiser les inquiétudes soulevées par l'alarmisme de l'étude évoquée dans le paragraphe précédent : les salariés français demeurent majoritairement engagés dans leur travail.

Les données recueillies par l'Observatoire de l'Engagement auprès d'un millier de salariés laissent en effet à voir une image différente : 58 % des actifs interrogés dans son étude⁶ se considèrent comme fortement engagés dans leur travail, et 33 % comme moyennement engagés. Seuls 6 % des personnes interrogées se déclarent peu engagées, et 3 % totalement

⁴ Étude Gallup : State of the Global Workplace 2023 Report THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES.

⁵ <https://theconversation.com/la-crise-dement-une-nouvelle-fois-le-discours-sur-le-desengagement-des-francais-au-travail-136334>

⁶ Étude réalisée en 2022 par OpinionWay dans le cadre des travaux pour l'Observatoire de l'Engagement, auprès de plus de 1 000 actifs français de 18 ans et plus, représentatifs de la population française.

désengagées. Ces résultats se trouvent cohérents avec ceux d'une précédente étude qui prenait en considération, de manière réciproque, le regard des managers sur l'engagement de leurs collaborateurs. Dans cette précédente étude, 81 % des managers considéraient ainsi que le niveau d'engagement de leurs collaborateurs était élevé.

Les statistiques récentes ne permettent d'ailleurs pas de mettre en évidence un tel phénomène de démission massive : tant les études de la DARES⁷ que l'étude de l'institut Montaigne « Les Français au travail : dépasser les idées reçues »⁸ (février 2023) aboutissent à la conclusion que si les démissions et les ruptures conventionnelles (dont environ les trois quarts seraient de fait à l'initiative du salarié) sont en effet à un pic historique, elles sont parfaitement en ligne avec le niveau particulièrement bas du chômage qui offre aux salariés davantage d'opportunités de mobilité. Dans la dernière livraison de son rapport annuel « Emploi, chômage et revenus du travail » (juillet 2023), l'INSEE montre par ailleurs que ces mobilités ont pour raison principale l'attente d'une plus forte rémunération et de meilleures conditions de travail (les deux motifs apparaissant quasiment au même niveau), et non pas une « fuite » en dehors du travail.

Le niveau d'engagement des salariés demeure stable ces trois dernières années ...

Contrairement aux idées reçues, l'enjeu aujourd'hui ne serait pas celui d'une baisse de l'engagement. Selon les travaux de recherche considérés, le discours ambiant sur les effets d'un désengagement massif post-COVID se trouve démenti. Les deux tiers des salariés affirment ainsi avoir mobilisé un niveau d'engagement stable au cours des trois dernières années. À la question concernant l'évolution de l'engagement vis-à-vis du travail en général, 64 % des personnes interrogées l'estiment stable, 19 % en hausse (notamment dans les PME), et 17 % en baisse (notamment pour les entreprises de taille intermédiaire). Ces constats d'ensemble sur la stabilité globale du niveau d'engagement ne doivent pas pour autant occulter des phénomènes profonds à l'œuvre.

... mais ce sont les objets de l'engagement, qui changent.

Les travaux de recherche menés par l'Observatoire de l'Engagement mettent en évidence qu'au-delà d'une stabilité moyenne, ce sont les « objets » (les dimensions, les leviers) caractéristiques de l'engagement individuel qui évoluent considérablement.

Ainsi, l'entreprise est de moins en moins un objet d'engagement en tant que tel, celui-ci se reportant sur des collectifs de taille plus réduite et des « objets » d'engagement plus concrets, comme l'équipe ou les clients. Par exemple, l'engagement vis-à-vis des clients est perçu

⁷ DARES : « Y a-t-il eu une grande démission », document de travail, 2022.

⁸ Rapport de l'Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

comme stable pour 72 % des personnes interrogées, en hausse pour 18 % d'entre elles, et en baisse pour 10 %.

Quels sont alors les « objets de l'engagement » qu'il conviendrait de considérer ?

Au cœur de la recherche universitaire en management, les travaux de W. Kahn⁹ ont permis d'identifier trois conditions psychologiques de l'engagement :

- Le sentiment de sécurité
- Le sens au travail
- La disponibilité (mentale et ressources)

L'étude de l'Observatoire de l'Engagement révèle que de manière globale, ces trois conditions psychologiques sont aujourd'hui réunies parmi l'ensemble des salariés français : 70 % d'entre eux considèrent que le projet de leur entreprise est porteur de sens, 82 % estiment avoir la disponibilité mentale nécessaire, et 81 % se sentent en sécurité dans leur environnement de travail global. Ces bons chiffres maintiennent l'engagement actuel des salariés à un niveau élevé à l'échelle globale, comme précédemment mis au jour.

Cependant, l'étude des caractéristiques des collaborateurs les moins engagés met en évidence combien ceux-ci témoignent d'une carence sur chacun des trois leviers (seuls 27 % considèrent que le projet de l'entreprise est porteur de sens ; 48 % estiment avoir la disponibilité mentale nécessaire ; 49 % se sentent en sécurité dans leur environnement de travail global) : parmi les salariés français d'aujourd'hui, ces trois facteurs constituent bel et bien des leviers nécessaires de l'engagement, manager l'engagement devant alors consister à identifier les causes de désengagement.

Les salariés adoptent le plus souvent un comportement de « consommateur » pragmatique vis-à-vis de leur entreprise.

Les travaux de l'Observatoire de l'Engagement mettent en lumière la forte affirmation, beaucoup plus prononcée aujourd'hui, des attentes des salariés, tous secteurs confondus. Ces attentes portent sur de nombreux sujets, à commencer par le télétravail. Au-delà de cette question désormais classique, les revendications sont beaucoup plus spontanément exprimées (sur les congés, sur les horaires).

Sur de nombreux sujets, l'affirmation de soi, de ses besoins, envies ou attentes constitue une « nouvelle norme sociale ». Lorsque ces attentes concernent le contenu du travail, elles traduisent souvent un besoin de reconnaissance sous-jacent. Cet ensemble d'attentes de plus en plus clairement exprimées, voire revendiquées, donnent à de nombreux employeurs la perception d'un rapport de force inversé en faveur des salariés devenus « consommateurs » de leur entreprise. De là, des difficultés de recrutement, face à des candidats qui ont

⁹ Kahn, W., 1990. Psychological conditions of engagement and disengagement, Academy of Management Journal, 3, 4, 692-724

davantage de choix et privilégient les modalités de travail les plus compatibles avec leur vie personnelle (proximité géographique, horaires, etc.).

La quête de sens de la part des salariés est réelle, mais doit être revisitée

Les travaux de recherche réalisés suggèrent également que lorsqu'il s'agit de « sens du travail », le sens lié au projet d'entreprise est en réalité peu signifiant : c'est bien davantage l'impact « court terme » du travail qui détermine la perception d'un « sens du travail de qualité ». Quelle que soit l'activité de mon entreprise (qu'elle ait un engagement sociétal fort ou non, que sa contribution aux grands enjeux actuels soit forte ou non, qu'elle se constitue ou non en « entreprise à mission »), les tâches qu'on me demande d'accomplir chaque jour me semblent-elles cohérentes, ont-elles une valeur ajoutée que je perçois, sont-elles utiles à la vie de l'entreprise ? Suis-je capable de ressentir concrètement l'impact de mon travail ?

Le « sens » considéré comme « projet collectif de l'entreprise » peut ainsi parfois apparaître comme une « ancienne recette », mais qui ne fonctionne aujourd'hui plus à elle seule : aujourd'hui, ce n'est pas tant l'entreprise qui importe, que le projet qu'elle porte, sa mission, et son impact qui se réalise à court terme dans les tâches que l'on demande aux salariés d'accomplir chaque jour.

Les salariés ont bien intégré que la frontière vie personnelle / vie professionnelle est de plus en plus floue

Même si l'équilibre vie professionnelle – vie personnelle reste un sujet de préoccupation majeur (en témoigne par exemple le baromètre « norme IFOP de climat social 2022 »), il semble qu'il ne se comprend plus aujourd'hui comme l'opposition stricte de deux sphères pensées comme distinctes : il y a dans les faits un « floutage » de cette frontière, avec une imbrication croissante de ces deux espaces, du fait des nouveaux moyens de communication, notamment : qu'on le veuille ou non, la vie personnelle s'invite dans les journées de travail, autant que le travail peut s'inviter dans les moments de vie personnelle, de manière réciproque. L'expression des employés semble être plus libre et articuler tant des éléments liés au travail que des éléments personnels, hors du cadre professionnel. C'est bien avant tout la place du travail dans la vie de chacun qui se relativise et qui pose question.

Par l'affirmation des attentes individuelles, par la quête de sens accrue, par ce « floutage » de la frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle, c'est en quelque sorte une quête d'une plus grande authenticité au travail, qui se traduit par une demande de plus grande prise en compte de l'individu tel qu'il est, et non tel que l'entreprise voudrait qu'il soit, qui se trouve ainsi mise en évidence par les travaux de recherche.

Les salariés sont en attente d'une plus grande horizontalité du management opérationnel, qui concilie bienveillance et exigence.

Telle que précédemment mise au jour, l'expression graduellement plus franche des attentes des salariés mobilise au premier chef les managers : non seulement parce qu'ils sont les relais de l'expression de ces attentes, mais aussi parce que celles-ci concernent les modes de management en eux-mêmes. Plusieurs dirigeants expriment ainsi leur difficulté à naviguer sur une « ligne de crête » qu'il s'agirait de construire entre « bienveillance » et « exigence », ou à s'accorder sur les conditions de la confiance, attendue d'emblée par les salariés, qui serait à bâtir dans les actes par les managers.

Certains facteurs de surcharge de travail diminuent l'engagement des salariés.

Les travaux de l'Observatoire de l'Engagement mettent également au jour la distanciation des salariés par rapport à certains aspects du travail, la plus grande difficulté à mobiliser ces derniers en dehors des domaines qui les intéressent directement.

De manière générale, la multiplication des tâches, les difficultés à se saisir correctement des choses, les obligations de reporting, tout ce qui divertit le salarié de l'objet central de sa mission est essentiel dans l'explication du sentiment de surcharge de travail et de charge psychique excessive. Lorsqu'ils sont les révélateurs de l'accroissement de la charge de travail, ces éléments deviennent même fondamentaux dans la construction de l'engagement, tant ils rendent plus complexe la réalisation d'un travail de qualité, sont source d'insatisfaction, rendent également plus rares les opportunités de création de liens interpersonnels, en les recentrant sur des aspects assez utilitaires et directement opérationnels plutôt qu'affinitaires, ouverts, et sources de « sérendipité ».

Par rapport aux aspirations au travail, la question générationnelle est réelle, mais doit être relativisée.

L'existence d'un « fait générationnel » figure traditionnellement au cœur des travaux sur les leviers de l'engagement. Le prisme générationnel pour analyser des tendances de fond est pour autant toujours risqué, tant il expose à des risques évidents de généralisation excessive par les stéréotypes ou de confusions entre « âge » et « génération ». Les chercheurs de l'Observatoire de l'Engagement formulent l'hypothèse qu'il peut bel et bien exister un tel enjeu générationnel, tant les tendances évoquées (salariés « consommateurs » de l'entreprise, engagement par le contenu du travail et la mission, floutage de la frontière vie personnelle / vie professionnelle, attentes de bienveillance et de confiance vis-à-vis du management) sont en effet majoritairement associées aux nouvelles générations.

2.5 En synthèse : des études et une recherche en management fertiles en enseignements nombreux et utiles sur les questions d'organisation du travail

Les études exploitées se révèlent instructives et utiles à la démarche conduite par l'OPCOMMERCE tant elles permettent une prise de conscience sur la corrélation forte entre l'organisation du travail, le sens au travail et l'engagement.

- En remettant en cause l'idée communément admise, d'une détérioration globale de l'engagement des salariés au travail, elles mettent en évidence l'existence de « dimensions » de l'engagement, communes à tous les secteurs d'activité, énoncées par la littérature scientifique, et vérifiées par une étude rigoureuse du terrain. Ces dimensions de l'engagement constituent autant de leviers d'action potentiels pour les employeurs, là où un sentiment de fatalisme par rapport à des salariés « fuyant » le travail pouvait prévaloir jusqu'alors.
- Les travaux soulèvent par conséquent une interrogation centrale : ces dimensions de l'engagement sont-elles aujourd'hui présentes dans le discours des salariés, des employeurs, et des partenaires sociaux des treize branches entrant dans le champ de l'étude. Sont-ils des facteurs explicatifs des problématiques constatées au quotidien ? Dans l'affirmative, agir sur les trois grands leviers de l'engagement que sont le sentiment de sécurité, le sens au travail et la disponibilité (mentale et ressources) constituerait un ensemble de pistes fertiles à envisager pour agir afin d'accroître l'attractivité des métiers pour les candidats à l'embauche et la fidélisation des salariés en place.



- L'analyse des résultats des études de la DARES met au jour trois déterminants essentiels du « sens au travail » : être reconnu comme utile socialement (ce que fait le salarié doit correspondre à des besoins qu'il juge réels), lui permettre d'exercer son activité en respectant ses valeurs éthiques, lui donner la possibilité de développer ses capacités et ses compétences. Elle met également en évidence combien ces critères revêtent une importance particulière pour les salariés.
- Le collectif de DRH interrogés met pour sa part en évidence le fait que la « finalité du travail » (« l'utilité sociale » des métiers, la capacité de l'entreprise à contribuer à des défis sociétaux par des actions concrètes), ainsi que le contenu du travail, participent à la construction du sens au travail.
- L'étude IFOP met en évidence « les ambivalences du nouveau rapport au travail », qui occuperait une place moins centrale dans la vie des Français, ces derniers accordant une importance croissante à la finalité des activités exercées,

comme à l'autonomie dans la manière de l'organiser, et devenant particulièrement exigeants sur la nature du poste occupé, en étant en attente de changement dans les façons de travailler.

- Les travaux de recherche de l'Observatoire de l'Engagement enseignent que si l'engagement des salariés demeure, ce sont les objets de l'engagement qui se transforment, en accordant notamment une importance forte au sens du travail.

3. Contexte et enjeux des organisations de travail : ce qu'enseignent les enquêtes statistiques sur le travail dans le secteur du commerce

Les modèles économiques qui prévalaient jusqu'à aujourd'hui dans le secteur du commerce ont évolué ces dernières années, les attentes des clients se sont transformées et les salariés des entreprises des branches nourrissent aujourd'hui de nouvelles aspirations vis-à-vis du monde du travail et de leurs employeurs, notamment en matière d'organisation, de sens ou encore de reconnaissance.

Comme présenté précédemment, les entreprises dans leur globalité ne feraient pas réellement face à une dégradation globale de l'engagement. Toutefois, certaines des dimensions de l'engagement (sentiment de sécurité, sens au travail, disponibilité, charge de travail, etc.) seraient influencées par les organisations du travail en place.

C'est pourquoi cette partie a un double objectif :

- Mettre en lumière les principaux éléments de contexte spécifiques dans lesquels se trouvent les treize branches professionnelles, qui influent sur les aspirations des salariés au regard des organisations de travail et qui, dans le même temps, contraignent les capacités d'évolution de ces organisations ;
- Recenser des faits statistiques caractérisant la situation et la posture des salariés de ces branches par rapport au travail, en comparaison avec les autres branches de l'économie.

3.1 Une population plus jeune dans les métiers du commerce que dans le reste de l'économie, et qui semble avoir sur certains points des attentes spécifiques

Les organisations, quelles que soient leur taille et leur activité, doivent redoubler d'efforts pour fidéliser leurs collaborateurs et attirer de nouveaux talents, alors même que le monde du travail et notre rapport au travail ont été bouleversés. Or, chaque génération de salariés revendique un rapport au travail qui lui est propre. Dans les entreprises du secteur du commerce, la part des moins de 30 ans s'élève à 30 %, tandis que cette proportion n'est que de 26 % dans les autres secteurs. Les salariés du secteur sont donc plus jeunes.

Des salariés plus jeunes que la moyenne

Part des moins de 30 ans		Part des plus de 50 ans	
Commerce	Général	Commerce	Général
30 %	26 %	28 %	34 %

Source : Enquête Institut Montaigne¹⁰

Cette situation démographique propre au secteur du commerce fait que les attentes et les conditions d'engagement des jeunes générations dans ces treize branches contribuent, plus qu'ailleurs, à façonner celles des salariés dans leur ensemble par rapport aux questions d'organisation du travail.

La prise en considération des caractéristiques des salariés du secteur est primordiale dans l'analyse des enjeux et dans la recherche de solutions appropriées. À ce titre, par exemple, l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle s'avère crucial pour 88 %¹¹ des « Millenials », ou « Génération Y », ceux-ci estimant d'ailleurs que les contraintes inhérentes à leur vie personnelle doivent être mieux prises en compte par leur employeur.

De ce point de vue, l'étude récente d'OpinionWay (Étude « Générations Z » réalisée pour l'Observatoire prospectif du commerce, avril 2023) révèle que sur certains points, les jeunes de moins de 30 ans « en lien avec le secteur du commerce » (selon la définition retenue pour cette étude) ont des attentes parfois sensiblement différentes de celles des jeunes français en général. À cet égard, plusieurs exemples semblent assez structurants :

- Les jeunes en lien avec le secteur du commerce semblent plutôt moins en recherche de sens que l'ensemble des jeunes, apparaissant notamment moins sensibles aux volets RSE développés par les entreprises ;
- Ils semblent davantage attachés à l'autonomie et la responsabilité dans leur travail que les jeunes Français en général ;
- Ils font preuve d'une plus grande aspiration à parvenir à un poste d'encadrement et, plus généralement, à progresser dans leur entreprise (et sont en général davantage attentifs aux « perspectives d'évolution », ce qui se traduit également par une appétence plus forte pour la formation) ;
- Enfin, et c'est sans doute l'aspect le plus significatif, ils semblent beaucoup plus sensibles que *les autres jeunes aux questions d'organisation du travail et de pratiques managériales* (« avoir des horaires plus flexibles », « être récompensé », « avoir du contact humain », « être impliqué dans l'organisation du travail »)

¹⁰ Rapport de l'institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023

¹¹ <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/the-4-expectations-gen-z-teams-have-workplace-future/>

Cette même étude révèle également, du point de vue des managers du commerce interrogés, certaines caractéristiques de la « génération Z » quant à ses aspirations, qui la distingue de celles des générations précédentes :

- Un souci du bien-être au travail et de la conciliation vie professionnelle / vie personnelle qui semble prendre le pas sur la carrière professionnelle ;
- Une plus grande difficulté à fidéliser et à manager cette population, beaucoup plus mobile (changements fréquents d'entreprise) et plus exigeante que ses aînés vis-à-vis du management.

Ces éléments laissent penser que la dimension intergénérationnelle de la question des organisations du travail pourrait être particulièrement importante dans les treize branches examinées.

3.2 Un télétravail régulier moins répandu dans le secteur du commerce que dans les autres secteurs, un travail le week-end beaucoup plus fréquent

Le télétravail figure parmi les facteurs qui ont le plus bouleversé les évolutions du travail depuis 2019 (d'après l'Institut Montaigne, « Les Français au travail », février 2023, la proportion de télétravailleurs réguliers dans l'ensemble de l'économie serait passé de 3 % à presque 33 % entre 2019 et 2022). Sans surprise, compte tenu de la nature même des métiers et de la place de la relation client en magasin, les secteurs du commerce font partie de ceux où la proportion de télétravailleurs réguliers est la plus faible de toute l'économie française (cette proportion n'est pas plus faible que dans les secteurs de l'hôtellerie-restauration, de la santé et de l'enseignement, d'après cette même étude).

Le secteur est également marqué par une proportion beaucoup plus importante de travail « tous les week-ends ou presque » (25,1 % pour le commerce et 14,8 % pour les autres secteurs). Lorsque l'on mesure par ailleurs l'impact du travail le week-end sur les questions relatives à la charge psychique ressentie et, à l'inverse, l'aspiration des salariés à pratiquer le télétravail (cf. étude Montaigne précitée pour une analyse approfondie), ces éléments sont à prendre en considération au regard des problématiques d'attractivité et de fidélisation.

	Général	Commerce
Travail les jours fériés toujours ou presque	34 %	43 %
Travail le week-end toujours ou presque	14,8 %	25,1 %
Travail le week-end souvent	22,2 %	24 %
Télétravail régulier (un jour par semaine ou plus)	33 %	28 %

Source : Enquête Institut Montaigne¹²

3.3 Des données assez contrastées quant à l'évaluation des salariés sur leur capacité à exercer leur métier et un niveau de satisfaction générale par rapport au travail dans la moyenne nationale

Globalement, la charge de travail n'est citée que par 48 % des répondants du secteur du commerce, comme facteur entraînant des conséquences sur la santé mentale, contre 51 % des salariés tous secteurs confondus¹³. Et si les salariés du secteur du commerce estiment davantage que les autres salariés, que la charge de travail s'est intensifiée depuis 5 ans¹⁴ (63 % dans le secteur du commerce contre 60 % pour l'ensemble des secteurs), cet écart n'est pas statistiquement significatif. De même, s'agissant de la pénibilité physique et de la charge psychique, les écarts entre les secteurs du commerce et les autres secteurs, dans un sens comme dans l'autre, ne sont pas statistiquement significatifs.

	Général	Commerce
Charge de travail excessive	24,1 %	22,6 %
Charge de travail en accroissement depuis 5 ans	60 %	63 %
Degré de pénibilité physique ≥ 7 (sur une échelle de 1 à 10)	32,8 %	34,3 %
Charge psychique ≥ 7 (sur une échelle de 1 à 10)	36,8 %	34 %

Source : Enquête Institut Montaigne¹⁵

¹² Rapport de l'Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

¹³ Enquête IFOP – Diot-Siaci réalisée sur un échantillon de 3 000 salariés, avril 2023.

¹⁴ Rapport de l'Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

¹⁵ Rapport de l'Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

Bien que certains motifs (horaires décalés, charge de travail, etc.) soient davantage cités par les employés du secteur du commerce comme une contrainte pesant sur l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, le taux de satisfaction globale par rapport au travail des salariés du secteur reste dans la moyenne et est relativement élevé. En effet, 74,9 % de salariés se déclarent globalement « plutôt satisfait » ou « très satisfaits » de leur travail.

Proportion de salariés qui déclarent réussir à concilier leur vie personnelle et leur vie professionnelle

	Général	Secteurs du commerce
Conciliation vie personnelle / vie professionnelle (total « oui, tout à fait » et « oui, plutôt »)	78,5 %¹⁶	74,8 %

Source : Étude de l'Institut Montaigne¹⁷. En vert : écart statistiquement significatif à 95 %

Proportion de salariés qui se déclarent globalement « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » de leur travail

Commerce	Général
75 %	74,9 %

Source : Étude de l'Institut Montaigne¹⁸

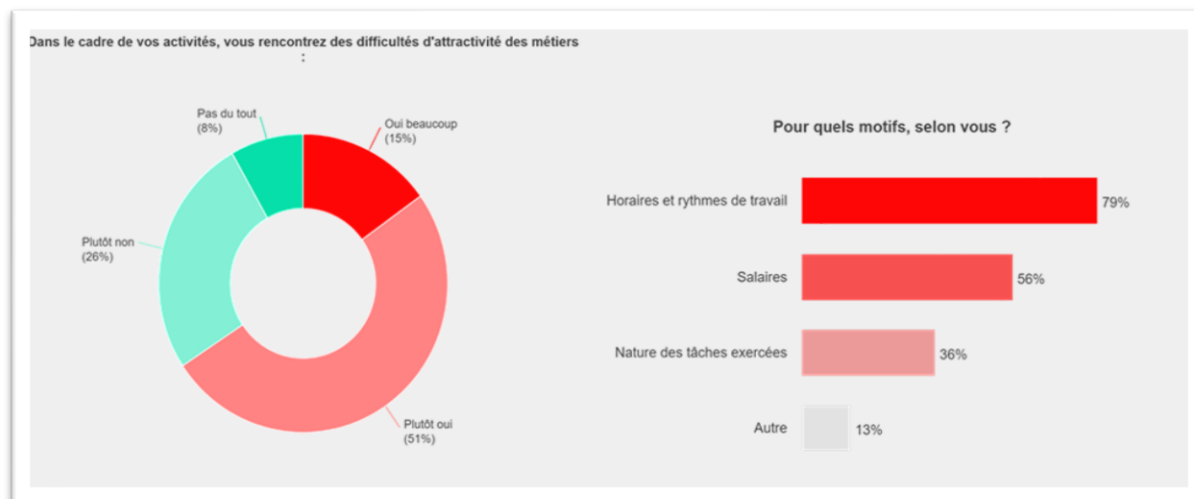
¹⁶ Les valeurs surlignées sont celles pour lesquelles l'écart entre « commerce » et « général » est statistiquement significatif pour un taux de confiance de 95 %.

¹⁷ Rapport de l'institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

¹⁸ Rapport de l'institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

3.4 Des difficultés de recrutement qui s'inscrivent dans une tendance nationale

Analyse statistique des difficultés de recrutement du secteur



Source : Opcommerce, Enquête Employeurs « Nouvelles formes d'organisation du travail »

Dans le secteur du commerce, et dans le cadre de leurs activités, 66 % des personnes interrogées dans l'enquête S2H (employeurs des treize branches professionnelles du commerce) déclarent rencontrer des difficultés d'attractivité sur certains métiers. Selon eux, ces difficultés sont avant tout liées aux contraintes des horaires de travail, des niveaux de rémunération bien avant de porter sur la nature même des tâches exercées.

S'agissant de la question des difficultés de recrutement, la DARES publie régulièrement un indicateur synthétique de tension sur les 225 familles professionnelles existantes (cf. DARES, « Un indicateur synthétique des tensions sur le marché du travail », juillet 2022). Cet indicateur permet non seulement de quantifier le degré de tension sur les recrutements, mais aussi d'identifier la source de ces tensions.

L'indicateur synthétique des tensions de la DARES agrège différentes données qui donnent chacune une vision partielle des tensions sur le marché du travail :

- Le rapport entre le flux d'offres d'emploi en ligne, sur un champ étendu au-delà des seules offres collectées par Pôle emploi, et le flux de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi en catégorie A (sans emploi, tenus de rechercher activement un emploi).
- Le taux d'écoulement de la demande d'emploi, qui mesure le taux de sortie des listes des demandeurs d'emploi de catégories A, B, C (sans emploi ou en activité réduite, tenus de rechercher activement un emploi).
- La part des projets de recrutements anticipés comme difficiles par les employeurs dans l'enquête annuelle « Besoins en main-d'œuvre » (BMO).

En outre, des indicateurs dits « complémentaires » fournissent des éléments potentiellement explicatifs des tensions résumées dans l'indicateur synthétique :

- Intensité d'embauche,
- Conditions de travail contraignantes (critère objectif lui-même basé sur le caractère répétitif de certaines tâches, notamment),
- Durabilité/précarité des emplois dans la famille professionnelle,
- Disponibilité de la main-d'œuvre dans la famille professionnelle,
- Adéquation entre spécialité de formation et emploi dans cette famille,
- Adéquation géographique entre la demande et l'offre d'emploi dans cette famille.

Pour la simplicité de l'exposition, tous ces indicateurs sont ramenés à des scores compris entre 1 et 5 (1 = indicateur de faible niveau ; 5 = indicateur de niveau très élevé).

S'agissant des principales familles professionnelles présentes dans le champ des treize branches étudiées, les résultats étaient les suivants pour la dernière année connue (2021) :

Principales familles professionnelles présentes dans le secteur du commerce	Emploi moyen (2015-2019)	Indicateur synthétique de tension	Tension - discret	Intensité d'embauches	Lien formation-emploi	Manque de main d'œuvre disponible	Non-durabilité de l'emploi	Conditions de travail contraignantes	Inadéquation géographique
Caissiers	215 421	-0,773	1	3	1	2	5	5	1
Vendeurs en produits alimentaires	226 589	-0,019	3	4	1	3	3	4	1
Vendeurs en ameublement, équipement du foyer, bricolage	151 552	-0,145	3	3	3	3	2	2	2
Vendeurs en habillement et accessoires, articles de luxe, de sport, de loisirs et culturels	362 363	-0,517	2	2	3	1	4	4	1
Vendeurs en gros de matériel et équipements	60 017	0,220	4	1	3	5	2	1	5
Télévendeurs	57 367	0,752	5	5	1	1	3	3	1
Bouchers	84 330	1,266	5	2	5	5	2	5	4
Charcutiers, traiteurs	9 222	1,100	5	3	5	4	3	5	5
Boulangers, pâtisseries	72 039	0,676	5	4	5	2	2	5	2
Attachés commerciaux	402 508	0,555	5	3	3	5	1	2	2
Maîtrise des magasins	206 647	0,191	4	1	3	5	1	3	4
Professions intermédiaires commerciales	87 085	0,312	4	1	3	5	1	1	1
Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique	282 599	0,031	3	5	4	3	1	1	1
Ingénieurs et cadres technico-commerciaux	169 021	1,160	5	5	1	5	1	1	2
Cadres des magasins	63 140	-0,696	1	5	4	1	1	2	3

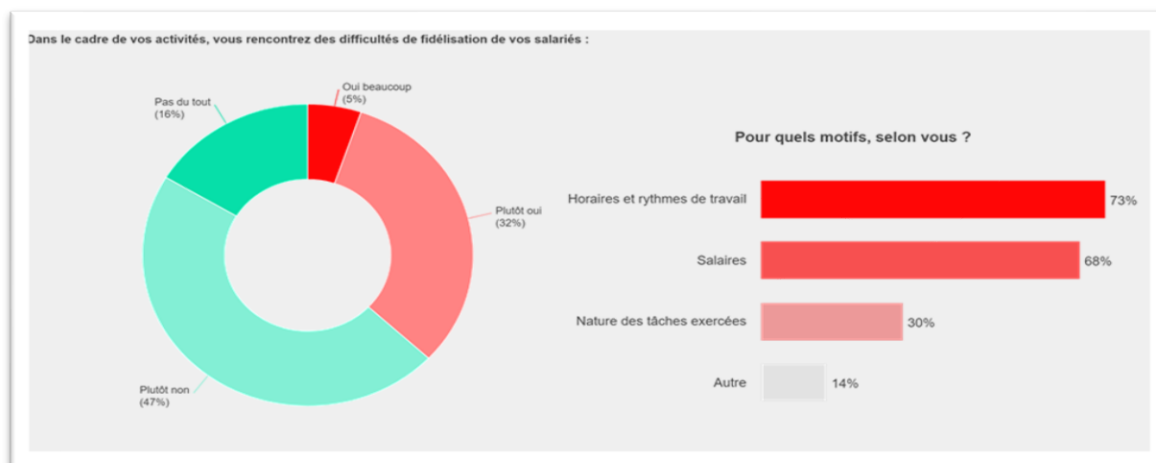
Il apparaît que les fortes tensions sur les métiers de ces branches sont localisées dans quelques familles : métiers de bouche, cadres et attachés commerciaux ou technico-commerciaux. En revanche, les métiers aux plus forts effectifs (la plupart des métiers de la vente en relation directe avec la clientèle) ne connaissent pas de tensions très élevées. Toutefois, même si pour ces métiers l'indicateur synthétique est assez faible, sa composante « conditions de travail contraignantes » est élevée.

Il est à noter également que les entreprises des branches du commerce ont le grand avantage de proposer des emplois de proximité dans quasiment toutes les familles professionnelles, ce

qui contribue à diminuer les tensions (la composante « inadéquation géographique » de l'indicateur est en général très faible) dans les familles professionnelles concernées.

3.5 Des enjeux de fidélisation des salariés dans les secteurs du commerce

Analyse statistique de la fidélisation dans le secteur



Source : Opcommerce, Enquête Employeurs « Nouvelles formes d'organisation du travail »

La fidélisation des salariés permet de réduire le taux de rotation du personnel des entreprises. En effet, elle permet d'éviter des coûts et des efforts liés au recrutement, d'autant que celui-ci n'est pas nécessairement aisé dans le secteur du commerce (*voir Analyse statistique des difficultés d'attractivité du secteur*).

En moyenne, dans le secteur du commerce, les employeurs ne ressentent pas spécialement de difficulté de fidélisation de leurs salariés. En effet, 63 % d'entre eux estiment plutôt ne pas ou pas du tout rencontrer des difficultés à cet égard.

3.6 Au-delà des seuls métiers du secteur du commerce, les conditions de travail semblent particulièrement affectées par le contact avec le public

La récente réforme des retraites a ainsi mis en lumière les enjeux de soutenabilité des métiers sur la durée. Dans une étude récente « *Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?* », mars 2023, la DARES évalue cette dimension du travail à travers des questions posées aux salariés sur leur capacité, selon eux, à « continuer la même activité professionnelle jusqu'à leur retraite ». Il s'agit, de cette manière, d'évaluer l'usure professionnelle associée aux grandes familles de métiers.

Cette étude souligne tout particulièrement la contrainte liée au contact direct avec le public, entre autres facteurs de tension. De ce point de vue, les métiers d'employés de libre-service et de la caisse, particulièrement exposés aux tensions avec la clientèle, figurent en tête des métiers que les salariés estiment ne pas être capables d'occuper jusqu'à la retraite (cf. tableau ci-dessous). Cette analyse recoupe très largement les verbatims qui ont pu être recueillis auprès des salariés (4.3.6).

Familles professionnelles comptant les proportions les plus élevées / les plus basses de salariés déclarant ne pas être capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite en 2019

Tableau 1 Proportions les plus élevées		Tableau 2 Proportions les plus basses	
	% des salariés		% des salariés
Caissiers, employés de libre-service	66	Secrétaires	17
Employés de la banque et des assurances	61	Techniciens de l'informatique	18
Professionnels de l'action sociale et de l'orientation	58	Techniciens et agents de maîtrise des industries mécaniques	23
Infirmiers, sages-femmes	55	Employés de maison	23
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	54	Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et D)	25
Ouvriers non qualifiés de la manutention	51	Personnels d'études et de recherche	26
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	50	Professionnels des arts et des spectacles	26
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	49	Médecins et assimilés	27
Vendeurs	48	Secrétaires de direction	27
Professionnels de l'action culturelle, sportive et surveillants	48	Cadres de la fonction publique (catégorie A et assimilés)	27
Ouvriers non qualifiés des industries de process	47	Employés de la comptabilité	28
Aides-soignants	47	Professions intermédiaires administratives de la fonction publique	28
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	46	Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	28
Maîtrise des magasins et intermédiaires du commerce	45	Ouvriers qualifiés de la manutention	29
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment, des travaux publics	44	Cadres des services administratifs, comptables et financiers	30

Lecture : en 2019, 66 % des caissiers, employés de libre-service déclarent ne pas être capables de faire le même travail jusqu'à la retraite.
Champ : salariés, France hors Mayotte.

Lecture : en 2019, 17 % des secrétaires déclarent ne pas être capables de faire le même travail jusqu'à la retraite.
Champ : salariés, France hors Mayotte.

Source : Dares-Drees-DGAFP, enquête Conditions de travail 2019

4. Salariés, employeurs, partenaires sociaux : regards croisés sur les constats et les attentes en matière d'organisation du travail

Dans leur quotidien, quel regard les employeurs, les partenaires sociaux et les salariés portent-ils sur l'organisation du travail dans le commerce ? Quelles sont leurs attentes ? Comment envisagent-ils les évolutions de l'organisation du travail en lien avec les problématiques d'attractivité des métiers et de fidélisation des salariés ?

L'analyse documentaire a permis d'identifier à la fois les principaux motifs d'engagement des salariés et le contexte particulier des branches du commerce. Au regard de ces éléments, il s'agit maintenant d'analyser dans quelle mesure les organisations du travail actuelles répondent à ces exigences.

Pour ce faire, un ensemble d'entretiens semi-directifs et deux entretiens collectifs (« focus groups ») ont été conduits au premier semestre 2023, avec le souci de rencontrer des réalités professionnelles aussi variées que possible, d'interlocuteurs salariés employés dans les treize branches de l'étude : hommes, femmes, jeunes ou moins jeunes, apprentis, nouveaux embauchés ou disposant de nombreuses années d'expérience, travaillant dans des établissements de tailles diverses, en hypercentre urbain, en ville moyenne ou en ruralité, dans des lieux ou des activités avec ou sans saisonnalité, exerçant des métiers divers et à des niveaux de responsabilités différentes.

De la même manière, des employeurs d'entreprises de toutes tailles, des représentants du personnel et de fédérations professionnelles, représentatifs de l'ensemble des treize branches, ont été rencontrés.

En outre, ce matériau très qualitatif a été complété, lorsque c'était possible, par des éléments plus quantitatifs issus de la récente étude de l'Institut Montaigne « Les Français au travail : au-delà des idées reçues » (février 2023) dont l'intérêt, en l'occurrence, est de permettre de comparer les ressentis des salariés du secteur du commerce et ceux des salariés des autres secteurs économiques. L'enquête réalisée en avril 2023 par l'IFOP pour Diot-Siaci auprès de 3 000 salariés pour comprendre les enjeux de conditions de travail est venue également illustrer certains constats en apportant des statistiques spécifiques au commerce.

Au-delà du seul recueil des témoignages individuels, la synthèse du matériau ainsi collecté permet de dresser un panorama des enjeux les plus récurrents en matière d'évolution perçue du marché du travail et des attentes des collaborateurs par rapport à l'organisation du travail.

Trois enjeux principaux ont été ainsi identifiés, qui déclinent les trois grands piliers génériques d'engagement identifiés dans les travaux académiques que sont la sécurité, le sens et la disponibilité :

- Les rythmes de travail (amplitudes horaires, horaires fractionnés, prévisibilité des plannings, travail le week-end...) ;
- Une quête de sens à plusieurs niveaux : de la mission de l'entreprise aux tâches du quotidien ;
- L'importance de la qualité des relations au travail.

4.1 Les rythmes de travail et leur flexibilité : une question au cœur de la problématique des organisations du travail

« De nouvelles règles de la réciprocité » à construire, entre reconnaissance des individualités et des contraintes de l'activité

Au fil des entretiens, tous en témoignent : dans les métiers du commerce, la détermination des plages horaires de travail et des jours travaillés est plus que jamais stratégique, d'autant plus que la proportion de postes télétravaillables est beaucoup plus faible que la moyenne nationale. En effet, elle conditionne la capacité de l'entreprise à répondre au mieux aux attentes de la clientèle et de son affluence, à une époque marquée par une transformation profonde des modes de consommation, et où le commerce en magasin se cherche, tant il est bousculé par l'essor de la vente en ligne. De nombreux responsables d'entreprise ont confirmé que la demande de la clientèle pousse de plus en plus vers des horaires d'ouverture larges (soir et week-end). En raison des multiples modulations du temps de travail et, plus récemment, de la forte diffusion du télétravail, les clients ne privilégient plus des plages horaires déterminées.

En outre, une certaine culture de l'immédiateté s'impose dans les modes de consommation. Cette évolution fait peser des contraintes plus fortes qu'auparavant sur les horaires d'ouverture et limite les marges de manœuvre pour innover en la matière. Dans le cas des magasins en centre commercial, ces horaires étendus sont d'ailleurs imposés de l'extérieur. Au total, rares sont les employeurs interrogés qui considèrent comme réaliste de diminuer l'ampleur des ouvertures de magasin en semaine ou de revenir à de plus faibles fréquences d'ouverture le week-end.

Les salariés interrogés ont conscience de ces contraintes. En effet, la plupart d'entre eux ont choisi en connaissance de cause le métier qu'ils exercent, soit parce que ces conditions de travail particulières leur conviennent, soit parce qu'ils trouvent à leur travail d'autres intérêts venant compenser ces conditions.

« Je n'aurais pas aimé avoir un métier en télétravail. J'aime le partage, j'aime les gens et je trouve fondamental de pouvoir voir et toucher le produit avant d'acheter. »

**Vendeuse en bijouterie, 56 ans,
Entreprise de 51 à 200 salariés**

« Je fais du commerce pour voir les gens et on a besoin d'être face aux clients pour leur apporter de bons conseils, le métier n'a pas de sens pour moi en télétravail. »

**Vendeuse en bijouterie fantaisie, 59 ans,
entreprise indépendante de 11 à 50
salariés**

Mais dans le même temps, la question des modalités de cette organisation du travail, en quelque sorte « dictée par le consommateur », est mise en exergue. De l'avis général, l'une des caractéristiques des relations au travail actuelles est que l'organisation des plannings de travail ne peut pas obéir à une logique à sens unique dictée par les seuls besoins opérationnels.

Si les salariés attendent désormais que leurs contraintes personnelles soient intégrées dans l'équation organisationnelle, leurs témoignages montrent qu'ils sont conscients des contraintes plurielles, parfois divergentes, entre nécessité de l'activité et prise en compte des demandes individuelles.

Cette nécessité d'une meilleure prise en compte des individualités est partagée aussi bien par les employeurs que par les salariés. Ainsi, pour un responsable d'une entreprise de la branche du commerce succursaliste de la chaussure, *« depuis le COVID, les salariés voudraient quasiment des horaires à la carte, par exemple le mercredi »*.

« Je ne suis pas restée longtemps sur mon poste de caissière en grande surface car les horaires étaient imposés dans le magasin et les plannings changeaient toutes les trois semaines, ce qui m'empêchait de m'organiser dans ma vie personnelle. Aujourd'hui en tant que vendeuse, mes horaires sont fixés à l'avance mais je peux quand même m'arranger avec ma responsable si besoin, et c'est un vrai avantage. »

**Vendeuse en bijouterie, 56 ans,
Entreprise de 51 à 200 salariés**

« Il existe une grande souplesse dans nos plannings, tant que l'effectif des salariés présents le permet. »

**Vendeur-conseil en alimentation
spécialisée, nouvellement embauché, 26
ans,
Établissement de 11 à 50 salariés**

« Nos horaires nous sont communiqués plusieurs semaines à l'avance, ils restent facilement modifiables si nous en éprouvons le besoin et nous bénéficions de deux week-ends non travaillés selon un roulement. »

**Employée polyvalente
en grande surface alimentaire,
nouvellement embauchée, 39 ans,
établissement de 51 à 200 salariés**

En permettant de concilier avec plus de souplesse les contraintes de la vie personnelle et les activités extra-professionnelles avec les exigences des métiers du commerce en matière d'horaires de travail, **la prise en compte de l'individualité est primordiale pour les salariés du secteur, au point de devenir une condition** de leur engagement, tant au moment de la signature du contrat de travail, qu'ensuite dans le quotidien du travail, lors de la construction des plannings, de la distribution des jours de repos ou encore de la définition des horaires de travail, des temps de pause ou de l'éventuelle « coupure de la mi-journée », très inégalement pratiquée selon les enseignes et les lieux d'implantation des magasins.

« Actuellement en master, mon contrat d'hôtesse de caisse est un CDI de 20 heures/semaine, ce qui me permet de concilier facilement travail et études. J'ai également obtenu un contrat de trois jours travaillés par semaine, sans quoi je n'aurais pas pu prendre ce poste en parallèle de mes études. »

Hôtesse de caisse dans un magasin de chaussures, 22 ans, nouvellement embauchée, Entreprise de 11 à 50 salariés

« Il existe une grande souplesse dans nos plannings, si tant est que l'effectif des salariés présents le permette. Nous travaillons tous sur quatre jours. Ceci est imposé, mais nous avons le choix de notre jour de congé. »

Vendeur-conseil en alimentation spécialisée, 26 ans, Entreprise de 11 à 50 salariés

« Les plannings sont établis en concertation avec les envies de chacun autant que cela est possible, et cela fonctionne très bien. Il est toujours possible de s'arranger en cas d'imprévu et notre manager est toujours à notre écoute sur ce sujet. »

Hôte de la relation client dans une grande surface alimentaire, 48 ans, établissement de 201 à 500 salariés

En attendant de leur employeur cette capacité à envisager les organisations du temps de travail comme un point d'équilibre entre les contraintes du travail et les leurs, en demandant que ces nouvelles règles d'organisation fassent preuve de vertu d'anticipation, de souplesse (capacité à modifier les plannings pour prendre en compte les rendez-vous médicaux, les problématiques de transports, de garde d'enfants, par exemple), d'écoute et de dialogue (attente de co-construction et de concertation dans les plannings), les salariés modifient de fait, le statut de celles-ci : **d'objet « technique », le planning de travail est devenu un « objet managérial » central**, attendu tout autant sur la qualité des modalités de sa construction au quotidien, que sur sa nature même.

Les salariés témoignent tous de leur compréhension de la nécessité d'accueillir les clients aux heures d'affluence et sont parfaitement conscients de leurs nouvelles exigences. **Mais en devenant « objet de dialogue managérial », là où il était une contrainte technique imposée,**

l'acceptation du planning demande aujourd'hui une justification du sens et une motivation de l'impact sur l'activité des efforts attendus des salariés : pour certains salariés, les contraintes de planning ne sont acceptables que s'ils sont convaincus de leur pertinence au regard des objectifs de vente. Il est considéré, par exemple, pour certains employeurs de la branche des commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'électroménager que « *le samedi n'est plus la plus grosse journée d'affluence, tant il y a une modification des façons de consommer, les horaires d'affluence sont beaucoup plus difficiles à évaluer* ».

« J'ai toujours travaillé les samedis et jours fériés, comme nous avons des périodes intenses dans l'année (Noël, fête des Mères, Saint-Valentin, braderie), nous sommes également ouverts 13 dimanches par an. J'ai l'impression de ne pas avoir pu autant profiter de ma famille que je ne l'aurais voulu, surtout que je trouve que le dimanche les gens flânent mais n'achètent pas. C'est moi qui fais les comptes et j'ai remarqué qu'au moins la moitié de ces ouvertures dominicales ne sont pas intéressantes financièrement, mais je ne suis pas écoutée. C'est une grande déception pour moi de ne pas comprendre pourquoi on s'obstine à ouvrir pour si peu de ventes et tant de désagréments pour nous, vendeurs. »

Vendeuse en bijouterie fantaisie, 59 ans, entreprise indépendante de 11 à 50 salariés

Dans l'ensemble, la plupart des employeurs du secteur ont bien identifié ces aspirations des salariés à davantage d'individualisation des horaires et jours de travail. Tout en reconnaissant l'expression de ces besoins de flexibilité et de souplesse, ces derniers mentionnent fréquemment deux contraintes : les réalités économiques du secteur, qui nécessitent d'importantes plages horaires d'ouverture de magasins ; la nécessité de préserver le collectif de travail. Au total, face à l'évolution constante des modes de consommation et des périodes d'affluence, il est souvent important pour les entreprises du secteur de pouvoir elles aussi compter sur une flexibilité de leurs salariés afin d'être en mesure de répondre aux attentes des clients : **la réciprocité dans l'écoute des contraintes constitue donc une clé de succès.**

Des dispositifs ont été mis en place dans de nombreuses entreprises afin de répondre à cet enjeu. Dans la branche du bricolage, par exemple, des entreprises ont proposé des « horaires participatifs » : les plannings sont établis selon le nombre de salariés nécessaires au regard des chiffres réels de fréquentation et pas d'une manière théorique, les équipes sont libres de s'organiser par rayon ou par service tout en respectant des chartes de qualité et d'équité. Dans la pratique, cette modalité d'organisation fait parfois face à des réticences managériales, car elle implique pour les managers une charge de travail plus importante (récolte des besoins, nécessité d'arbitrer les désaccords entre les salariés, par exemple). Dans la branche des professionnels de la photographie, un dispositif de management responsabilisant avec une communauté managériale a été expérimenté par une entreprise, via l'organisation d'ateliers visant à bâtir une culture commune sur la manière d'engager les équipes, avec des chaînes de décisions plus courtes, plus de participation directe des salariés et une transparence des décideurs, avec le souci de partager et d'expliquer chacune des décisions.

Face à ces attentes, un accroissement des nombres de rotations sur les postes est parfois mis en place par les entreprises. C'est le cas notamment en matière de travail dominical chez

les vendeurs ou encore dans l'organisation des équipes des salariés travaillant dans la logistique et qui pratiquent des horaires décalés (exemple donné par une entreprise de la branche de l'import-export).

Pour de nombreux employeurs, de telles aspirations seraient liées à l'arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations, pour lesquelles la « valeur travail » différerait de celle des anciennes générations, et qui accordent davantage de place à la vie personnelle et au respect de l'équilibre « vie privée / vie professionnelle ». Cette perception est confortée par l'étude réalisée par OpinionWay sur les Générations Z pour l'Observatoire prospectif du commerce : *« Pour ces générations, la flexibilité est inséparable d'une certaine idée de liberté : pouvoir aménager ses horaires pour préserver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. »* (Cf. partie 3 pour une analyse plus approfondie des attentes de cette génération dans le secteur du commerce, qui est tout à fait confirmée par les entretiens réalisés auprès des salariés).

Bien entendu, la question de la flexibilité et de l'individualisation des plages horaires de travail se pose très différemment selon que l'on considère les métiers de la vente en contact avec le grand public (qui constituent la majorité des effectifs du secteur) et ceux du siège ou du back-office ou de la vente en « BtoB ». Dans les branches comme l'import-export où le télétravail est beaucoup plus répandu et où les contraintes en matière de plages horaires se posent différemment, les marges de manœuvre sont plus fortes pour individualiser les plannings. Toutefois, même dans les branches où l'activité en BtoB est la plus répandue, certains employeurs s'interrogent sur l'avenir du télétravail intensif. Par exemple, un responsable d'une entreprise de la branche des entreprises du bureau et du numérique évoque les réticences des salariés seniors à pratiquer aussi intensivement le télétravail que les jeunes générations. Ce même responsable souligne les risques de « déshumanisation des relations de travail ».

Toutefois, il semble qu'il existe des marges de manœuvre pour le développement, très partiel, du télétravail dans certains métiers de la vente. Par exemple, des expérimentations sont en cours dans la branche du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire, tendant à permettre à des responsables de caisse d'effectuer à distance des tâches de type administratif. D'autres employeurs (branche de l'import-export) nous ont signalé le risque de clivage que crée le télétravail entre les « cols bleus » dédiés à la production et les « cols blancs » dédiés aux fonctions support.

S'agissant de la semaine de 4 jours, l'engouement médiatique récent a naturellement contribué à sensibiliser les employeurs et les salariés à cette question. C'est pourquoi le sujet a été fréquemment abordé lors des entretiens.

Les modalités pratiques de cette innovation ont fait l'objet d'une analyse approfondie dans la deuxième partie de document. Toutefois, les témoignages recueillis montrent combien cette modalité d'organisation du travail fait débat. Plusieurs constats peuvent être formulés :

- Les salariés en contact avec le public ont parfaitement intégré la grande difficulté technique qu'il y aurait à concentrer le travail sur quatre jours, compte tenu du modèle économique actuel d'amplitude des horaires d'ouverture, dont la tendance est plutôt croissante (cf. ci-dessous). Il n'y a donc pas a priori de « demande sociale » forte en la matière à ce stade, sauf parfois dans les fonctions support où, comme l'indiquent certains employeurs de la branche de l'import-export, le grief existe. En revanche, certains salariés signalent que la semaine de 4 jours serait plus facilement envisageable techniquement (et bien reçue par les salariés) pour ce qui concerne les salariés à temps partiel.

« La semaine de 4 jours existe depuis de nombreuses années au sein de l'entreprise et j'ai eu l'opportunité d'en bénéficier dès mon arrivée. Je travaille 8 h 45 par jour, le jour de semaine non travaillé est imposé afin de s'assurer du bon fonctionnement du service. Toutefois, avec la semaine de 4 jours, les journées travaillées sont plus denses, je ne trouve pas que ce soit un élément essentiel de fidélisation. »

Assistante import-export, Import-export de produits bio et écopratiques, 28 ans, Entreprise de 51 à 200 salariés

« Pour des questions d'organisation, je comprends qu'il ne soit pas possible de passer à la semaine de 4 jours pour les contrats de 35 heures. Dans tous les cas, je ne serais pas forcément pour travailler plus longtemps sur quatre jours, j'aurais l'impression que mes journées seraient interminables et je n'aurais plus d'énergie pour autre chose. Je préfère mon rythme de travail actuel. »

Hôte de la relation client dans une grande surface alimentaire, 48 ans, établissement de 201 à 500 salariés

« La semaine de 4 jours pourrait être un plus, mais ce n'est pas envisageable, car dans les petites villes on ferme à 12 heures et on ouvre à 14 heures. J'apprécie le rythme de travail avec une vraie pause à midi, et j'ai déjà un jour off en semaine pour faire mes courses, donc l'avantage ne serait pas forcément très important »

Vendeuse expérimentée en bijouterie, 56 ans, Entreprise de 51 à 200 salariés

- Certaines entreprises ont cherché à mettre en place de tels schémas, en concertation directe avec les salariés. Des pistes sont évoquées par les employeurs (mise en place de la semaine de 4 jours à 35 heures au siège, au lieu d'un jour de RTT toutes les deux semaines et 39 heures, diminution du temps de pause du midi, dans des établissements de la branche des professionnels de la photographie, par exemple). En retour, l'intérêt semble mitigé pour les salariés, tant une telle organisation du travail imposerait une extension des amplitudes horaires sur les journées travaillées, jugée suffisamment intense par les intéressés. En outre, l'accroissement des amplitudes horaires, qui est la contrepartie du passage aux 4 jours, apparaît plus ou moins acceptable selon la situation familiale. De telles expériences ont également été tentées dans des entreprises de la branche de l'import-export, mais des réticences des salariés se sont là encore manifestées au moment des discussions sur l'organisation concrète

de ce système (avec finalement un arbitrage en faveur d'un troisième jour de télétravail à l'issue de la négociation).

Un responsable d'une entreprise de la branche de l'import-export résume cette situation de la manière suivante : « *Quand on explique aux salariés concrètement les modalités de la semaine de 4 jours, ils sont beaucoup moins partants... !* » Autrement dit, si elle est une voie prometteuse pour certains secteurs, la semaine de 4 jours n'est probablement pas une réponse systématique et suffisante face à une problématique qui est avant tout celle d'une plus grande individualisation des horaires et des plannings. Certains employeurs considèrent même, après discussion avec leurs salariés, que la semaine de 4 jours, même quand elle est techniquement possible, pourrait induire de nouvelles contraintes allant à l'encontre des attentes de flexibilité des horaires qui est au fond le cœur du sujet.



- La construction du planning et des organisations de travail devient aujourd'hui un enjeu managérial stratégique pour l'attractivité et la fidélisation des salariés. Tout l'enjeu est alors de doter le management de la capacité et des outils nécessaires à la mise en œuvre de ce savoir-faire.
- Les aspirations ici exprimées reflètent de manière très cohérente les tendances nationales mises au jour dans l'étude documentaire réalisée précédemment : sur l'importance croissante de l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, sur la participation à la construction des organisations de travail, notamment.

4.2 Une quête de sens à plusieurs niveaux : du projet ou de la mission de l'entreprise aux tâches du quotidien

« **Les salariés sont en quête de sens** ». Ce constat général, établi par de nombreuses études et qui fait partie des grands leviers d'engagement identifiés par la recherche académique (cf. partie 3), est partagé par les employeurs et les salariés du secteur du commerce. Depuis la crise sanitaire, les salariés s'interrogent davantage sur l'utilité de leur métier, mais sont également plus attentifs à la concordance entre leurs valeurs personnelles et celles véhiculées par leur entreprise. Cette quête de sens est manifeste d'ailleurs aussi bien chez les salariés expérimentés que chez les nouveaux entrants sur le marché du travail, même si elle semble plus prégnante chez les jeunes générations, chez les plus diplômés comme parmi les populations moins qualifiées (sous des formes plus pragmatiques, cf. l'étude « Générations Z », avril 2023, précitée).

Les entretiens menés mettent en évidence que cette « recherche du sens » par les salariés s'exprime en fait à deux niveaux : celle du sens général de la mission de l'entreprise, qui gagne à s'inscrire dans un cadre éthique et des valeurs conformes à l'intérêt général, sociétales ou autres, en accord avec les valeurs des salariés ; celle du sens et de l'utilité des tâches qui leurs sont confiées au quotidien par leur management, en réponse à une attente de cohérence globale du métier exercé.

4.2.1 À la recherche de projets d'entreprise porteurs de sens

La notion de « projets d'entreprise porteurs de sens » est plurielle et liée à l'appréciation des salariés, qui peut naturellement être très diverse. Pour certains il s'agira d'une volonté de contribuer, par leur travail, à la transition écologique et/ou à l'inclusion sociale, ou de travailler au sein d'une organisation ayant un impact positif sur la société et/ou la planète, ou plus généralement de satisfaire un besoin de cohérence entre les valeurs de l'entreprise et leurs convictions personnelles.

« J'ai choisi cette enseigne pour les valeurs humaines qu'elle véhicule : l'homme au cœur de l'entreprise, le management et son rapport aux salariés. Ce sont ces valeurs qui me font rester dans l'entreprise, elles sont primordiales pour moi. »

Chef de projet formation dans un magasin de bricolage, 45 ans, établissement de 51 à 200 salariés

« Je considère mon métier comme épanouissant puisqu'il s'agit d'un métier passion, d'un métier plaisir. Notre enseigne est très axée sur les valeurs humaines et fait intégrer un cursus "job junior" aux collaborateurs, ce qui permet de comprendre les valeurs, l'image de l'entreprise, le fonctionnement et les produits, bien sûr. »

Vendeur de prêt-à-porter masculin, nouvellement embauché, 19 ans, établissement de 2 à 10 salariés

« Le côté écoresponsable de la marque a été prépondérant dans mon choix de carrière, j'ai trouvé du sens au sein de l'entreprise, des personnes engagées et une très bonne ambiance de travail. »

Responsable de collection dans un magasin de sous-vêtements, 31 ans, établissement de 2 à 10 salariés

Cette évolution des leviers d'engagement et d'attractivité des collaborateurs est clairement identifiée par les employeurs du secteur, d'autant qu'elle est parfois à mettre en relation avec l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations pour qui les valeurs sociales, l'image de marque et la promesse employeur sont primordiales. Cette quête de sens se doit

d'être prise en considération par les employeurs du secteur face à une hausse du nombre de départ de salariés désireux de se reconvertir dans des métiers très porteurs de sens tels que ceux du médico-social (cités par des salariés de la branche du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire, par exemple).

Il est toutefois à noter que cette « promesse employeur » engage autant qu'elle motive : les salariés sont non seulement en attente d'une « promesse employeur » claire, mais sont également particulièrement attentifs à la capacité de l'employeur à tenir ses promesses. Plusieurs salariés ont indiqué de manière explicite que le constat d'écarts notables entre une promesse « de façade » et une réalité des pratiques décevante à l'échelle opérationnelle, constituerait un motif de départ de l'entreprise.

Pour un employeur de la branche du négoce de l'ameublement : « *Le commerce doit s'adapter et faire sa mutation vers des métiers de qualité et porteur de sens.* »

Des solutions ont d'ores et déjà été apportées par des entreprises du secteur afin de répondre à ces nouveaux enjeux. Ainsi, afin de répondre aux attentes des salariés sur les sujets de la Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE), des « demi-journées du social » ont été instaurées une fois par mois dans certaines entreprises de la branche de l'import-export et du commerce international. Autre exemple, dans la branche du commerce de détail alimentaire spécialisé, le développement de métiers à forte dimension artisanale, avec davantage de préparation et de fabrication, permet également de répondre aux nouvelles attentes des salariés en lien avec des produits de meilleure qualité, en circuit court, limitant l'usage des matières plastiques ou ayant un moindre impact environnemental.

4.2.2 Un sens qui repose largement sur les tâches effectuées au quotidien

La quête de sens des salariés ne se limite pas au seul projet global d'entreprise, mais s'exprime avant tout à l'échelle du quotidien et du collectif de travail local.

Les entretiens qualitatifs confirment largement les résultats de l'étude de l'Institut Montaigne qui insistent beaucoup sur ces éléments concrets : gagner sa vie, avoir des relations sociales (« être en contact avec d'autres personnes ») et fabriquer un produit ou délivrer un service de qualité restent, et de loin, les trois principaux facteurs donnant du sens au travail. Cette étude montre même que parmi ces trois items, les salariés du commerce accordent une importance particulière au contact avec d'autres personnes.

Question : « Qu'est-ce qui donne du sens à votre travail ? » (Réponse citée en premier)

	Général	Commerce
Être en contact avec d'autres personnes	38,5 % ¹⁹	42,8 %
Gagner de l'argent	23 %	19,7 %
Faire un produit ou rendre un service de qualité	26,4 %	26,7 %

Source : Enquête Institut Montaigne²⁰

Dans le même esprit, les entretiens soulignent l'importance du sentiment d'être utile aux clients et de leur apporter des conseils de qualité, facteurs cités par les salariés comme les principaux déterminants du sens au travail. L'idée « préconçue » selon laquelle nombre de salariés choisiraient les métiers du commerce « par défaut », sans vocation ni appétence spécifique, est donc remise en cause par les entretiens. Nombre de salariés expriment leur fort attachement aux métiers du commerce : pour eux, le contact avec la clientèle, la qualité du conseil et la juste réponse au besoin du client, notamment, sont particulièrement porteurs de sens.

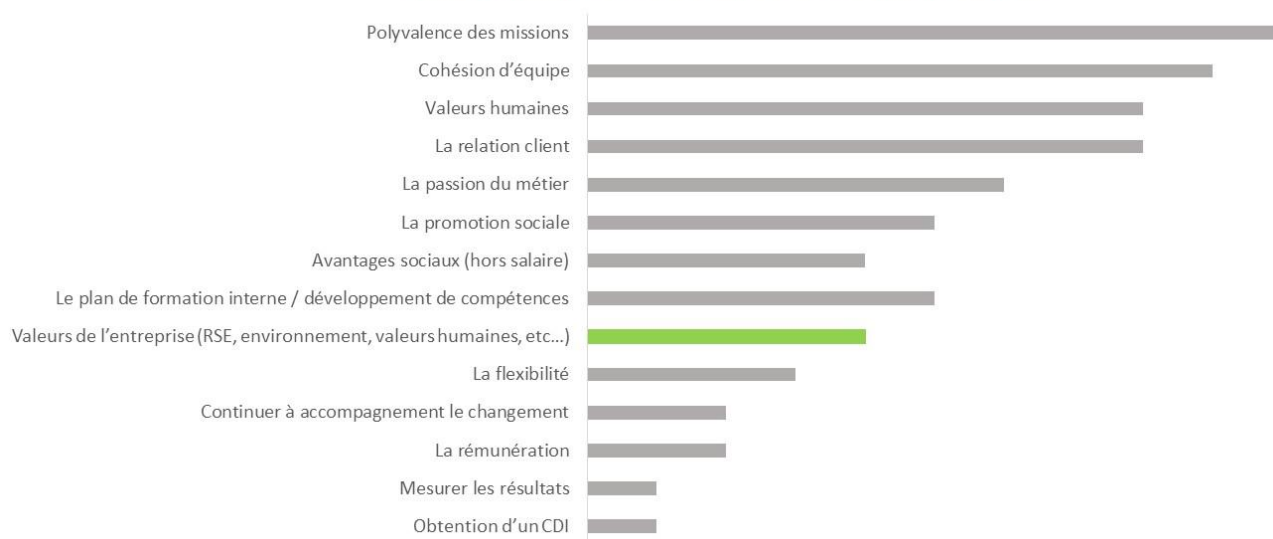
Le graphique suivant, qui résume les facteurs de motivation des salariés interrogés à rester dans leur entreprise actuelle²¹, confirme cette analyse. Ces résultats relativisent l'importance des valeurs générales portées par l'entreprise (politique RSE, notamment) et mettent en avant tout particulièrement l'importance de la cohésion de l'équipe ou encore les « valeurs humaines » (terme qui revient souvent s'agissant de l'entreprise, et qui renvoie beaucoup plus à la notion d'attention portée au salarié au quotidien qu'à des dispositifs mis en place à l'échelle globale par l'entreprise).

¹⁹ Les valeurs surlignées sont celles pour lesquelles l'écart entre « commerce » et « général » est statistiquement significatif pour un taux de confiance de 95 %.

²⁰ Rapport de l'institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

²¹ Il s'agit des facteurs de motivation les plus fréquemment cités par les salariés lors des entretiens.

Motifs qui incitent les salariés à rester dans leur entreprise actuelle



Source : Entretiens réalisés dans le cadre de la mission

Au-delà de ces facteurs généraux, c'est du contenu des tâches effectuées quotidiennement que se dégage le plus souvent le sens au travail.

De ce point de vue, la polyvalence, de plus en plus répandue dans les métiers de la vente, soulève des questions spécifiques. Ainsi, les entretiens ont montré que pour les salariés, une plus grande polyvalence est porteuse de sens, tout en répondant aux impératifs économiques (changement de modèle économique, nouvelles attentes des consommateurs...). Mobilisé avec parcimonie et cohérence, le transfert de tâches additionnelles au métier originel peut être perçu comme une marque de confiance du management. À l'inverse, lorsque le salarié a le sentiment que l'accumulation de tâches annexes le détourne de sa mission première, cela peut engendrer une perte de sens et son désengagement. C'est le cas notamment lorsque les tâches liées au reporting, à la sécurité, au nettoyage ou encore à la réception des livraisons prennent trop de place par rapport à la vente et à la relation client proprement dites.

L'attachement aux fondamentaux du métier peut également entraîner une perte de sens, lorsque les salariés ne comprennent pas les transformations (stratégiques, organisationnelles) qui impactent leur quotidien de travail : lorsque la nature des produits à promouvoir évolue (essor de la vente de services associés aux produits « historiques », dans l'électronique ou l'électroménager, par exemple), lorsque les nouveaux vecteurs de commercialisation transforment en profondeur l'organisation du travail (par exemple, la coordination entre la vente en ligne et la relation commerciale en magasin). De même, les salariés voient leur métier perdre du sens lorsque la polyactivité conduit à perdre les valeurs fondatrices et historiques du commerce que viennent précisément chercher les salariés (sujet évoqué par des salariés de la branche du négoce de l'ameublement, par exemple).

La question du sens apparaît également à travers le pilotage par la performance. Si les salariés ont intégré les enjeux de performance dans le contexte économique actuel, le pilotage par la performance peut être incompris s'il est mis en place au détriment de l'écoute de l'expérience des salariés. À cet égard, un acte managérial de type « nomination de la meilleure hôte / hôtesse de caisse du mois » signalé lors d'un focus group, peut avoir un effet contre-productif, surtout si l'évaluation en question est sujette à caution (le « meilleur caissier » peut être aussi celui qui, par chance, a bénéficié des horaires d'affluence durant la période considérée).

« La relation client, la culture interne, la valeur de l'entreprise et le bon rapport entre vie professionnelle et vie privée. Un management participatif et de l'ascendant avec beaucoup de feedback. ».

**Alternant Responsable merchandisage,
grande surface alimentaire,
23 ans
établissement de 1 001 à 5 000 salariés**

« Aujourd'hui, on nous demande de vendre des services plus qu'un produit. Je ne sais plus ce que j'apporte, ni à l'entreprise, ni aux clients. Avant j'ai souvent été meilleur vendeur, aujourd'hui, je suis plus désillusionné. »

**Vendeur produits techniques en magasin
de distribution de biens culturels, loisirs
et produits techniques, 28 ans,
établissement de 11 à 50 salariés**

« Suite à une reconversion, je me suis dirigé vers le métier de la fromagerie. J'exerce ce métier avec passion. Auparavant, je gagnais mieux ma vie, mais j'avais une soif de contact direct et de nouveauté. J'avais envie de travailler de mes mains et de conseiller le client »

**Vendeur-conseil en alimentation
spécialisée, nouvellement embauché, 26
ans,
établissement de 11 à 50 salariés**

« On est passés d'une période où « le client est roi » à des considérations plus économiques fondées sur la rentabilité avant tout : « on a quitté le commerce pour la finance ». Cela s'est accompagné d'une perte du plaisir dans le travail. »

**Vendeuse conseil magasin bio de la
branche alimentaire non spécialisé.
Entreprise de 201 à 500 salariés**

4.2.3 Une forte attente de reconnaissance et de qualification dans les métiers de la vente

Déclinaison opérationnelle de la qualité du conseil au client comme acte « porteur de sens et d'utilité » pour les salariés : ceux-ci valorisent fortement **la technicité du processus de vente** (du fait de la technicité du produit, dans la branche de la photographie par exemple ; du fait de la complexité de la recherche de solution à un problème du client, dans les métiers de la branche du bricolage, notamment), comme levier de motivation. Les cuisinistes, par exemple, expriment un fort sentiment d'utilité, voire de fierté et de réalisation personnelle, en apportant une solution, un aménagement à valeur ajoutée. Chaque vente est alors vécue comme « un défi spécifique ».

Dans ce contexte, les entretiens et les focus groups ont permis de mieux mettre en évidence une inquiétude quant au risque de déqualification, sujet surtout prégnant dans la vente de détail spécialisée. La posture des nouveaux clients qui ont déjà pris connaissance sur internet des spécifications du produit désiré lorsqu'ils franchissent le seuil du magasin (ou, inversement, qui commandent sur leur smartphone après avoir visualisé le produit dans le magasin) remet en question le rôle d'expert et de sachant du vendeur.

Ces inquiétudes sont accrues par le fonctionnement actuel du marché du travail actuel qui oblige bien souvent les employeurs à réduire leur niveau d'exigence en matière de recrutement. C'est un constat à l'échelle nationale et un avis largement partagé lors des entretiens collectifs avec les employeurs et les salariés des différentes branches. Si ce nouveau contexte peut constituer **l'opportunité de promouvoir le recrutement inclusif**, certains salariés s'inquiètent de l'arrivée de nouveaux collègues plus faiblement qualifiés et des risques pour l'image du métier que cette situation pourrait créer. Sans doute y a-t-il ici un levier d'action sur la communication interne et la valorisation des enjeux de diversité et d'inclusion, et une opportunité de renforcer les dispositifs de tutorat et de mentorat dans les parcours d'intégration avec un rôle valorisant pour les plus expérimentés.

Pour mieux valoriser ces métiers, la solution peut également consister à inventer de nouvelles tâches à la fois centrées sur les fondamentaux de la vente (le conseil et la relation client) et conformes aux nouvelles attentes du consommateur (la personnalisation du produit, par exemple). Ainsi, une entreprise de la branche du commerce de chaussures propose à ses clients une personnalisation de ses produits en magasin (par exemple pour les chaussures ou les sacs pour enfants) ; elle pratique également la nomination d'« ambassadeurs » ou de formateurs parmi les vendeurs afin de faciliter sa mise en place d'une innovation, comme mode de reconnaissance et de motivation important. Cette « innovation produit » a renforcé la posture de conseil et d'accompagnement en magasin qui apparaît comme centrale pour les salariés du secteur. D'autres innovations, en lien avec les aspirations des clients (seconde main, activités de retouche ou de location de vêtements), pourraient également, si elles se développaient, repositionner certains salariés vers de nouvelles tâches plus valorisantes et de nouvelles compétences.

Rapprocher le salarié du produit afin de lui donner une meilleure connaissance peut également prendre la forme de « learning expedition », comme dans le cas d’une entreprise de la branche de la bijouterie qui offre un voyage dans le pays de production des bijoux qu’elle diffuse.

Plus généralement, le maintien d’une bonne qualité de la relation client, avec un contenu fort en conseil à valeur ajoutée et une bonne connaissance du produit, est un élément clé dans le sens donné au travail dans les secteurs du commerce. La valorisation de cette relation client dans toutes ses dimensions techniques, à travers notamment la création de nouvelles tâches, produits ou services, apparaît comme un réel levier d’attractivité.



- En se manifestant à deux niveaux (celle de la mission générale de l’entreprise ; celle de l’utilité des tâches du quotidien), la « recherche de sens » exprimée par les salariés rencontrés se trouve profondément cohérente avec les aspirations du monde du travail mises au jour dans la littérature : les attentes de sens des salariés des branches du commerce sont celles du monde du travail actuel.
- Dans le cas particulier des branches du commerce, et de la nature des motivations profondes des salariés pour leurs métiers, la relation client, dans ses dimensions aussi bien humaines que techniques est la clé du sens donné au travail.

4.3 L’importance de la qualité des relations au travail

4.3.1 Le manager de proximité, acteur central d’une organisation du travail vertueuse

Le commerce est un univers par nature très structuré, où le management prend une place considérable (ne serait-ce que par la proportion particulièrement forte de salariés qui doivent accomplir des actes de management, formels ou informels²²). Dans ce contexte, la qualité des relations de travail, mise en avant par la recherche académique comme l’un des principaux leviers d’engagement, passe avant tout par la qualité du management de proximité.

Les entretiens révèlent à quel point un management de proximité « plus horizontal » (qui écoute, qui délègue, qui associe aux décisions, qui se soucie de son équipe) s’impose comme le mode de management aujourd’hui recherché par les salariés.

Dans la mesure où la « quête de sens » évoquée précédemment se présente, à plusieurs échelles, comme une « symétrie des attentions » nécessaire entre la mission de l’entreprise

²² Rapport de l’Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023. Selon cette étude, 47 % des salariés du commerce interrogés déclarent être, au moins informellement, en position de management (« animer une équipe »), contre 40 % pour l’ensemble des salariés tous secteurs confondus.

et les aspirations personnelles des salariés, le manager apparaît donc comme le relai indispensable entre la vision stratégique de l'organisation et la coordination du travail au quotidien. Le manager pilote, délègue, soutient, félicite et évalue les salariés de son équipe. Son périmètre couvre toutes les thématiques centrales en matière d'organisation du travail.

En quoi consiste un management de qualité, pour les salariés comme pour les employeurs ?

Pour les salariés interrogés, la qualité du management, le plus souvent incontestée sur les compétences techniques, est également liée au « savoir-être », très souvent cité dans les entretiens et les focus groups. Le soutien apporté aux équipes face aux réalités opérationnelles apparaît comme prioritaire. C'est en effet dans les liens et les échanges tissés avec les collègues et les managers que la confrontation avec la complexité de la réalité opérationnelle se vit le mieux, comme moyen pour le salarié de se sentir soutenu par un manager garant du collectif de travail.

« Les clients ne sont pas toujours faciles, il y a des périodes de fortes affluences où nous sommes débordés. Heureusement, nous sommes solidaires, il y a une très bonne ambiance d'équipe. En plus des collègues, je peux compter sur un manager qui me soutient en cas de difficultés avec un client. »

Hôtesse de caisse dans un magasin de chaussures, 22 ans, nouvellement, Entreprise de 11 à 50 salariés

« Le rôle du manager est de répartir le travail entre les personnes du service, de gérer les congés et les heures supplémentaires, et également de nous épauler. Ma manager est une experte sur qui je peux compter en cas de difficultés. »
Assistante import-export, Import-export de produits bio et écopratiques, 28 ans, Entreprise de 51 à 200 salariés

Les attentes apparaissent également très fortes en termes de reconnaissance par le manager. En effet, dans le cadre des relations avec la hiérarchie, le processus de reconnaissance est déterminant, puisqu'il constitue la réaction constructive par laquelle l'employeur, à travers le manager, reconnaît la compétence face à un effort, mais également témoigne du soutien et de l'attention.

« Nous sommes valorisées et j'ai été à plusieurs reprises félicitée par mes supérieurs et par le personnel que j'ai formé. »

Vendeuse dans un magasin de décoration, 37 ans, établissement de 11 à 50 salariés

« J'aimerais être mieux accompagné dans ma progression, nos nouveaux managers ne nous portent pas ; pour moi, un manager, ça contribue à l'évolution de son équipe. »

Vendeur produits techniques en magasin de distribution de biens culturels, loisirs et produits techniques, 28 ans, établissement de 11 à 50 salariés

Il est d'ailleurs à noter que les salariés du secteur du commerce sont globalement plus satisfaits de leur manager que les salariés des autres secteurs, notamment en ce qui concerne son exemplarité (sa proximité avec leurs équipes et sa connaissance pratique des métiers sont souvent mises en avant dans les entretiens), sur la valorisation du travail réalisé et des efforts, ou encore en ce qui concerne la reconnaissance du travail par la hiérarchie.

Dans le détail : « plutôt satisfaits » ou « très satisfaits » de :

	Général	Commerce
Relation avec le manager direct	76,9 %	78,4 %
Reconnaissance du travail par le manager	62 %	68 %
Le manager valorise le travail et vos efforts	65,5 %	70 %
Le manager vous fait confiance	85,3 %	85,4 %
Le manager est exemplaire	52,8 %	61,1 %
Le manager vous responsabilise et vous pousse à prendre des initiatives	71,3 %	73,9 %
Le manager se montre disponible et à votre écoute	74 %	76,6 %

Source : Source : Enquête Institut Montaigne²³. En vert : écarts entre « commerce » et « général » statistiquement significatif à 95 %.

« J'ai 23 ans d'expérience en tant que caissier, ce qui compte le plus pour moi, c'est d'avoir un manager de proximité à l'écoute, qui prend en compte mes avis et mes besoins. »

**Hôte de la relation client dans une grande surface alimentaire, 48 ans
établissement de 201 à 500 salariés**

« La hiérarchie est accessible, y compris les dirigeants. Tout le monde se tutoie, cela crée une ambiance conviviale et cela compte beaucoup dans l'envie de s'investir dans son travail. »

**Assistante Import-Export, Import-export de produits bio et écopratiques, 28 ans,
Entreprise de 51 à 200 salariés**

²³ Rapport de l'Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.

« Il y a deux niveaux hiérarchiques dans mon entreprise, notre responsable nous fait confiance et nous laisse de l'autonomie et de la liberté dans notre gestion du temps de travail sur site. »

**Vendeuse photographe, 53 ans,
établissement de 1 à 10 salariés**

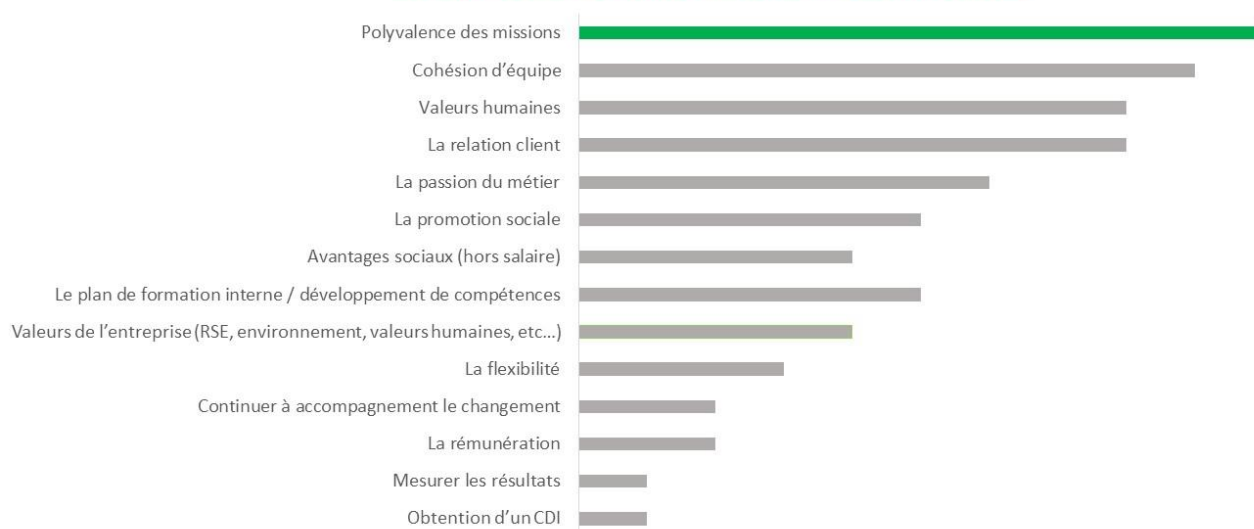
Le management est également apprécié en fonction des niveaux d'autonomie accordés aux salariés en matière de prise d'initiative, et de capacité d'agir sur leur contexte de travail. Ainsi, bien qu'il existe inévitablement des prescriptions quant aux tâches à accomplir, les salariés apprécient beaucoup que des marges de manœuvre leurs soient octroyées, pour les changements d'affectation, la gestion de leur espace de travail et/ou l'aménagement de leurs horaires (la question des horaires étant là encore largement prioritaire dans les prises de parole).

4.3.2 Un fort attachement à une organisation du travail qui facilite la solidarité et la collaboration au sein des équipes

La recherche d'une plus grande place laissée à l'individualité, voire la généralisation d'un comportement assez « consumériste » chez les salariés, ne conduit pas à une diminution des aspirations à davantage de solidarité et de cohésion d'équipe. Ces éléments restent des facteurs essentiels de bien-être et de motivation au travail. En effet, un salarié qui se sent soutenu au sein d'une équipe contribuera davantage à l'accomplissement de missions communes. Le sentiment d'appartenance à une équipe est central pour favoriser l'engagement et la productivité d'une entreprise. L'organisation du travail doit dès lors être pensée en conséquence.

La cohésion d'équipe et l'entraide arrivent en tête des motifs poussant le salarié à rester dans son entreprise actuelle

Motifs qui incitent les salariés à rester dans leur entreprise actuelle



Source : Entretiens réalisés auprès des salariés dans le cadre de la mission

Lors des entretiens, un grand nombre de salariés ont fait part de l'importance de la cohésion d'équipe afin de faire face à des relations avec la clientèle qui se sont souvent détériorées ces dernières années. Cette capacité d'entraide et la possibilité de se tourner vers le collectif sont primordiales pour les salariés du secteur.

« Les conditions de travail sont beaucoup plus compliquées et tendues qu'avant la période de Covid. Nous avons beaucoup de pression liée aux objectifs et une importante charge de travail, mais ce qui fait que je reste en poste est l'ambiance au sein de l'équipe et l'entraide dont on bénéficie entre nous. »

Responsable adjointe d'un magasin de surgelés, 38 ans, établissement de 11 à 50 salariés

« Le rôle du manager est de répartir le travail entre les personnes du service, de gérer les congés et les heures supplémentaires, et également de nous épauler. Ma manager est une experte sur qui je peux compter en cas de difficultés. »

Assistante import-export, Import-export international de produits bio et écologiques, 28 ans, entreprise de 51 à 200 salariés

« La relation client s'est vraiment détériorée après la période de Covid. Les clients sont bien plus menaçants et violents qu'auparavant. Heureusement, nous sommes soudés dans l'équipe, ce qui aide énormément ».

Vendeur produits techniques en magasin de distribution de biens culturels, loisirs et produits techniques, 28 ans, établissement de 11 à 50 salariés

À cet égard, les moments d'échange et de partage entre salariés créent du lien et favorisent le travail d'équipe. Ils leur permettent d'apprendre à mieux se connaître, à dépasser le cadre professionnel et l'échange formel autour d'une situation de travail. C'est pourquoi les salariés apprécient de bénéficier d'un espace de détente lorsque c'est le cas. En effet, les temps de pause et les moments de convivialité apparaissent au contraire comme importants dans la cohésion d'équipe.

La célébration des succès individuels et collectifs en entreprise grâce à des activités permettant de sortir du cadre professionnel a régulièrement été citée comme une pratique très pertinente. Par exemple, un responsable d'une petite entreprise de la branche du commerce alimentaire spécialisé diffuse sur une boucle WhatsApp des images de réalisations particulièrement réussies de ses collaborateurs (par exemple l'élaboration et la décoration d'un plateau de fromages). Plus généralement, les outils numériques collaboratifs gagneraient sans doute à être davantage exploités pour favoriser la cohésion des équipes et le partage d'informations, quelle que soit la taille des établissements. À cet effet, le responsable d'un réseau de magasins indépendants dans la branche du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire recourt à un outil de type « Facebook interne » qui permet de relier les salariés entre eux et avec leurs managers.

« Il y a énormément d'entraide entre nous, nous sommes tous là les uns pour les autres afin de faire en sorte que l'entente soit optimale. Il est toutefois dommage que nous n'ayons pas de réelle salle de pause et que l'entreprise n'offre pas de moment de cohésion. Le responsable adjoint organise des événements entre nous, mais rien n'est réellement pris en charge par l'entreprise. »

**Assistante commerciale chez un
cuisiniste,
nouvellement embauchée,
36 ans,
Entreprise de 501 à 1 000 salariés**

« L'ambiance est très bonne entre collègues, mais je trouve dommage que l'entreprise ne valorise pas l'esprit de groupe. Nous n'avons pas de salle de pause, nous n'avons pas d'événement fédérateur comme un déjeuner annuel, ou une intervention de type team building. Quand je vois ce que mes amis peuvent avoir comme moments de convivialité dans leur entreprise, je me sens dévalorisée par la mienne qui ne fait rien. Et cela m'a également donné envie de partir. »

**Responsable SAV dans une enseigne de
prêt-à-porter,
41 ans
Entreprise de 1 001 à 5 000 salariés**

4.3.3 Des niveaux de maturité managériale hétérogènes

En regard des attentes fortes exprimées par les salariés au fil des entretiens, interroger l'enjeu de la maturité managériale de l'encadrement, de sa connaissance, de sa formation et de sa maîtrise des outils de management met en évidence une grande hétérogénéité des situations.

Dans la plupart des entreprises de taille importante, un accompagnement des managers semble exister à des degrés divers, notamment à l'occasion de la prise de poste. Une entreprise de la branche du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire a notamment créé une école pour les managers, ainsi qu'un CQP Manager opérationnel en magasin.

À l'inverse, dans les structures de tailles plus modestes, les entretiens avec les employeurs mettent en lumière combien la notion même de « management » peut faire débat : faut-il parler de management dans un commerce d'un à deux salariés ? En quoi cela consisterait-il, cela serait-il pertinent ? Comment faire pour que les outils de management des entreprises de taille plus importante (précisément les outils qui insufflent une dynamique collective, qui impliquent, qui responsabilisent en répondant à la fois aux enjeux de productivité, de subsidiarité et de sens) soient adaptés et proportionnés aux réalités des structures de taille plus modeste ? Les employeurs de commerces de petite taille les plus sensibilisés aux enjeux du management sont ceux qui indiquent avoir eu une expérience de management dans un emploi précédent (comme salarié dans une plus grande entreprise dans laquelle les rituels managériaux étaient codifiés, par exemple, ce qui leur a fait prendre conscience de l'intérêt de tels dispositifs).

De l'avis de plusieurs employeurs, la qualité des « rituels managériaux » est essentielle. Tout l'enjeu consiste à parvenir à mettre en œuvre des pratiques managériales stabilisées, des pratiques managériales frugales, opérationnelles, adaptées aux spécificités des métiers et à la taille des structures.

Des initiatives locales dignes d'attention se sont montrées en accord avec les réalités opérationnelles des commerces à faible effectif : un magasin du commerce alimentaire spécialisé partage les informations, les bonnes nouvelles, les commandes et les réclamations des clients sur plusieurs boucles WhatsApp. Un autre a professionnalisé et ritualisé le moment de transmission des consignes entre équipes du matin et de l'après-midi, pour en faire un « acte managérial » (des rituels hebdomadaires de suivi des indicateurs au moment du « shift » : suivi général des indicateurs, comparés à la même période de l'année n-1 ; suivi des commandes, partage de ce que l'on a bien fait et de ce que l'on a mal fait). Un autre encore réalise les entretiens professionnels d'évaluation avec ses salariés en se repliant dans l'arrière-salle du café voisin, ce qui autorise la réalisation d'un véritable temps de partage entre employeur et salarié.

De l'avis de beaucoup d'employeurs rencontrés, la profession prendrait conscience qu'il y a besoin aujourd'hui de renforcer le champ du management pour répondre aux enjeux actuels de l'organisation du travail. Il y va de l'attractivité des métiers pour les nouveaux candidats et de la fidélisation des salariés en place.

« La qualité du management est une clé privilégiée à travailler. La dimension managériale est importante, il faut agir pour la qualité du management, tout en ayant conscience que le management dans le commerce de proximité doit répondre à des spécificités propres, tout ce qui se fait dans le monde de l'entreprise n'est pas transposable en tant que tel. Pour autant, de manière générale, la dimension managériale de ces métiers serait rarement abordée comme un sujet en soi. »

Assistant de gestion relation client, commerce alimentaire spécialisé, fromagerie, 29 ans, établissement de 11 à 50 salariés

4.3.4 Une qualité du management tout autant dépendante de l'organisation du travail

De manière complémentaire, **les entretiens mettent en évidence combien la compétence managériale, si elle est nécessaire, ne saurait être suffisante** : tout l'enjeu consiste, pour le manager, à disposer dans son quotidien, des marges de manœuvre, des moyens et de l'autonomie appropriés pour mobiliser ses compétences dans une organisation de travail qui lui octroie la latitude appropriée.

Si, dans les structures de taille modeste, l'autonomie, la prise de responsabilités et la polyvalence sont plébiscitées, lorsqu'elles sont le résultat d'un « parti-pris managérial » par le responsable, les structures de taille plus importante témoignent de la réduction des marges de manœuvre qu'entraînent l'informatisation des outils et la formalisation en procédures, parfois jugée excessive, de l'essentiel des moments de la vie des points de vente. Là où managers et salariés voient l'opportunité de discussions, de constructions locales de circonstances fondées sur l'expérience (pour agencer un rayon, mettre en avant des produits en traduction des besoins locaux exprimés par les clients, par exemple), ils vivent parfois des modes opératoires homogènes comme une contrainte (*« Avant, chaque magasin pouvait s'adapter, maintenant tout est décidé au siège, sans écoute du terrain »*, dans la branche du négoce et de l'ameublement ; *« Il y a beaucoup d'évolutions également sur les métiers du Service Après-Vente : de la perte d'autonomie sur le choix du temps à consacrer à chaque client, ou dans l'ordonnancement des tournées, notamment »*).

« Les logiciels réduisent les marges de manœuvre et entravent l'initiative : il faut faire confiance à l'intelligence, la responsabilité. Le travail en rayon nous intéressait. Les conditions de travail étaient plus dures avant, mais on nous a enlevé tout le sens du travail, on ne prend plus le temps de réfléchir aujourd'hui. Avant quand on était dans notre rayon, on hésitait à s'arrêter. »

**Vendeuse-conseil en produits bio, 27 ans
établissement de 51 à 200 salariés**

L'autonomie des managers et le temps passé auprès de leurs équipes sont parfois réduites par les tâches de reporting lorsque celles-ci se multiplient, au risque d'une désaffection des salariés, peu attirés par des postes comportant un niveau de contraintes jugé excessif, pour le métier de manager.

« Je suis passionné et valorisé, je constate un réel équilibre vie professionnelle / vie personnelle, je dirais qu'il y a un petit bémol pour les postes de managers, car la pression du chiffre ou quelques soucis de gestion peuvent parasiter la vie personnelle. »

**Vendeur de prêt-à-porter masculin, nouvellement embauché, 19 ans
établissement de 2 à 10 salariés.**

4.3.5 Un pilotage de la performance commerciale, de nouvelles organisations de travail qui impactent le quotidien des salariés

Si le client est la première source de stress citée par les salariés (les employeurs confirment d'ailleurs ce durcissement de la relation client), la pression liée à l'atteinte des objectifs a également un impact fort sur les conditions de travail des salariés du secteur.

« Les conditions du métier sont beaucoup plus compliquées et tendues qu'avant la période de Covid. Nous avons beaucoup de pression liée aux objectifs et une importante charge de travail. »

**Responsable adjointe magasin de surgelés,
Commerce alimentaire non spécialisé
38 ans
établissement de 2 à 10 salariés**

« Une nouvelle directrice est arrivée et a mis beaucoup d'événements en place, par exemple : la livraison de commandes avec Deliveroo et le click and collect, apparus lors du confinement. Cela a permis de booster les ventes, mais c'est très stressant dans la gestion des commandes, des plannings et de la priorisation des tâches. »

**Responsable adjointe magasin de surgelés, commerce alimentaire non spécialisé, 38 ans
établissement de 2 à 10 salariés**

Aujourd'hui, il est demandé aux salariés une grande polyvalence dans les missions et une charge de travail parfois plus importante, d'autant qu'apparaissent des systèmes de « timer » et de « chronométrage » afin de vérifier la réalisation des actions en un temps donné.

Le développement du digital, du « click and collect » et de la livraison rapide à domicile accentue la charge de travail des salariés. En effet, ces nouveaux modes de consommation nécessitent une importante priorisation des tâches et une rapidité dans l'exécution de celles-ci. Ceci implique également parfois un arrêt des tâches en cours afin de gérer la tâche urgente de livraison ou de retrait de commande soumise à un délai et à une heure de retrait de marchandises précis. De même, la tendance croissante à l'« omnicanalité » peut entraîner une tension sur les magasins en raison de la multiplicité des tâches qu'elle comporte (gestion des stocks plus complexe, tâches de réception des colis et de manutention...).

Les entretiens ont également souligné que les notations des vendeurs par les consommateurs sur les réseaux sociaux sont parfois perçues comme une pression supplémentaire, en outre les salariés des focus groups déclarent que ces évaluations ne sont pas suffisamment représentatives pour constituer un outil de management.

« Avant lorsque je m'occupais de mes rayons, je savais ce que j'avais à faire, j'avais un sens dans mon travail. » Avec les nouvelles organisations du travail, « le travail est taylorisé », il y a une perte des capacités d'initiative, trop de process contraignants. « Avant on savait les produits qui marchaient ou pas, le chef nous appelait pour savoir quoi faire. » « Le travail en rayon nous intéressait. »

**Responsable adjointe magasin surgelé,
Commerce alimentaire non spécialisé
38 ans
établissement de 2 à 10 salariés**

« Dans les petites enseignes, on trouve une meilleure reconnaissance, et une proximité client plus forte. »

**Vendeuse conseil en produits bio, 27 ans
Entreprise de 201 à 500 salariés**

« Les salariés sont en attente de reconnaissance par le salaire, mais également de reconnaissance symbolique : il faut savoir parler aux gens autrement que par les indicateurs (x articles par minute »).

**Responsable de magasin de produits bio,
37 ans
Entreprise de 51 à 200 salariés**

4.3.6 L'accompagnement à la montée en compétences et la formation continue, à la fois leviers de motivation pour les salariés et de fidélisation pour les employeurs

Dans certains métiers du commerce, la capacité à recruter des profils suffisamment techniques et qualifiés est mise en avant par les employeurs. Dans la branche de la photographie, par exemple, les salariés recrutés ont rarement la formation initiale adaptée : *« un photographe de formation maîtrise la photo mais n'est pas toujours à l'aise pour la vente, un vendeur de formation ne maîtrise pas la technicité nécessaire pour vendre des produits aussi pointus que des appareils photo haut de gamme »*. Sur les activités de vente, tous secteurs confondus, nombreux sont ceux qui témoignent de la complexification de l'exercice des métiers en magasin, qui demande la maîtrise de compétences plus larges.

Dans un contexte de tension sur l'attractivité des métiers et la fidélisation des salariés, la formation continue prend donc une importance stratégique. Le marché du travail oblige à recruter des profils très variés et à les former sur la durée. Un tel enjeu pour l'employeur rejoint les attentes des salariés, pour lesquels la formation professionnelle constitue un levier de motivation, de fidélisation, de reconnaissance fort.

« Je considère mon métier comme épanouissant puisqu'il s'agit d'un métier passion, d'un métier plaisir. Notre enseigne est très axée sur les valeurs humaines et fait intégrer un cursus "job junior" aux collaborateurs, ce qui permet de comprendre les valeurs, l'image de l'entreprise, le fonctionnement et les produits, bien sûr. »

Étudiant et vendeur de prêt-à-porter masculin, nouvellement embauché, 19 ans, établissement de 2 à 10 salariés

« L'enseigne propose beaucoup de modules de formation en e-learning afin de monter en compétences. Par exemple : pack Office, gestion, caractéristiques spécificité produit... C'est très appréciable. »

Chef de secteur relation client dans un magasin de bricolage, 25 ans, établissement de 51 à 200 salariés

« La formation permet de progresser, d'avoir les bonnes bases et d'être au bon moment au bon endroit. Notre enseigne possède des outils pour se positionner sur des postes en interne avec des systèmes de vis-ma-vie ou des entretiens professionnels. Certains nécessitent une mobilité géographique. »

Chef de projet formation dans un magasin de bricolage, 45 ans, établissement de 51 à 200 salariés

« J'apprécie d'avoir régulièrement des formations sur différents sujets : reconnaissance des faux billets, la communication avec les clients, sur les évolutions du matériel de caisse, sur les caisses automatiques. Cela permet de rester à la page et de voir que l'on investit sur nous, cela prouve que l'on compte pour le magasin »

Hôte de la relation client dans une grande surface alimentaire, 48 ans, établissement de 201 à 500 salariés

Pour faire face à ces besoins de formation, les employeurs déploient des initiatives. Dans la branche de l'horlogerie-bijouterie, par exemple, *« il existe des formations internes, lors de l'ouverture d'un magasin, les équipes sont formées un mois à l'avance dans un autre point de vente, un système d'e-learning très complet sur les techniques de ventes, l'image et l'histoire de la marque, puis sur le terrain la partie processus. Les directeurs régionaux forment les managers qui eux-mêmes forment leurs équipes »*.

La capacité des dispositifs de formation proposés est néanmoins parfois remise en cause par les salariés. Les solutions de « e-learning » ne sont pas toujours jugées à la hauteur des enjeux poursuivis et des efforts de montée en compétences attendus.

« La formation en e-learning n'est pas satisfaisante pour tout, c'est davantage de la sensibilisation que de la formation. Le fait de devoir s'auto-évaluer en fin de formation e-learning n'est pas satisfaisant non plus. Il y a de moins en moins de formation en présentiel. »

**Assistante commerciale chez un cuisiniste
négoce de l'ameublement, 36 ans,
Entreprise de 501 à 1 000 salariés**

« Nous bénéficions d'un ensemble de formations internes à réaliser, cependant, nous n'avons pas assez de temps pour les valider. En effet, nous devons les faire sur notre temps de travail, mais en réalité c'est compliqué d'avoir le temps nécessaire pour les achever. »

**Responsable adjointe magasin surgelé,
Commerce alimentaire non spécialisé
38 ans
établissement de 2 à 10 salariés**

Parmi les formations dont le développement semble le plus souhaitable, figurent celles relatives à la relation client. En effet, alors même que celle-ci est la raison d'être de la plupart des métiers des branches du commerce, de nombreux salariés et employeurs considèrent qu'elle s'est fortement dégradée du fait des modifications de comportement des clients ». Les situations d'« agressivité », voire d'« humiliation des vendeurs », sont assez fréquemment citées. En plus d'une dimension « culturelle », la plupart des personnes interrogées évoquent des tensions rendues plus aiguës par l'inflation et les difficultés de pouvoir d'achat qui en résultent. Ces témoignages confirment largement les études de la DARES (cf. partie 3.6), qui montrent que le contact avec le grand public est aujourd'hui un motif majeur de stress professionnel dans tous les secteurs économiques concernés.

« Notre clientèle est "haut de gamme" et donc exigeante. Depuis la Covid, les clients sont plus irritables et leurs commentaires via les réseaux sociaux et les mails peuvent être vulgaires voire menaçants. »

**Responsable SAV dans une enseigne de vêtements, 41 ans
Entreprise de 1 001 à 5 000 salariés**

« La clientèle après la Covid a été, pendant quelques semaines, heureuse de nous retrouver. Une fois cette période passée, les clients sont devenus plus agressifs, moins souriants, beaucoup plus impatientes. »

**Vendeuse en bijouterie fantaisie, 59 ans,
établissement indépendant de 11 à 50 salariés**

Dans ce contexte, plusieurs employeurs ou responsables de branche (branches du bricolage et des entreprises du bureau et du numérique) ont indiqué l'intérêt de développer les formations des salariés et des managers à la gestion des situations de crise.

Par ailleurs, nombre de salariés comme d'employeurs font état de la difficulté à proposer des perspectives d'évolution et des parcours professionnels attrayants. Face à la difficulté de proposer des perspectives d'évolution, la branche du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire cherche à « *mieux communiquer sur les parcours internes, dans le cadre des Assises du commerce, avec des groupes de travail, une mise en lumière d'enjeux communs* » ; « *au sein du comité formation, il y a une volonté de réussir ensemble* ». Dans la

branche succursaliste de l'habillement, le constat est fait que les perspectives d'évolution, limitées, sont en outre pénalisées par la faible mobilité géographique des salariés. En réponse, la branche cherche à proposer des mobilités horizontales, par le biais de missions sur des expertises spécifiques avec des thématiques ponctuelles, ou de la création de « task forces » avec une communauté spécifique.

« J'ai vu mon père attendre 20 ans pour avoir une évolution, qu'il n'a pas eue ; je fais partie d'une génération qui n'a pas envie d'attendre pour avoir ce qu'elle veut, aussi je fais mon travail, mais je mettrai toujours mes aspirations personnelles en avant. Je n'hésiterai pas à changer d'entreprise si mon employeur ne peut pas m'offrir des bonnes conditions de travail ou l'évolution souhaitée. »

Alternant commercial et relation centrale d'achat, magasin de vêtements, 23 ans, établissement de 51 à 200 salariés

« Je travaille dans l'univers de la mode et je trouve que les produits sont valorisants, j'ai évolué au bout de quatre ans grâce à une formation interne pour devenir responsable des ventes, et cela fait 8 ans que je fais le même métier. Je suis dans une structure très petite, il n'y a plus d'évolution possible pour moi, ce qui fait que je suis en train de rechercher ailleurs pour continuer à progresser. »

Responsable SAV dans une enseigne de prêt-à-porter, 41 ans, établissement de 11 à 50 salariés

« J'aimerais être mieux accompagné dans ma progression, nos nouveaux managers ne nous portent pas ; pour moi, un manager, ça contribue à l'évolution de son équipe. J'aimerais me reconverter par la suite, je ne reconnais plus le sens de ce que je fais. »

Vendeur produits techniques, magasin hi-fi et électroménager, 28 ans, établissement de 51 à 200 salariés



- La qualité de la relation de travail, du management et de la reconnaissance, identifiées comme leviers essentiels dans la construction du sens au travail, sont mises en exergue par les salariés interrogés.
- De manière complémentaire, l'autonomie accordée dans le travail quotidien, le développement des compétences, contributeurs importants à la construction de l'engagement des salariés, sont attendus des salariés, comme condition de l'attractivité des métiers du commerce.

Conclusion du volet 1 de l'étude

À l'heure où l'on constate une tension inédite sur le marché du travail, sur quels fondements faire évoluer les organisations de travail pour renforcer l'attractivité des métiers des treize branches professionnelles ?

Il est important de constater combien l'analyse documentaire d'une part, les entretiens qualitatifs réalisés au cours de cette première partie de la mission d'autre part, convergent vers un diagnostic particulièrement cohérent, tant sur les enjeux de l'organisation du travail que sur les attentes des salariés : ce que les études les plus récentes et la recherche universitaire mettent au jour sur les évolutions des attentes vis-à-vis du sens du travail et des nouvelles conditions de l'engagement au travail se retrouve en tous points dans les entretiens réalisés.

Certains éléments de contexte, spécifiques aux branches étudiées, doivent tout d'abord être pris en compte :

- La relative jeunesse de la population salariée, qui induit des attentes et des préoccupations particulières ;
- La prégnance de la relation avec des clients dont les attentes et le comportement se sont fortement modifiés depuis quelques années. Cela est à prendre en considération, on parle aujourd'hui de carrières longues, cela incite à une vision long terme de l'organisation du travail qui intègre la prévention des risques de désinsertion professionnelle, conformément à la loi santé au travail de 2021 ;
- la faible proportion de métiers « télétravaillables » diminue en partie les marges de manœuvre en termes de flexibilité, mais il reste encore aux entreprises de nombreux leviers en matière de flexibilité et d'adaptabilité face aux aspirations des salariés.

De manière générale, les aspirations des salariés du commerce vis-à-vis de l'organisation du travail convergent avec les aspirations des salariés des autres secteurs d'activité avec un prisme souvent plus pragmatique : une demande de plus grande prise en compte de leur singularité (leurs valeurs, leurs activités extra-professionnelles...), la recherche de sens, la recherche d'autonomie, l'attente d'une plus grande horizontalité dans le management, l'attente d'avoir les ressources nécessaires pour remplir leur mission.

Pour autant, certaines spécificités des branches étudiées sont également apparues :

- L'attachement des salariés aux fondamentaux du métier de la vente est une donnée centrale. Le commerce reste pour beaucoup un métier de « passion », terme qui revient régulièrement dans les entretiens et les focus groups. Ainsi, l'attachement au produit vendu, la capacité à rendre un service utile et à valeur ajoutée au client sont des éléments clés de l'engagement. En contrepartie, lorsque, du fait des évolutions du modèle économique, se produit un éloignement de ces fondamentaux, on constate une perte de sens du travail. Une telle situation peut advenir quand le temps de travail

est envahi par des tâches annexes jugées à moindre valeur ajoutée ou lorsque l'élément central de la vente (le conseil au client) n'est plus assuré.

- Les salariés comprennent et acceptent les contraintes économiques qui leur apparaissent inhérentes aux métiers du commerce, notamment la question de l'amplitude horaire et du travail le week-end, dès lors qu'ils sont bien convaincus de leur pertinence économique au regard de leur expérience en magasin.
- L'autonomie, la capacité à trouver des solutions locales apparaissent également très répandues chez les salariés de ces branches, qui se déclarent globalement plus satisfaits de leur management que dans les autres secteurs économiques.
- Le travail en équipe, la solidarité et la cohésion au niveau local (ambiance, relation avec le manager de proximité, etc.) sont des facteurs producteurs de sens sans doute encore plus importants que l'adhésion globales aux valeurs de l'entreprise.

De ces constats découlent des enjeux importants en termes d'organisation du travail, matière de la seconde partie du présent rapport.

La question des plannings et des amplitudes horaires est centrale. De ce point de vue, les solutions générales se heurtent à la spécificité des demandes individuelles. De nombreuses entreprises ont mis en place des modalités participatives, voire de co-construction des plannings. Il est certain que la décentralisation des décisions en la matière et l'autonomie des managers de proximité pour régler les situations particulières sont déterminantes.

S'agissant du management, toutes les initiatives permettant de mieux expliquer les décisions, voire d'y associer les salariés, vont certainement dans le sens de la responsabilisation et favorisent l'engagement. De même, les rituels managériaux permettant de maintenir ou d'améliorer la cohésion des équipes selon les cas doivent être encouragés.

Enfin, redonner du sens aux métiers de la vente passe essentiellement par la valorisation des compétences et la sécurisation de la qualification des métiers. De ce point de vue, impliquer les salariés dans les innovations produits et adapter en permanence leurs compétences pour leur permettre de suivre l'évolution des techniques apparaissent comme des leviers de fidélisation. La création de nouvelles tâches, notamment celles qui renouvellent et redensifient la relation client, peut parfois redonner du sens à des métiers qui font face à un risque de déqualification.

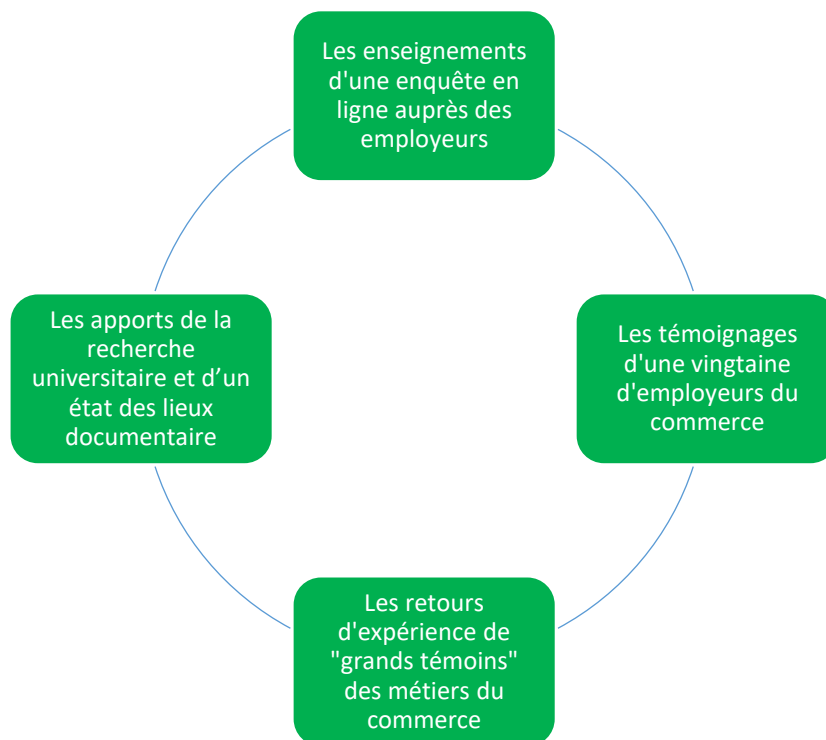
II. Quelles nouvelles organisations du travail, pour répondre aux nouvelles attentes des clients et aux aspirations des salariés ?

1. Présentation de la méthodologie de travail

Un volet qui envisage les nouvelles formes d'organisation du travail selon différentes perspectives.

L'ambition de ce volet est d'éclairer les opportunités de nouvelles formes d'organisation du travail dans les métiers du commerce, selon différents points de vue :

- Celui que procurent les résultats d'une **enquête conduite auprès d'un grand nombre d'employeurs des branches du commerce entrant dans le champ de l'étude**. Cette enquête, conduite entre juin et octobre 2023, met en lumière tout à la fois leur situation au regard des enjeux d'attractivité et de fidélisation et une typologie des voies de progrès qu'ils ont imaginées ;
- Celui qu'apporte **une vingtaine d'entretiens menés directement auprès d'employeurs de toutes tailles**, qui présentent les solutions qu'ils ont cherché à déployer pour répondre de la manière la plus opérationnelle aux enjeux d'attractivité et de fidélisation ;
- Celui de **deux employeurs « grands témoins » des métiers du commerce**, dont les innovations managériales ont pu rencontrer l'actualité, qui témoignent des conditions de réussite de leurs initiatives ;
- Celui de la **recherche universitaire et d'un état des lieux documentaire** « à spectre large », qui propose de s'intéresser à des pratiques inspirantes, issues d'autres secteurs professionnels que celui du Commerce, pour suggérer des démarches innovantes à toutes les échelles d'organisation, de l'employeur à la branche professionnelle.



La méthodologie de travail de ce volet repose sur une constante mise en perspective des attentes préalablement identifiées, du benchmark des actions qui ont pu être répertoriées et des marges de manœuvre réelles en entreprise.

➡ La réalisation d'une enquête en ligne

Entre juin et octobre 2023, une enquête en ligne a été adressée à 17 579 entreprises adhérentes de l'OPCOMMERCE, dans l'objectif double de conduire l'état des lieux sur les enjeux d'attractivité et de fidélisation sur le périmètre le plus large, et d'identifier des entreprises « témoins », pouvant témoigner de pratiques novatrices dans le domaine.

➡ La réalisation d'entretiens avec les entreprises des branches professionnelles afin d'approfondir des situations concrètes

L'analyse détaillée des pratiques d'organisation du travail innovantes a également été réalisée, à travers un ensemble d'entretiens complémentaires (16 entretiens) auprès de responsables d'entreprises qui les mettent en œuvre.

Ces entretiens abordent tout à la fois les enjeux organisationnels, économiques, stratégiques et de politique RH, les conditions de réussite et de faisabilité, les impacts RSE, et les réalités opérationnelles rencontrées par les employeurs, les succès, échecs, limites et retours d'expérience des démarches entreprises.

➡ Une analyse approfondie de deux expériences réussies

Pour compléter les entretiens issus de l'enquête en ligne, nous avons interrogé deux « grands témoins », qui ont conduit des expériences qui pourraient être inspirantes pour d'autres entreprises des branches étudiées.

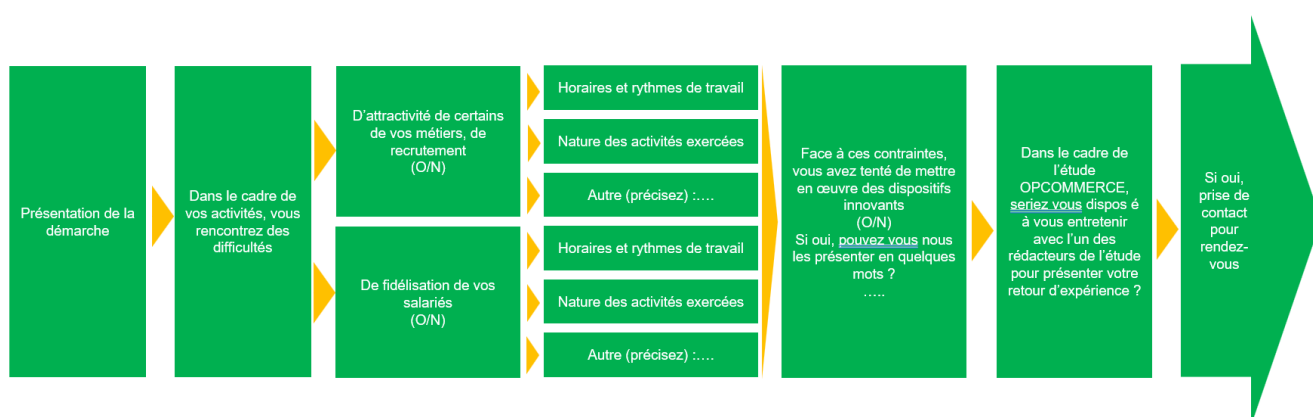
➡ Une analyse documentaire, une revue d'études de cas considérés comme marquants par la recherche universitaire

Une analyse documentaire a également été réalisée afin de structurer une synthèse des études existantes sur le sujet ainsi qu'une liste des pratiques innovantes identifiées dans des entreprises du secteur et hors du secteur du commerce afin d'identifier comment certains employeurs ont accru leur attractivité et de présenter des retours d'expérience significatifs sur le sujet.

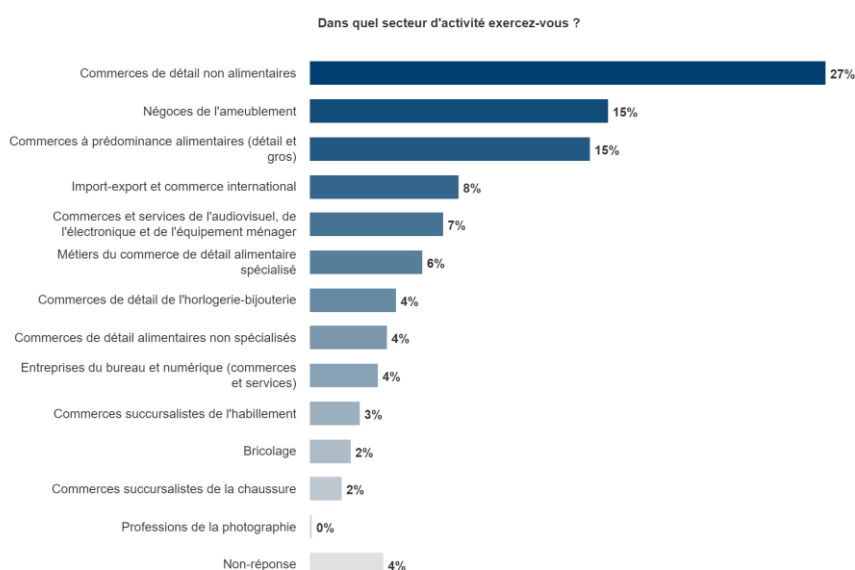
2. Les enseignements d'une enquête auprès des entreprises

2.1 Une approche d'ensemble, une lecture quantitative des résultats

Entre juin et octobre 2023, une enquête en ligne a été adressée à 17 579 entreprises des branches professionnelles entrant dans le champ de l'étude, dans l'objectif double de conduire l'état des lieux sur les enjeux d'attractivité et de fidélisation sur le périmètre le plus large, et d'identifier des entreprises « témoins », pouvant partager leurs pratiques novatrices dans le domaine.



Cette enquête, conduite sur la base de fichiers d'adresses transmis par l'OPCOMMERCE, a fait l'objet d'une relance globale à la fin de l'été. En parallèle, les fédérations se sont attachées à relayer le lien vers l'enquête auprès des entreprises, par leurs moyens de communication propres. Au total, **646 réponses** ont été reçues dans le cadre de cette enquête, distribuées comme présenté ci-dessous :



Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?

	N	%
Commerces de détail non alimentaires	173	27%
Négoces de l'ameublement	100	15%
Commerces à prédominance alimentaires (détail et gros)	94	15%
Import-export et commerce international	50	8%
Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager	45	7%
Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	38	6%
Commerces de détail de l'horlogerie-bijouterie	29	4%
Commerces de détail alimentaires non spécialisés	26	4%
Entreprises du bureau et numérique (commerces et services)	23	4%
Commerces succursalistes de l'habillement	17	3%
Bricolage	14	2%
Commerces succursalistes de la chaussure	11	2%
Professions de la photographie	1	0%
Non-réponse	25	4%
TOTAL	646	100%

Un certain nombre de constats découlent de ces résultats, selon les thématiques traitées :

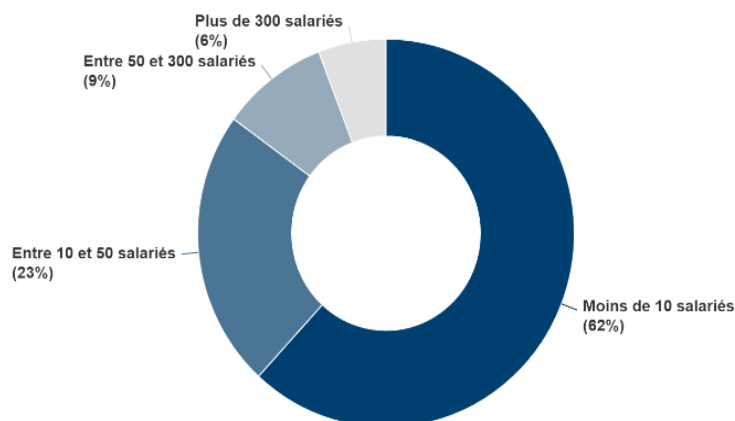
En matière d'attractivité des métiers, l'enquête met en évidence que l'enjeu est présent parmi près de deux tiers des entreprises (63 %), et ce de manière assez homogène selon les activités : parmi les branches ayant reçu plus de 30 réponses, le chiffre est assez constant.

Il est en revanche notable de constater que **les difficultés d'attractivité vont croissant avec la taille de la structure** : si une entreprise sur deux (55 %) indique rencontrer des difficultés de recrutement, ce sont 8 entreprises sur 10 de 50 à 300 salariés, et plus de 9 entreprises sur 10 de plus de 300 salariés, qui indiquent rencontrer des difficultés de recrutement.

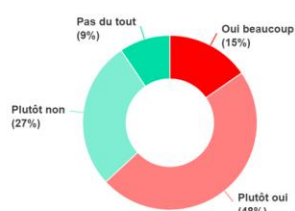
Ce chiffre fait écho aux constats tirés du diagnostic de la Mission 1, selon lesquels les salariés trouvent dans les marges de manœuvre, l'autonomie conférée par les emplois dans les petites structures, des leviers de motivation plus importants que dans les structures les plus importantes.

Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle ?

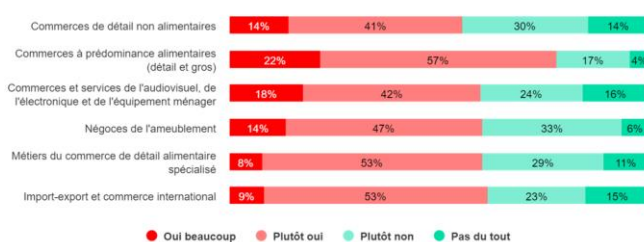
Réponses effectives : 621



Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés d'attractivité des métiers :

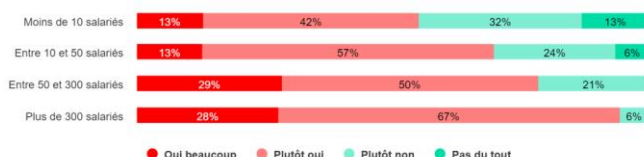


Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés d'attractivité des métiers : (par secteur)



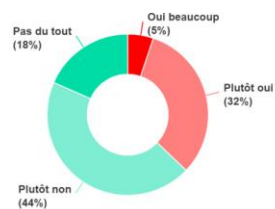
Population étudiée : Effectifs > 30

Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés d'attractivité des métiers : (par taille d'entreprise)

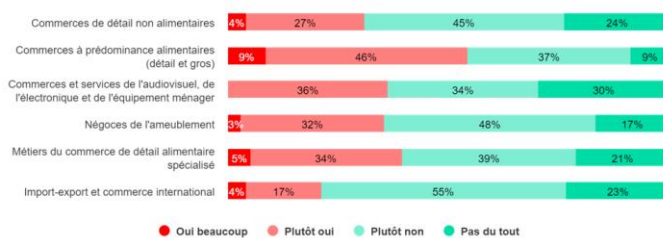


En matière de fidélisation des collaborateurs, plus d'un tiers des employeurs indique rencontrer des difficultés. Les différences entre domaines d'activités sont ici plus importantes : là où seul un employeur sur cinq dans le champ de l'import-export indique rencontrer des difficultés à fidéliser ses collaborateurs, c'est plus d'un employeur sur deux qui rencontre ces difficultés dans le commerce à prédominance alimentaire (gros et détail).

Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés de fidélisation de vos salariés :

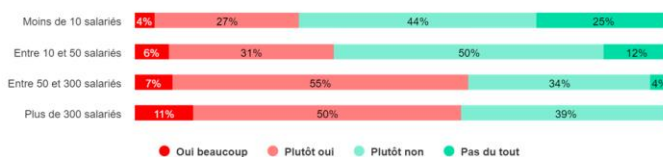


Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés de fidélisation de vos salariés : (par secteur)



Population étudiée : Effectifs > 30

Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés de fidélisation de vos salariés : (par taille d'entreprise)



Les actions innovantes proposées par les entreprises dans les champs libres se répartissent selon les domaines suivants :

	N	%
▲ Rémunération & avantages	100	61%
Rémunération	52	32%
Primes	43	26%
Avantages collaborateurs	32	20%
Rémunération variable	20	12%
Tickets restaurants	7	4%
Statut & Protection sociale	4	2%
▲ Temps de travail	96	59%
Flexibilité horaire	57	35%
Jours de repos	40	24%
Semaine de 4 jours	38	23%
Ouverture le dimanche	3	2%
▲ Conditions de travail & Management	65	40%
Management	24	15%
Cohésion d'équipe	22	13%
Formation	21	13%
Télétravail	19	12%
Conditions de travail	10	6%
Mobilisation collective	7	4%
Participation aux résultats	2	1%
Action sociale	2	1%

Selon les 646 employeurs ayant répondu, les actions opérationnelles mise en œuvre pour accroître l'attractivité et mieux fidéliser les salariés relèvent **de trois catégories** :

Une intervention sur la rémunération et les avantages proposés, dans six cas sur dix : de l'association des salariés aux résultats de l'entreprise (primes, rémunération variable), à des actions du ressort de l'action sociale (protection sociale complémentaire, titres-restaurant, chèques-cadeaux...) ou de l'amélioration du pouvoir d'achat (accès aux produits vendus à des tarifs préférentiels, par exemple)

Une intervention sur le temps de travail, dans six cas sur dix : en travaillant sur la flexibilité horaire et la qualité des plannings, sur la durée du temps de travail, sur la maîtrise des ouvertures le dimanche ;

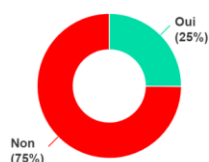
Une intervention sur la qualité du management, du développement des compétences et des conditions de travail, dans quatre cas sur dix, par le développement des collectifs de travail et de la cohésion des équipes, par la formation, notamment.

Il est intéressant de constater que ces points apparaissent cohérents avec les leviers de motivations identifiés par les salariés à l'occasion du diagnostic, sur la mission 1.

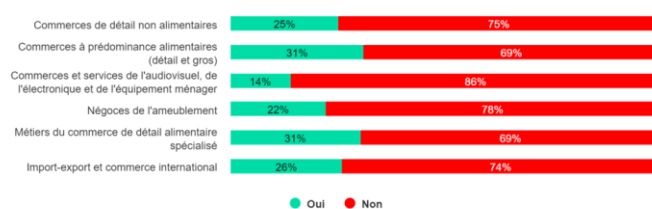
2.2 Ce que les entretiens avec les entreprises nous enseignent : seize entretiens réalisés

Parmi les 646 réponses reçues, environ un quart des employeurs s'est déclaré disposé à s'entretenir avec un consultant pour partager ses retours d'expérience.

Dans le cadre de l'étude OPCOMMERCE, seriez-vous disposé(e) à vous entretenir avec l'un des rédacteurs de l'étude pour présenter votre retour d'expérience ?

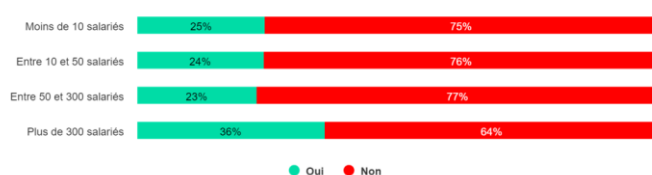


Dans le cadre de l'étude OPCOMMERCE, seriez-vous disposé(e) à vous entretenir avec l'un des rédacteurs de l'étude pour présenter votre retour d'expérience ? (par secteur)



Population étudiée : Effectifs > 30

Dans le cadre de l'étude OPCOMMERCE, seriez-vous disposé(e) à vous entretenir avec l'un des rédacteurs de l'étude pour présenter votre retour d'expérience ? (par taille d'entreprise)



Sur une base de 138 références, 94 employeurs ont effectivement pu être contactés (coordonnées complétées adéquates). 24 ont répondu, parmi lesquels 5 ont refusé de prendre rendez-vous (en indiquant ne pas disposer d'informations ou de retours d'expérience à partager), 3 n'ont pas honoré le rendez-vous. Au total, **16 entretiens ont été réalisés**.

Caractéristiques des entreprises interviewées

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4	Entretien n°5	Entretien n°6	Entretien n°7	Entretien n°8
Branche	Commerces de détail non alimentaires	Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros)	Négoce de l'ameublement	Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros)	Commerce de détail alimentaire non spécialisé	Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	Négoce de l'ameublement
Nombre de salariés au sein de la structure	85 salariés	3 salariés	50 salariés	10 salariés	4 temps pleins, 4 étudiants (12 heures/semaine)	19 salariés, 1 apprenti	1	3

	Entretien n°9	Entretien n°10	Entretien n°11	Entretien n°12	Entretien n°13	Entretien n°14	Entretien n°15	Entretien n°16
Branche	Négoce de l'ameublement	Négoce de l'ameublement	Import-Export et Commerce international	Import-Export	Commerce de détail alimentaire non spécialisé	Commerce de détail alimentaire non spécialisé	Import-Export et Commerce international	Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé
Nombre de salariés au sein de la structure	15	5	7	80	4	5	389	5 à 10

2.2.1 Les organisations du travail innovantes liées à la flexibilité et au rythme de travail

Les employeurs interviewés lors de la phase d'entretien ont régulièrement mentionné des actions en lien avec la flexibilité et le rythme de travail. Les rythmes de travail et leur flexibilité sont en effet une question au cœur de la problématique des organisations du travail.

➔ Un déploiement hétérogène de la semaine de 4 jours

La mise en place de la semaine de 4 jours est régulièrement citée lorsqu'elle permet de concilier avec plus de souplesse les contraintes de la vie personnelle, les activités extra-professionnelles avec les exigences des métiers du commerce en matière d'horaires de travail. Néanmoins le déploiement de la semaine de 4 jours est très hétérogène au sein des entreprises qui ont tenté l'expérience.

« La mise en place de la semaine de 4 jours serait impossible chez nous au regard des amplitudes horaires, cela nécessiterait une embauche. De plus, cela me paraît

« Nous avons d'abord mis en place la semaine de 4 jours sous le format d'un test, afin de comprendre les éventuelles difficultés et retours terrain. Voyant que le test était très concluant, on a décidé de

*compliqué au regard de la gestion des
plannings »*

**Gérante d'un commerce de détail
alimentaire de moins de 10 salariés**

*pérenniser et d'élargir la semaine de 4
jours. »*

**Directeur administratif et financier dans
une entreprise de commerce de détail
non alimentaire de 85 salariés**

Contrairement à une idée reçue, la semaine de 4 jours n'est pas réservée aux seuls métiers du siège, elle est parfois mise en œuvre en magasin, souvent sans modifier les horaires d'ouverture. Selon les entreprises et les contraintes qu'elles rencontrent (notamment en matière de charge de travail), la semaine de 4 jours peut être mise en place ou non.

La mise en place de la semaine de 4 jours dans une entreprise de commerce de détail non alimentaire de 85 salariés

Dans cette entreprise de 85 salariés, répartis sur 4 magasins du secteur du commerce de détail non alimentaire, un test a été réalisé en 2019, dans un des 4 magasins, afin de s'assurer de la faisabilité, de comprendre les difficultés pouvant être rencontrées lors de la mise en œuvre de la semaine de 4 jours et d'avoir un retour terrain.

Une fois le test réalisé, et au regard des retours positifs, l'entreprise a décidé de pérenniser et d'élargir la semaine de 4 jours à l'ensemble des quatre magasins dès début 2021. En amont de cette généralisation, les salariés ont été interviewés et leur avis a été recueilli via un vote afin de savoir s'ils étaient favorables au passage à des contrats de 36h45 sur 4 jours. La réponse a été majoritairement positive.

Depuis la mise en place de la semaine de 4 jours, plusieurs bénéfices ont pu être identifiés par les dirigeants de l'entreprise :

- Un gain de productivité des salariés ;
- Les managers ont pu souligner que l'achalandage des rayons est visiblement mieux réalisé depuis ce changement ;
- Une diminution du turn-over qui est nul actuellement, les salariés faisant preuve d'un fort attachement à leur magasin depuis la mise en place de la semaine de 4 jours.



Envisager la mise en œuvre de la semaine de 4 jours lorsque le modèle économique le rend possible.

➡ Le développement de plannings participatifs

Afin de répondre aux enjeux de flexibilité et d'individualisation des horaires qui sont de plus en plus prioritaires pour les salariés du secteur, la construction des plannings et des organisations de travail devient un enjeu managérial stratégique pour l'attractivité et la fidélisation des salariés.

La mise en place de plannings participatifs dans des établissements d'une entreprise du commerce alimentaire non spécialisé

Au sein de ces deux commerces alimentaires non spécialisés de 40 salariés (20 salariés par établissement), des plannings participatifs établis toutes les quatre semaines en concertation avec les équipes ont été mis en place suite à la demande d'un salarié. Lors de l'établissement de ces plannings, les salariés peuvent choisir l'amplitude horaire travaillée, certains préférant avoir une alternance entre des semaines plus intensives et des semaines plus calmes quand d'autres préféreront des plannings fixes. Les salariés de ces commerces bénéficient également d'un samedi non travaillé par mois, et les salariés peuvent également s'ils le souhaitent quitter leur emploi à midi la veille de leur jour de repos ou débuter à 14 heures le jour de la reprise afin de maximiser leur jour de repos.



Construire les plannings de manière participative.

➔ La suppression du fractionnement des horaires

Rosa, responsable recrutement d'un hypermarché de 50 salariés, indique que le passage aux 4 jours n'était pas envisagé, car un autre fonctionnement a été mis en place. Les salariés sont également à 36 h 45 par semaine mais sur 6 jours. Les plannings ont été organisés pour que personne ne soit en heures fractionnées. Certains commencent à 5, 6 ou 7 heures du matin, quand d'autres arrivent soit à 12 h 30, soit à 13 h 30 pour faire la fermeture. Quant aux samedis, la direction les gère indépendamment par rotation. Pour les périodes phares de l'année, l'entreprise fait appel à des saisonniers (pour Noël, Pâques et la saison estivale). Contrairement à la concurrence, le magasin n'ouvre pas le dimanche (sauf pour Noël et Pâques), et ce choix a été fait dans le but de préserver la qualité de vie des salariés. À noter : les responsables de rayon ont un après-midi d'astreinte imposé par semaine.

La suppression du fractionnement des horaires a été rendue possible par un changement de comportement des consommateurs post-COVID, qui répartissent leur fréquentation du magasin sur tous les jours de la semaine à des heures variables et difficilement anticipables. Rosa précise que ce changement de rythme, sans fractionnement, donne la possibilité d'avoir son après-midi ou sa matinée, ce qui est très apprécié par les collaborateurs. La réflexion sur la mise en place de cette organisation s'est faite sans réelle concertation car elle est, avant tout, le fruit d'une adaptation aux besoins de la clientèle. La direction n'a pas formalisé d'indicateurs de satisfaction ; pour autant, l'employeur a constaté une baisse de

l'absentéisme. Toutefois, l'absence de retour d'expérience précis, notamment sur la satisfaction des salariés, rend difficile d'apprécier la répliquabilité de ce dispositif.



Organiser les plannings pour supprimer les temps de fractionnement.

➡ Entre flexibilité, rythme de travail et ouverture le dimanche, quelles solutions pour les entreprises des branches du commerce ?

Le sujet de l'ouverture dominicale ne concerne pas l'ensemble des branches étudiées. C'est notamment le cas des entreprises des branches de l'import-export, du négoce de l'ameublement et des métiers du commerce de détail non alimentaire spécialisé, pour lesquels le travail et l'ouverture des commerces le dimanche sont exceptionnels.

En revanche, les entreprises du commerce alimentaire spécialisé, du commerce alimentaire non spécialisé, du bricolage et du commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire sont davantage concernées par le travail dominical, notamment parce que certains centres commerciaux imposent les horaires et les jours d'ouverture. C'est d'une de ces branches qu'est tiré l'exemple suivant :

Le recrutement de contrats étudiants afin d'assurer les ouvertures dominicales au sein d'un commerce de détail alimentaire non spécialisé

Au sein de ce commerce de détail alimentaire non spécialisé et afin de fidéliser les salariés, le responsable a décidé que ses quatre salariés à temps plein ne travailleraient pas les week-ends. Néanmoins, afin de **garantir l'ouverture du commerce 7 j/7**, il a été décidé de recruter quatre contrats étudiants de 12 heures/semaine. Ce système permet :

- De renforcer la fidélité des salariés en garantissant deux jours de repos consécutifs ;
- D'offrir aux étudiants des contrats leur permettant d'allier études et vie active.

➡ Renforcer la flexibilité ponctuelle sur les horaires ou les possibilités de changement de jours de repos

Dans l'ensemble, la majorité des entreprises des branches du commerce ont bien identifié les aspirations des salariés à davantage d'individualisation des horaires et des jours de travail. La majorité des entreprises interviewées proposent ainsi à leurs salariés une flexibilité ponctuelle (anticipée ou non) en ce qui concerne les horaires ou encore les jours de repos.

Le développement d'un management favorisant la flexibilité au sein d'un commerce de détail alimentaire non spécialisé

Le développement de la flexibilité des plannings ne fait pas toujours l'objet d'une formalisation particulière. Au sein de ce commerce de détail alimentaire non spécialisé de quatre salariés, le renforcement de la flexibilité est surtout lié au développement d'un management permettant de renforcer le lien au sein de l'équipe. Ce mode de management doit ainsi prendre davantage en considération des imprévus ou des impératifs que peuvent rencontrer les salariés. Cette flexibilité doit néanmoins être liée à des événements exceptionnels afin de ne pas entraver le bon fonctionnement du magasin et de ne pas frustrer les autres salariés.



Intégrer de la flexibilité dans les plannings.

➡ La mise en place du télétravail face aux contraintes inhérentes aux métiers du commerce

Le télétravail est considéré par un certain nombre d'entreprises du secteur comme incompatible avec les contraintes inhérentes au commerce telles que le contact client ou les ouvertures des magasins. Lorsque ces contraintes n'existent pas, toutefois, le télétravail est assez répandu.

Le déploiement du télétravail dans une entreprise de l'import-export (80 salariés)

Dans cette entreprise du secteur de l'import-export, le télétravail a été mis en place moins pour faire face à des problématiques d'attractivité que pour répondre à des demandes d'amélioration de l'organisation du travail émanant des entretiens annuels et expliquant, en partie, le départ de collaborateurs.

Le problème d'organisation révélé par ces entretiens réside dans le fait qu'il n'y a pas d'uniformité dans l'entreprise concernant les règles de présence ou de travail en distanciel. Depuis la fin du COVID, certains collaborateurs étaient restés sur un mode hybride quand d'autres étaient revenus en 100 % présentiel, la direction ayant laissé dans un premier temps les managers d'équipe gérer ces modalités. Afin de remédier à cette hétérogénéité, la direction travaille à la mise en place d'une charte de télétravail pour 2024 : elle permettra à tous les salariés de faire du télétravail et sera accompagnée par un plan de formations destiné aux managers.

En effet, la direction a souhaité ne pas investir en temps et donc en argent dans un programme qui ne correspond pas au besoin des équipes. Dans le cadre de la mise en place de cette charte du télétravail, certains salariés ont fait remonter leur crainte d'être

contraint à télétravailler, la charte sera donc une proposition faite à chacun et son application ne pourra pas se faire sans l'accord du salarié.



Organiser la mise en œuvre du télétravail.

2.2.2 Les organisations du travail innovantes liées à la quête de sens et reconnaissance

Un grand nombre d'entreprises interrogées déclarent faire face à une réelle difficulté pour recruter et pour attirer (*« on n'est pas sexy on aimerait le devenir »*). Un axe mis en avant est la quête de sens et de reconnaissances des salariés. La majorité des entreprises sondées précise ce que les entretiens de la mission 1 avaient mis au jour : le rejet par les salariés d'une trop grande diversité des tâches qui leurs sont affectées, dès lors qu'elles ne sont pas en lien avec la vente (*« les vendeurs se sentent parfois dévalorisés et rechignent notamment à effectuer le ménage et les inventaires »*).

Dans la continuité des constats formulés lors du diagnostic (les différentes échelles de sens du travail, de la tâche du quotidien à la mission générale de l'entreprise), les employeurs mettent en avant le besoin de leurs équipes de mieux comprendre le sens de leurs actions et de sentir que leur entreprise est responsable et engagée.

Quelles actions concrètes mettre en œuvre pour donner davantage de sens aux activités quotidiennes ?

➡ Engager l'entreprise dans la transition écologique par une meilleure gestion des horaires de travail et l'incitation à la mobilité durable

Un employeur a pu nous donner un exemple concret de mise en place d'une action RSE, à savoir la signature d'un contrat pour l'instauration de l'aide à la mobilité durable.

La signature d'un contrat pour la mise en place de l'aide à la mobilité durable dans une entreprise de l'import-export (plus de 300 salariés)

Sandra, DRH d'une entreprise dans l'import-export de plus de 300 personnes, indique que la direction a répondu à une problématique liée à l'accès du site avec deux mesures

complémentaires. Historiquement, les horaires étaient classiques, de 9 heures à 18 heures, et engendraient des frustrations liées au temps de transport et aux embouteillages. L'entreprise a donc élargi la plage horaire en la faisant passer de 7 heures à 20 heures, en laissant chacun adapter sa présence de manière autonome, sous la supervision d'un logiciel de pointage destiné à éviter les dérives de tous ordres. Une telle démarche permet de contribuer à réduire « l'impact carbone » des déplacements domicile-travail.

En parallèle de cette mesure, l'entreprise a estimé important de promouvoir des moyens de transport plus écologiques. Pour ce faire, un accord d'entreprise a instauré un forfait « mobilités durables ». Ce dernier permet d'attribuer une indemnité exonérée de cotisations aux salariés privilégiant les modes de transport dits « à mobilité douce ». En pratique, l'accord permet d'aider financièrement les salariés à se déplacer à vélo, avec un forfait annuel dédié à l'achat ou la réparation de leur vélo. Le co-voiturage n'est pas oublié ; Tous les salariés qui conduisent un collègue au travail bénéficient d'une indemnité forfaitaire.

Ces mesures permettent d'accompagner les salariés qui le souhaitent dans leur démarche vers une transition écologique et sont particulièrement plébiscitées en interne.



Organiser la flexibilité des plannings en responsabilisant les salariés, pour contribuer à la transition écologique en réduisant l'empreinte carbone des trajets domicile-travail.



Proposer des incitations financières aux « mobilités douces », pour contribuer à la transition écologique en réduisant l'empreinte carbone des trajets domicile-travail.

Un point de vigilance particulière a été soulevé par l'ensemble des personnes interviewées sur le sujet. En effet, la majorité des commerces n'ont pas les moyens financiers de proposer un pack de rémunération attractif de ce type.

Néanmoins, de nombreuses initiatives liées aux rémunérations ont été citées. Par exemple, une entreprise de la branche de l'import-export a mis en place des primes sur objectif commercial dont l'originalité est que ce sont les salariés eux-mêmes qui définissent le montant à atteindre. Cette méthode a l'avantage de procurer une forte émulation collective. Un garde-fou a été prévu dans l'hypothèse où l'objectif ne serait pas cohérent (trop facilement ou trop difficilement atteignable). En effet, la direction se réserve le droit de modifier le chiffre visé par le salarié, mais cela n'arrive quasiment jamais.

2.2.3 Les organisations du travail innovantes liées à la qualité de vie au travail

La quête de sens des salariés ne se limite pas au seul projet global d'entreprise, mais s'exprime avant tout à l'échelle du quotidien et du collectif de travail local. Les salariés du secteur accordent ainsi une importance particulière au contact avec leurs équipes et leurs managers, mais également au sentiment d'être utile aux clients et au fait de leur apporter des conseils de qualité.

➡ Renforcer la cohésion des équipes par des moments de convivialité

Au-delà de la flexibilité horaire et du sens au travail, les entreprises interrogées font part de plusieurs actions permettant d'améliorer la qualité de vie au travail. Il s'agit de mettre en place des moments de qualité ponctuels entre collègues, d'adapter les lieux et moments de pause et d'offrir des formations destinées tant aux salariés qu'aux managers.

Antoine, directeur d'un magasin dans le commerce de détail alimentaire spécialisé de 5 à 10 salariés, propose, tous les dimanches travaillés, à ses salariés de venir 20 minutes plus tôt pour partager ensemble un petit déjeuner qu'il fournit. Il laisse également, en salle de pause et à disposition de ses salariés, des bonbons et des boissons chaudes.

« Venir le dimanche matin 20 minutes plus tôt, peut paraître pénible, mais il faut s'avoir que quasiment toute l'équipe est présente, car c'est un moment de partage, de détente et de convivialité qui est un véritable moteur pour bien commencer la journée. »

Antoine, directeur d'un magasin dans le commerce de détail alimentaire spécialisé de 5 à 10 salariés

Charles, directeur financier d'une société composée de 85 personnes, insiste sur l'importance du repas de fin d'année qu'il organise avec tous les salariés de la structure.

« Cela peut paraître classique mais typiquement, le repas de fin d'année avec l'ensemble des salariés de la structure est primordial ! Il fait partie des moments informels et conviviaux qui permettent de rapprocher les équipes et de créer du lien. C'est une action peu coûteuse, mais qui a un réel impact sur la cohésion d'équipe. Chaque salarié est libre d'y participer ou non. »

Charles, directeur administratif et financier dans une entreprise de commerce de détail non alimentaire de 85 salariés



Ritualiser des moments conviviaux avec le personnel pour renforcer la cohésion des équipes.

2.2.4 Les organisations du travail innovantes fondées sur le développement des compétences et la qualité du management

Le commerce est un univers par nature très structuré, où le management prend une place très importante ; les salariés sont ainsi à la recherche d'un management de proximité « plus horizontal », favorisant l'écoute, qui délègue, qui associe aux décisions et qui se soucie de son équipe. Les employeurs interviewés ont ainsi régulièrement évoqué le développement de formations afin de renforcer ces nouveaux modes de management.

➞ Organiser des formations sur le lieu de vente pour renforcer la qualité de la relation au client

Cécilia, gérante d'un commerce alimentaire, organise la formation continue régulière de ses salariés avec le soutien de l'OPCOMMERCE (techniques de vente, valorisation du rayon, vente additionnelle, notamment). Elle constate le grand intérêt des salariés pour ces formations et leur impact positif sur les ventes. Le formateur se déplace dans l'enceinte du magasin afin de ne pas déséquilibrer l'effectif et de permettre aux salariés de mettre en pratique ce qu'ils ont appris en théorie. De ce fait, les clients présents participent également, cela devient un moment convivial et quasi complice entre les vendeurs et les clients. Elle-même y participe ce qui permet d'assurer une réelle équité entre tous et aussi de réviser les apprentissages dans la bonne humeur.



Développer un programme de formation relative à la relation client mettant en situation les salariés permet de constater l'impact positif des notions acquises sur leur performance à la vente, comme levier de renforcement de la reconnaissance et de l'utilité perçue de leur métier.

➞ Développer la qualité du management au quotidien comme facteur de cohésion et de performance

La qualité du management au quotidien constitue un levier fondamental de l'engagement des personnels. Quelles pratiques managériales développer, en cohérence avec les réalités opérationnelles des métiers du commerce ?

Carmen est manager d'équipe dans les métiers de « l'import-export ». Elle souligne le rôle essentiel des managers pour impulser une bonne ambiance et un esprit fédérateur. Or elle avait constaté dans son entreprise des disparités de fonctionnement et des types de management plus ou moins performants ou adaptés à l'époque et aux attentes des salariés.

Une exploitation des entretiens annuels a permis de constater que l'une des raisons d'insatisfaction des salariés et du turn-over anormalement élevé, résidait dans l'absence de confiance d'une partie des managers envers les salariés et dans un contrôle sur le travail jugé excessif, au détriment de l'autonomie. Un plan de formation à destination des managers a permis d'instaurer des pratiques harmonisées et plus soucieuses des aspirations des salariés.



Conduire un « état des lieux » des pratiques managériales, définir un « socle de pratiques » harmonisées, stabilisées, quelle que soit la taille du commerce.

3. Deux études de cas pour éclairer les enjeux du secteur

L'étude des modalités opérationnelles de mise en œuvre d'organisations de travail innovantes et vertueuses a été poursuivie par deux entretiens complémentaires auprès des entreprises LDLC et Carrefour Market **qui mettent en œuvre des modalités de travail remarquables**.

L'objectif de ces entretiens est d'éclairer l'étude à l'aide de focus pragmatiques clairs, de donner des clés pour l'action, et de « *capitaliser sur les formes d'organisation du travail innovantes et transférables* ». L'objectif est également de disposer d'actions ou d'une stratégie « ressources humaines » transposables avec le retour d'expériences de dispositifs ayant eu un impact positif sur l'attractivité et la performance RH de ces entreprises.

Ces entretiens sont également l'occasion d'identifier et de caractériser les freins rencontrés, les moyens mis à disposition et les conditions de réussite.

3.1 LDLC et la semaine de 4 jours

LDLC est passé en janvier 2021 à la semaine de 4 jours. Les collaborateurs travaillent 32 heures, et bénéficient de 3 jours de repos.

LDLC est un groupe français de commerce en ligne créé en 1996 par Laurent de la Clergerie. Le Groupe LDLC est aujourd'hui leader du e-commerce informatique et high-tech en France. Avec ses 7 sites marchands, le groupe conjugue des activités dans le domaine de l'informatique, du high-tech, de la puériculture ou encore de l'éducation. En avril 2023, le Groupe LDLC emploie plus de 1 000 salariés pour un chiffre d'affaires de 567,4 millions d'euros. Le Groupe compte 83 boutiques LDLC, dont 50 franchises.

Branches professionnelles	Taille de l'entreprise	Mise en œuvre	Population cible
Entreprises du bureau et du numérique et Commerce à distance	1 000 salariés	Janvier 2021	Ensemble de l'entreprise

➡ Contexte et modalités de mise en œuvre

C'est en lisant un article sur Microsoft qui avait testé la semaine de 4 jours pendant un mois au Japon que Laurent de la Clergerie, dirigeant de LDLC, a orienté sa réflexion sur le bien-être des salariés vers la mise en place de la semaine de 4 jours au sein de l'entreprise.

L'objectif était de déployer la semaine de 4 jours pour l'ensemble des salariés. Plusieurs réflexions ont alors été initiées.

La première possibilité était d'augmenter le temps de travail quotidien à 8h45/j, ce qui n'était pas possible pour tous les salariés, notamment ceux ayant des enfants.

Le choix a donc finalement été celui de conserver le même temps de travail quotidien (7h/j), et de chiffrer le coût de cette mesure. En effet, conserver le même temps de travail quotidien (7h/j) mais sur quatre jours au lieu de cinq aurait engendré une perte de temps de travail de 8,6 %. Or en maintenant les mêmes niveaux de salaire, et afin de pouvoir mettre en place la semaine de 4 jours sans diminuer les jours d'ouverture, des embauches étaient nécessaires (la bonne surprise a finalement été qu'elles ne l'ont pas été, grâce à une hausse de la productivité). Laurent de la Clergerie est alors arrivé à la conclusion suivante : en réduisant le temps de travail de 8,6 % pour 300 logisticiens, conseillers et vendeurs en magasin, l'entreprise devrait recruter 25 personnes environ, ce qui devait se traduire par une dépense annuelle d'un million et demi d'euros pour l'entreprise, soit à peu près 4 % de la masse salariale.

Une fois l'analyse de coût réalisée, la décision a été validée et intégrée dans un accord collectif. Le temps de travail étant dès lors réparti sur quatre jours et trente-deux heures de travail. Les salariés travaillent donc une heure de plus par jour (huit heures) mais sur quatre jours (anciennement, les salariés travaillaient sept heures par jour pendant quatre jours et le dernier jour était travaillé sur des horaires variables). Les RTT ont été supprimées.

Il est demandé aux salariés de poser des « jours off » (jours non travaillés dans la semaine) pour l'année à venir. Les salariés en boutique sont organisés en binômes au sein desquels ils organisent un roulement entre jours travaillés et jours non travaillés. Pour les salariés décidant de choisir le mercredi comme « jour off » pour garde d'enfant, ce jour lui est garanti et il n'y a pas de mise en place de binôme.

➡ Comment sont assurées les ouvertures des boutiques 6j/7 ?

Les salariés ont été consultés sur les jours travaillés et non travaillés souhaités, puis des binômes ont été créés et des jours de fonctionnement ont été imposés. L'objectif de ces binômes est de pouvoir concilier à la fois les souhaits des salariés et le fonctionnement des boutiques.

➡ Le temps de travail ayant été réduit, des recrutements ont-ils été réalisés ?

La semaine de 4 jours a pu être mise en place sans recrutement dans les boutiques où il y avait minimum quatre salariés. Dans les boutiques où il n’y avait que trois salariés, des recrutements ont été réalisés, afin de permettre les binômes. Ces recrutements ont également permis à ces boutiques d’ouvrir le lundi, ce qui n’était pas le cas auparavant.

➡ Le télétravail a-t-il été maintenu ?

Avant le COVID, les salariés de l’entreprise disposaient d’un jour de télétravail pour ceux pour qui cela était possible. Après le COVID, l’entreprise était passée à deux jours de télétravail, avec deux jours de présence obligatoire. À la suite de la mise en place de la semaine de 4 jours, l’entreprise est revenue à trois jours de présence obligatoire et a renégocié l’accord télétravail afin que les gens puissent continuer à se croiser et à favoriser l’intégration des nouveaux entrants.

➡ Comment cela se passe-t-il quand un salarié doit absolument travailler sur cinq jours pendant une semaine ? (contraintes clients par exemple)

Le salarié travaille alors cinq jours au lieu de quatre jours et il dispose de quinze jours avant et quinze jours après pour reporter son jour non-travaillé.

➡ Les bénéfices identifiés

Les bénéfices de la mise en place de la semaine de 4 jours sont nombreux. Selon Laurent de la Clergerie, « *l’ambiance est incroyable, les gens ont le sourire et derrière cela crée une efficacité extraordinaire* ».

○ Une forte hausse de la productivité

« *Je n’ai jamais demandé de faire le même travail en quatre jours, mais dans les faits les gens sont tellement reposés que la cadence augmente.* » (Laurent de la Clergerie)

Pour maintenir le chiffre d’affaires à son niveau initial tout en diminuant le temps de travail, des recrutements auraient théoriquement dû être réalisés. Finalement, ces recrutements n’ont pas été nécessaires, puisqu’il y a eu de réels gains de productivité grâce à des salariés plus motivés et moins fatigués, etc. Ces gains de productivité sont d’autant plus importants que la mise en place de la semaine de 4 jours a été réalisée à isopérimètre, rien n’a été digitalisé ou automatisé et la relation client n’a pas été dégradée, au contraire d’après Laurent de la Clergerie.

Des entretiens auprès des salariés en magasin ont confirmé cette hausse sensible de la productivité dans les gestes métiers : ainsi, un réparateur en magasin nous a indiqué avoir effectivement augmenté sa rapidité de résolution des problèmes à la suite du passage à la semaine de 4 jours.

- **Une suppression des temps partiels à 80 %**

Aujourd'hui, il est demandé aux gens de poser leurs « jours off » sur un an. Ainsi, si un salarié prend le mercredi comme « jour off » pour garde d'enfant, ce jour lui est garanti et il n'y a pas de système de binôme. En conclusion, les personnes qui étaient à 80 % ont été repassées à 100 % et ont donc retrouvé un salaire à temps plein.

- **Impact sur l'attractivité**

Le passage à la semaine de 4 jours est un élément très important en matière de gains d'attractivité et de rétention. L'entreprise LDLC rencontre très peu de problématiques de recrutement, et cela même en intérim. Le turn-over est très faible.

- **Impact sur la sinistralité**

Chez ceux qui ne sont pas en télétravail, le nombre d'accidents de trajet a été divisé par deux.

➡ **Les conditions de succès**

En ce qui concerne le déploiement de la semaine de 4 jours, et afin que la réorganisation fonctionne, « *Il faut que les équipes s'organisent totalement entre elles. Ça ne peut pas venir d'en haut, il faut laisser ceux du terrain faire au mieux pour eux. C'est vraiment l'intelligence collective qui fait que ce nouveau rythme fonctionne* ». Aussi, chez LDLC, les salariés s'organisent en binôme et les quatre jours travaillés sont tournants.

➡ **Les freins identifiés**

Des freins ont pu être identifiés lors de l'annonce du passage à la semaine de 4 jours. Les premières réticences étaient notamment liées à la **charge de travail** : « *Ce n'est pas pour moi. Je n'y arrive déjà pas en 5 jours alors je ne vais pas y arriver en 4 !* »

Certains freins étaient liés à la perception du client et à la satisfaction de celui-ci face à des équipes qui ne travaillent pas cinq jours mais quatre jours. En réalité, la majorité des clients de LDLC ne savent pas forcément que l'entreprise travaille sur quatre jours. Cela a été permis grâce à une bonne organisation et un système de roulement afin que la semaine de 4 jours ne soit pas perceptible de l'extérieur.

Il y a pu également avoir des craintes, notamment au **niveau managérial**. En effet, le management a parfois émis des réticences face à la charge de travail et à la difficulté de mettre en place des plannings sur quatre jours, ou encore des réactions de contrôle dans certains cas : « *C'est sûr, le jour où je ne serai pas là, les membres de mon équipe ne vont pas travailler.* »

Des travaux ont été réalisés afin de lever ces freins, notamment grâce à des formations managériales destinées à modifier le mode de management et la posture managériale, avec le passage d'un management contrôlant à un management accompagnant. Enfin, le déploiement de la semaine de 4 jours avait été présenté comme un test, avec un bilan à 3 et 6 mois pour valider le test et potentiellement retourner à la semaine de 5 jours si une majorité le souhaitait.

➡ Les conditions de répliquabilité



Le passage à la semaine de 4 jours en magasin est possible. Il suppose cependant, si l'on ne souhaite pas dégrader le service client, un léger allongement de la durée individuelle de présence tout en diminuant globalement le temps de travail en deçà de 35 heures (le maintien de la durée hebdomadaire initiale concentrée sur quatre jours engendrerait un surcroît de fatigue et n'aurait pas été accepté par le corps social).

Il suppose également un certain nombre d'assouplissements, notamment dans les fonctions de back-office (dérogations ponctuelles en cas de surcharge ou d'urgence particulière, compensées par un repos supplémentaire ultérieur).

Sauf à provoquer un fort dérapage de la masse salariale, ce passage suppose aussi que la nouvelle organisation du travail permette de dégager des gains de productivité importants, que ce soit en termes d'efficacité des salariés ou de réduction de l'absentéisme.

3.2 Les espaces de discussion chez Carrefour Market

Secteur d'activité	Taille de l'entreprise	Mise en œuvre	Population cible
Commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire	1 020 magasins en France en villes et en zones rurales, dont 750 franchisés	Janvier 2021	Une vingtaine de magasins « pilotes » (40 collaborateurs par magasin)

➡ Contexte de mise en œuvre

Dans un contexte de hausse de l'absentéisme, la direction des ressources humaines a souhaité lancer une démarche participative pour comprendre les potentielles causes et agir sur les leviers adaptés en matière de conditions de travail à partir des remontées du terrain.

Dans un marché de l'emploi très concurrentiel, la grande distribution en général et le Groupe Carrefour en particulier, disposent déjà d'une longue expérience et d'une réelle maturité en matière d'innovations RH. Dans la présente étude de cas, la direction des ressources humaines

a réfléchi à une solution qui permettrait de répondre à une problématique spécifique, l'absentéisme, mais aussi de mener une réflexion plus globale sur la Qualité et les Conditions de vie au Travail comme vecteur de l'accroissement de la mobilisation et de l'engagement des salariés, en vue de leur fidélisation et de l'accroissement de la qualité du service rendu au client. La démarche s'est ainsi finalement transformée en une approche beaucoup plus globale que celle centrée sur l'absentéisme, tant elle met au jour des vertus réelles dans le champ de responsabilisation et de la fidélisation des personnels.

➞ Modalités de mise en œuvre

Les réalités opérationnelles ne permettant pas une approche exhaustive sur l'ensemble des magasins, la direction des ressources humaines a déployé un diagnostic sur les magasins « pilotes » afin de mener les actions adaptées sur un périmètre défini, en vue d'une éventuelle généralisation de la démarche.

Des « espaces de discussion » ont été organisés avec les équipes de salariés volontaires dans chacun des magasins retenus : tables rondes d'une durée d'une heure à une heure trente, positionnées en début de journée avant l'ouverture du magasin, pour prendre en considération les contraintes personnelles des salariés qui peuvent plus difficilement rester après la fermeture de magasins.

En amont, un questionnaire anonyme était transmis aux équipes pour établir un premier état des lieux et définir l'ordre du jour des tables rondes. Les questions visaient à évaluer la situation, le ressenti des salariés, et à identifier les problématiques organisationnelles rencontrées dans leur quotidien.

Parmi les règles du jeu des « espaces de discussion », les managers ne participaient pas aux échanges afin de permettre une réelle liberté d'expression, les responsables des ressources humaines qui assuraient l'organisation et l'animation des espaces de discussion étaient en charge de restituer une synthèse des échanges aux managers qui allaient ensuite être des acteurs des actions co-construites. Le format de restitution consistait le plus souvent en un « petit-déjeuner » organisé dans un délai réduit, réunissant les salariés et les managers (après qu'ils avaient été mobilisés successivement de manière distincte).

Le nombre de volontaires était plus élevé que le dimensionnement initialement imaginé ; cela montre dans un premier temps que la démarche a été bien accueillie et cela illustre également une réelle volonté des équipes de s'impliquer dans les réflexions autour de l'organisation du travail.

Le format des tables-rondes a donc été élargi et les modalités pratiques ont été adaptées pour accueillir davantage de participants.

Les échanges ont permis d'identifier des points forts, comme de mettre au jour des dysfonctionnements organisationnels qui pouvaient pour certains être résolus assez rapidement notamment :

- **Sur des enjeux d'amplitudes horaires** : la réflexion collective a permis par exemple dans certains magasins d'identifier une marge de manœuvre pour retarder l'heure d'arrivée des salariés à 5h45 plutôt que 5 heures, en organisant différemment les structures de mise en place et le zonage de mise en rayon au moment de l'ouverture de magasin. En zone rurale, il a été décidé pour certains magasins de décaler l'heure d'ouverture à 8h30 plutôt que 8 heures. Au-delà de l'heure d'ouverture, ce sont également des modalités de mise en rayon progressives en présence des premiers clients qui ont permis une arrivée plus tardive des équipes. Les besoins clients ont été pris en considération dans la réflexion, certains produits devaient absolument être disponibles dès l'ouverture. La hiérarchisation des mises en rayon a d'ailleurs également été structurée à partir des discussions, les équipes connaissant bien leur clientèle sur ce format de magasins.
- **Sur l'ergonomie de postes de travail** : les espaces de discussion ont permis la mise en place de nouveaux outils sur le « Drive ». L'accent a été mis sur l'importance du matériel en matière de santé et sécurité au travail. Même si, pendant les groupes, les participants employaient plus les termes de « bien-être au travail », il s'agissait bien d'enjeux de gestes et postures qui à terme, impactent la santé des salariés. La mise à disposition de chariots adaptés a été décidée à la suite de ces groupes.
- **Sur la question de la polyvalence** : les échanges ont permis de répondre à un enjeu de sous-effectif dans les postes « en tension » sur lesquels l'entreprise a le plus de mal à recruter. Les managers et les organisations syndicales ont été impliqués dans l'élargissement des périmètres d'emploi de certains salariés. Un dispositif de formation a par exemple été mis en place afin de permettre aux personnes du rayon « boucherie » d'intervenir en « poissonnerie », et inversement. Une prime de polyvalence a été mise en place. Le dispositif a été bien accueilli, car les équipes préfèrent ce format à la sollicitation d'intérimaires qui par ailleurs représentent un coût considérable sans garantir une qualité de service aux clients.
- **Sur les conditions de travail** : à la suite des épisodes de canicule, les salariés ont fait remonter la pénibilité qui résultait du travail en période de fortes chaleurs. La Direction a validé l'installation de certains dispositifs de climatisation : la réponse rapide qui a été apportée a été très appréciée par les équipes.

La « semaine de 4 jours » n'a en revanche pas fait l'objet d'une demande forte dans les échanges : les équipes bénéficient aujourd'hui de deux jours de repos hebdomadaires, et préfèrent majoritairement un jour complet et deux demi-journées. Sur 500 salariés interrogés, seuls 10 se sont portés volontaires pour une semaine de 4 jours. Des demi-journées de repos et des journées plus courtes semblent mieux répondre aux attentes des salariés en matière d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle, compte tenu, notamment, des contraintes familiales.

➡ Les bénéfices identifiés

Le temps consacré par les équipes des ressources humaines au contact du quotidien des équipes, permet une meilleure compréhension des réalités opérationnelles, et met en lumière les enjeux culturels et les différences régionales à prendre en considération pour être en mesure d'apporter les solutions appropriées (*« les attentes des équipes n'étaient pas les mêmes que l'on soit dans les Hauts-de-France ou dans le Sud-Est »*).

En réponse au besoin de remettre du pouvoir de décision au niveau local, en complément des stratégies globales qui descendent directement du siège, cette démarche donne la main aux équipes de terrain, et est de ce fait particulièrement appréciée. Elle permet d'inventer des points d'équilibre locaux, conciliant le respect des contraintes organisationnelles qui s'imposent à tous, et des accommodements locaux, exploitant les « marges de manœuvre » des équipes.

Une telle démarche prend sens dans une démarche plus globale de « montée en gamme » de pratiques managériales fondées sur la responsabilisation et l'autonomisation des équipes, comme témoignage de reconnaissance au quotidien. Sur certains magasins « pilotes », les salariés ont été invités à gérer de façon autonome de grands événements commerciaux (type « Foire aux vins », en proposant des agencements de rayons, des actions commerciales spécifiques, des séances de dégustation, par exemple, en mettant à profit leur bonne connaissance des produits et des clients).

Dans un secteur professionnel « retail » où la culture managériale peut être perçue comme assez verticale, cette démarche a permis de remettre de l'horizontalité dans la prise de décision, en accord avec les aspirations actuelles des équipes (cf. Mission 1 de la présente étude). Cette manière de procéder (partir des attentes opérationnelles des salariés) permet d'envisager une amélioration continue du management à partir de « moments clés » de la vie quotidienne des magasins, sans que des formations soient pour autant nécessaires.

➡ Les freins identifiés

L'efficacité des solutions élaborées dans les magasins, au plus près du terrain, tient dans leur caractère local : ce qui est possible dans certains magasins ne le sera pas dans tous (par exemple, l'heure d'ouverture, qui peut être décalée en zone rurale, ne peut absolument pas l'être en zone urbaine. La marge de manœuvre sur l'amplitude horaire est donc moindre).

De tels principes de conduite du changement peuvent, le cas échéant, désarçonner le management. Il faut accepter le changement de paradigme associé, pour les managers ou directeurs de magasin peu habitués à une approche participative. Au-delà de l'écoute, les salariés s'attendent à une réelle implication du management pour favoriser la co-construction.

Les représentants élus du personnel se sont impliqués dans la démarche en participant aux espaces de discussion. Non seulement cette initiative n'a pas entravé le dialogue social, mais elle l'a sans doute dynamisé, en offrant l'opportunité d'avancer sur des attentes des salariés.

➡ Les conditions de répliquabilité

Ce sont principalement les aspects logistiques et pratiques qui inquiètent au moment de lancer ce type de dispositifs dans une organisation. Dégager du temps supplémentaire pour structurer un espace de discussion participatif n'est pas systématiquement nécessaire, tant le temps déjà consacré aux réunions peut se trouver réalloué. La crainte que les demandes formulées par les salariés soient excessives a également pu être exprimée : à l'épreuve des faits, les demandes se révèlent systématiquement pertinentes, mesurées et raisonnables.

4. Les enseignements tirés d'études documentaires

4.1 Ce que la recherche universitaire nous enseigne

Les enjeux d'attractivité et de fidélisation des collaborateurs constituent des problématiques anciennes et récurrentes. Dans la spécificité de leurs situations, les entreprises ont été conduites à inventer des dispositifs parfois innovants pour apporter des réponses adaptées. Certaines configurations, rencontrées dans des circonstances et à une époque donnée par d'autres secteurs, d'autres branches professionnelles, peuvent-elles inspirer des approches innovantes pour les branches professionnelles du commerce ?

Dans cette perspective, une analyse de retours d'expériences significatifs a été menée avec Serge PERROT, professeur de management à l'Université Paris Dauphine-PSL, dont les travaux relatifs aux conditions de l'engagement au travail constituent l'un des axes de recherche privilégiés. Une base de données internationale d'études de cas, de retours d'expérience, regroupant des analyses détaillées de situations réalisées par de nombreux centres de recherche en sciences de gestion et écoles de commerce (Harvard, HEC, ESSEC...), a été passée en revue. Une analyse de travaux de recherche récents en sciences de gestion a également été menée. Cette étude a permis de retenir quatre pistes prospectives, pouvant nourrir les réflexions actuelles des branches professionnelles de l'Opcommerce.

I.	Construire une « proposition de valeur pour les employés »	Le retour d'expérience d'une entreprise de services du numérique.
II.	Penser l'attractivité dans une perspective territoriale et systémique	Une gestion territoriale des ressources humaines, expérimentée par une coopérative agricole, une compagnie minière, une société de services en tourisme.
III.	Organiser une stratégie de cooptation	Valoriser la marque employeur grâce aux salariés ambassadeurs, une expérimentation des Banques Populaires.
IV.	Développer une labellisation pour distinguer les employeurs de qualité	Un label pour valoriser l'image employeur : les enseignements d'un groupe industriel, d'une société de services, d'un groupe de collectivités territoriales.

Chacune des études est organisée de manière similaire. Dans un premier temps, les études de cas sont présentées. Les enjeux d'attractivité et de fidélisation adressés par le retour d'expérience sont ensuite caractérisés et remis en perspective. Les pistes ainsi mises au jour sont ensuite remises dans le contexte des métiers du commerce, comme voies de réflexion et d'inspiration.



I. Construire une « proposition de valeur pour les employés » pour accroître l'attractivité du secteur

Aerow est une Entreprise de Services du Numérique spécialisée sur le marché de niche de l'Enterprise Content Management (ECM), devenue en moins de vingt ans l'un des leaders du secteur. La forte croissance des effectifs ainsi que les perspectives de développement rendent la question de l'attractivité cruciale aux vues des besoins de recrutement, notamment d'ingénieurs consultants. Aerow analyse dans un premier temps son identité employeur, son image (interne) et sa réputation (externe). Aerow répond ensuite à cet enjeu d'attractivité par une évolution de sa proposition de valeur employeur afin de mieux la mettre en phase avec les attentes des jeunes générations qu'elle souhaite recruter, tout en veillant à la formulation d'une promesse réaliste.

Mise en perspective

Si le contexte est très différent de celui des entreprises de l'OPCOMMERCE, les deux secteurs partagent les mêmes difficultés : un besoin de recrutement essentiel pour le développement du business dans un marché de l'emploi tendu, avec un double enjeu d'attractivité et de fidélisation.

La « Proposition de Valeur Employeur » (« Employees Value Proposition ») désigne l'ensemble des avantages qu'une entreprise a à offrir à ses salariés : salaire, avantages en nature ou immatériels que l'employeur propose aux salariés en échange de leur travail, de leur investissement, de leurs compétences et de leur expérience. L'intérêt du concept de Proposition de Valeur Employeur est de ne pas se limiter à des éléments tels que le salaire et les avantages, mais d'inclure tous les points forts sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer : évolution des carrières et/ou des compétences, caractéristiques des emplois et des conditions d'exercice, environnement de travail, culture d'entreprise, notamment.

Au-delà de la « marque employeur », l'originalité de la démarche de « Proposition de Valeur Employeur » consiste à faire formaliser la perception de la marque employeur d'une entreprise par ses propres salariés. Cela permet notamment d'identifier les écarts entre la marque employeur véhiculée par l'entreprise via les canaux classiques de communication et celle portée par les salariés eux-mêmes.

La « Proposition de Valeur Employeur » positionne un employeur sur son offre « Ressources Humaines » par rapport à ses concurrents pour attirer et fidéliser davantage. Elle doit être construite selon un référentiel de critères simples et partagés à la fois par l'employeur et par le salarié.

La recherche universitaire souligne l'intérêt du concept de « Proposition de Valeur Employeur » pour structurer une démarche d'analyse et d'actions de communication envers les candidats. C'est ainsi un outil utile de développement d'une marque employeur. Si l'impact d'une proposition de valeur employeur sur l'attractivité est établi, les travaux de recherche soulignent la nécessaire articulation et cohérence entre proposition de valeur employeur et expérience collaborateur.

Quelles opportunités pour les métiers du commerce ?

Les métiers du commerce peuvent souffrir d'un déficit d'image lié par exemple aux horaires, conditions de travail et à la rémunération, etc. Ils proposent pour autant, dans le même temps, des emplois en phase avec plusieurs aspirations majeures aujourd'hui exprimées vis-à-vis du monde du travail, qui constituent autant de leviers d'attractivité potentiels insuffisamment mobilisés : souhait des consommateurs d'un retour à une forme de proximité (de la relation commerçante, des produits...), d'autonomie par la simplification des structures et des chaînes décisionnelles, ou encore d'un sens au travail lié à son utilité sociale, à la visibilité et au concret des résultats de son travail. Les travaux menés sur la « mission 1 » de la présente étude l'ont

montré : si les structures de taille réduite détiennent plusieurs de ces atouts, elles sont parfois en difficulté pour mettre ceux-ci en exergue.

Une démarche pourrait ainsi viser à définir une « Proposition de Valeur Employeur » pour les métiers de la vente, afin de donner les moyens à chaque employeur de formaliser une promesse à la fois attractive et réaliste, fondée par exemple sur l'analyse du vécu des salariés actuels et de ce qui les motive, des écarts avec les attentes plus générales des salariés, de l'image externe, et des évolutions possibles de la proposition pour la rapprocher des attentes.



Formaliser plusieurs « Proposition de Valeur Employeur » « type » pour les entreprises des branches professionnelles, les décliner en outils à la disposition des employeurs pour renforcer leurs actions de recrutement et de fidélisation.

II. Penser l'attractivité dans une perspective territoriale et systémique

Dans le Douessin, de nombreux producteurs de roses se sont trouvés confrontés au même problème de pénurie de personnel saisonnier au début des années 2000. Les producteurs ont alors lancé une approche pluri-partenaire associant notamment le conseil départemental, les communes, le ministère de l'Agriculture, Pôle emploi, afin d'apporter une réponse globale et coordonnée à l'ensemble des sujets qui constituaient autant de freins au recrutement des saisonniers. Ainsi, le recrutement saisonnier s'appuie certes sur Pôle emploi pour la mise en relation avec des candidats, mais également sur de nombreux autres acteurs qui contribuent à apporter aux candidats des solutions pour l'hébergement, les transports, la garde d'enfants, etc. **Cette gestion pluri-partenaire a permis de lever les freins au recrutement, ce qu'aucun employeur isolé n'était en mesure de faire.** La logique d'actions isolées d'une entreprise laisse donc, dans cet exemple, place à une logique d'action coordonnée sur un territoire, qui bénéficie par ailleurs du résultat de ces actions (retombées économiques, redynamisation, etc.). Cette action territoriale est intéressante, car elle ouvre la voie à une approche systémique des problèmes de recrutement, bien au-delà de ce que ces petites entreprises isolées pourraient faire.

Dans un même esprit d'approche systémique, le Club Méditerranée a fait à la même époque le constat d'une baisse des candidatures, à la fois quantitative et qualitative. Les candidatures étaient moins nombreuses et moins adaptées aux profils recherchés notamment pour les « GO ». L'entreprise a repensé totalement son recrutement avec la création du « village recrutement », et a mené de nombreuses actions formant un tout cohérent : développement d'actions de recrutement itinérantes en amont de la saison estivale, grande campagne de communication de recrutement avec un numéro d'appel unique, création d'un call-center pour recevoir les appels et les gérer (filtres rapides, renvoi sur des sessions itinérantes ou rendez-vous de recrutement, envoi du CV après l'appel si la candidature est qualifiée, etc.),

pour l'ensemble des villages du Club Méditerranée. D'autres pratiques de recrutement évoluent également avec par exemple la construction de référentiels comportementaux et la mise en œuvre de nouvelles approches d'évaluation lors des sessions de recrutement. Enfin, la relation candidat et la communication d'une réponse rapide sont mises en œuvre, sans forcément attendre le choix d'une affectation finale sur un village précis.

Mise en perspective

Les deux cas évoqués ont en commun de partir de problèmes isolés pour arriver à une solution plus globale (Club Méditerranée), tendant vers une logique systémique territoriale (Roses du Douessin). Ces différents cas montrent que chaque entité ne peut pas répondre seule aux défis d'attractivité et/ou de fidélisation. La question de la mutualisation nous semble ainsi devoir être creusée pour l'OPCOMMERCE, dans une approche territoriale de la GRH.

La recherche universitaire s'est fait l'écho de ce type d'approche territorialisée et systémique de la GRH, en soulignant les nombreux bénéfices susceptibles d'être apportés. Par exemple, un des groupes de recherche thématique (GRT) de l'AGRH, intitulé « Territoire, RSE et innovations », s'intéresse aux dynamiques partenariales de la GRH à une échelle territoriale, et montre que cette gestion partenariale génère des effets positifs qu'aucune partie prenante isolée n'aurait pu obtenir. L'intérêt d'une gestion territoriale des RH avait également été souligné par le GRT « Management des compétences – Didier Retour », en suggérant par exemple différents niveaux de gestion des compétences : individuel, collectif, organisationnel et territorial.

Tout l'enjeu consiste à identifier des voies de mutualisation, d'inscription territoriale du recrutement dans une vision systémique. Est-il envisageable de concevoir des collaborations locales des différentes branches professionnelles, pour dynamiser le recrutement, voire les trajectoires professionnelles ?

Quelles opportunités pour les métiers du commerce ?

Dans une optique territoriale, les entreprises de l'OPCOMMERCE pourraient développer des actions de mutualisation des processus RH visant à l'attractivité et à la fidélisation, sur différents plans :

- **Identification des candidats :** aller vers les candidats avec des rencontres de recrutement locales et itinérantes, représentant les métiers du commerce dans leur ensemble, associées à une promesse de réponse réactive des employeurs (en mobilisant, le cas échéant, les outils de la « Proposition de Valeur Employeur » présentée précédemment) ;
- **Mutualisation des profils :** constituer un vivier commun de candidatures alimenté et utilisé par les commerces de proximité (en veillant au respect du cadre RGPD), comme

vecteur de dynamisation des parcours professionnels, voire de prévention des inaptitudes ;

- **Mutualisation de la communication** : développer une communication commune à plus fort impact, avec des focales sur des familles de métiers et/ou d'employeurs, mettant en avant l'ancrage territorial des métiers du commerce (en réponse aux attentes actuelles des salariés) ;
- **Identification de candidats parmi des populations éloignées de l'emploi** : en mobilisant les acteurs institutionnels territoriaux (Pôle emploi, missions locales...) ;
- **Mutualisation de l'amélioration continue des pratiques de recrutement** (plus globalement des pratiques RH) : l'animation de « clubs » à l'échelle du territoire, réunissant les acteurs partageant les mêmes situations et problématiques, permet d'accompagner de manière opérationnelle les employés dans leur montée en compétences en les dispensant de devoir suivre des formations, en leur permettant de structurer des outils (« Proposition de Valeur Employeur » en phase avec les aspirations générationnelles, par exemple). Au-delà du recrutement, les sujets pourraient englober un ensemble de pratiques de management adaptées aux spécificités des métiers du commerce, capables de soutenir les actions de fidélisation des salariés ;

Ces différents leviers d'actions mutualisées constituent un premier pas vers une approche systémique et territorialisée, permettant d'apporter ensemble une réponse que chaque acteur individuel ne peut pas porter.



Concevoir et proposer un modèle d'organisation territoriale du recrutement des métiers du commerce sur un « bassin de vie ».

III. Organiser une stratégie de cooptation

Banque Populaire Auvergne-Rhône-Alpes (BP AURA) est une banque régionale coopérative qui fait partie du groupe BPCE. Pour satisfaire les attentes de ses clients, elle a besoin de compter dans ses effectifs des salariés disposant à la fois d'une expertise technique et de compétences comportementales. Pour relever le défi de l'attractivité de ses métiers (dans le contexte d'une image dégradée du secteur), comme pour fidéliser les collaborateurs en poste, BP AURA met en place un programme de « salariés ambassadeurs » dont la mission est de s'adresser directement aux candidats potentiels via les réseaux sociaux ainsi que sur les forums et les salons. Pour s'adapter à la « culture de la preuve » des jeunes générations, BP AURA mise sur des témoignages non formatés par la communication institutionnelle, pour

diffuser un message basé sur l'authenticité. L'entreprise s'attache à identifier des ambassadeurs exerçant les métiers où les besoins en recrutement sont les plus importants. Côté ambassadeurs, cette marque de confiance de l'employeur est saluée, comme une démarche valorisante.

Mise en perspective

La structuration d'une approche structurée « ambassadeurs » d'une marque dispose d'une double vertu :

- À l'échelle de la marque, elle permet de faire porter un message spontané, porté par un « tiers de confiance » (un salarié de la marque), qui répond aux attentes actuelles des candidats qui témoignent de la défiance vis-à-vis des usages de recrutement traditionnels (confiance dans les annonces), capable d'emporter la décision du candidat de manière beaucoup plus robuste ;
- À l'échelle individuelle, être reconnu comme « ambassadeur » de la marque constitue un témoignage de confiance de la part de l'employeur, de responsabilisation, en mesure de soutenir l'engagement des meilleurs collaborateurs et de les fidéliser.

Pour être efficace, une telle démarche nécessite notamment que les « ambassadeurs » soient formés, accompagnés, disposent d'une autonomie réelle dans leurs prises de parole, et bénéficient d'un management cohérent avec la confiance qui leur est témoignée.

La recherche universitaire sur les modalités de déploiement opérationnel des « marques employeurs » (ISEOR, Lyon 3 notamment) témoigne de l'essor et de l'impact des pratiques de cooptation au sens large. Elles mettent notamment en évidence le « double impact » de la cooptation :

- sur « l'ambassadeur », qui détecte et recommande une candidature externe (comme facteur de responsabilisation vis-à-vis de l'employeur ; comme marque de confiance qui engage le salarié coopté et la stratégie de tutorat informelle induite) ;
- sur le salarié coopté, responsabilisé par la confiance qui lui est témoignée par « l'ambassadeur », et qui a davantage à cœur de se montrer à la hauteur.

Quelles opportunités pour les métiers du commerce ?

Les branches professionnelles de l'OPCOMMERCE pourraient promouvoir les « bonnes pratiques » de la cooptation et du déploiement de réseaux d'ambassadeurs : par la structuration de guides méthodologiques (à destination des employeurs, à destination des salariés), par la construction d'une communauté professionnelle des « ambassadeurs de leurs

marques », par l'intégration de ces démarches lors des forums « emploi », des événements auxquels ils participent, par une communication appropriée sur les réseaux sociaux.



Un kit de partage des bonnes pratiques « ambassadeurs de la marque » (employeur, salarié), des outils de formation en ligne, une communauté professionnelle L'OPCOMMERCE.

IV. Développer une labellisation pour distinguer les employeurs de qualité

Descours & Cabaud est un groupe spécialisé dans la distribution de fournitures professionnelles à destination des secteurs de l'industrie et du bâtiment, qui a besoin de fidéliser les ressources humaines en place, mais aussi d'attirer de nouveaux collaborateurs. Le groupe souffre d'un déficit de notoriété et peine à recruter sur des profils très demandés. L'entreprise a développé une « labellisation employeur » pour valoriser son image.

Depuis 2018, le groupe KIABI figure parmi les 5 meilleurs « Best Workplaces France » du label employeur « Great Place to Work ». LDLC, Super U ... : au total, plus de 60 entreprises du commerce de détail disposent de ce label. Tous secteurs confondus, ce sont plus de 200 entreprises de moins de 50 salariés qui ont rejoint le label. Le label « B-Corp » est également en fort essor.

Confrontées à une tension très forte sur ses recrutements (pouvoir d'achat, image, concurrence du secteur privé), les collectivités territoriales de Haute-Savoie élaborent leur propre référentiel de « labellisation employeur » fondée sur l'ISO 26000 (RSE) pour mettre en valeur et améliorer en continu leur Qualité de Vie au Travail, leur management et attirer les meilleurs talents. La Ville de Paris déploie depuis une dizaine d'années le label « QualiPARIS », pour porter de pair l'engagement des agents et la qualité du service à l'utilisateur.

L'AFNOR, l'Agence Lucie, notamment, accompagnent les employeurs dans le développement des labels propriétaires et des communautés professionnelles.

Mise en perspective

Les démarches de labellisation « employeur » possèdent des vertus nombreuses :

- En interne, elles constituent un levier de motivation et d'émulation parmi les équipes, et constituent un enjeu managérial collectif. Elles portent l'amélioration continue des pratiques professionnelles en imposant un standard commun, sont l'occasion de

responsabiliser les employés, et constituent l'opportunité de s'engager opérationnellement sur des valeurs en rapport avec les attentes des candidats (transition écologique, notamment).

- En externe, elles proposent une réponse à la défiance des candidats, en apportant des « éléments de preuve » dont les salariés sont les premiers promoteurs. Elles constituent un levier de communication à l'échelle locale, auprès du grand public comme auprès des acteurs institutionnels de l'emploi. Elles peuvent servir de support à la construction de « communautés professionnelles » d'échange de pratiques.

De telles démarches ont un coût : coût de développement du label s'il est « sur mesure », coût d'alignement des pratiques professionnelles, coût de labellisation et de maintien du label. Pour bénéficier à toutes les natures d'employeurs (spécificités métiers, taille des structures), certaines professions font le choix d'élaborer leur propre label : ceci permet d'en maîtriser le niveau d'effort, les coûts de mise en œuvre.

La recherche universitaire en sciences de gestion a mis en évidence les impacts positifs sur l'attractivité des annonces, de la mise en exergue des labels employeurs, sur l'engagement des collaborateurs, sur le développement de la qualité du service rendu au client (Travaux du Laboratoire MAGELLAN de l'IAE de Lyon, de l'École des Mines de Saint-Etienne, notamment).

Quelles opportunités pour les métiers du commerce ?

Les branches professionnelles du commerce pourraient développer leur propre label « L'OPCOMMERCE », validant la qualité de l'engagement RSE (Responsabilité sociétale et environnementale) des employeurs. Pour concilier le nombre élevé d'employeurs, et leurs spécificités, une labellisation modulaire, avec « un tronc commun » et des modules adaptés aux professions et à la taille des structures, pourrait être imaginés. Le périmètre pourrait porter sur les engagements managériaux et environnementaux, sur le respect de la diversité, par exemple. Une communication institutionnelle forte pourrait porter l'essor de la démarche.



Un référentiel de labellisation « employeur L'OPCOMMERCE de qualité » décliné selon les spécificités des métiers, avec un accompagnement dédié et une promotion du dispositif.

4.2 Quelques exemples d'organisation du travail innovante tirée de l'analyse documentaire

4.2.1 Des exemples d'organisations du travail favorisant la flexibilité

Unilever et son programme « Agile Working²⁴ »

Unilever, entreprise mondiale de biens de consommation, a lancé fin 2009 son programme « Agile Working²⁵ ». Ce programme repose sur les principes suivants :

- Les employés peuvent travailler à tout moment et en tout lieu, à condition que les besoins de l'entreprise soient pleinement satisfaits.
- Les dirigeants doivent montrer l'exemple en adoptant eux-mêmes un mode de travail agile.
- La performance est déterminée par les résultats et non pas par le temps passé sur une tâche. Chaque employé dispose ainsi d'un plan de travail personnel qui identifie les résultats souhaités et la manière dont ils seront mesurés.
- Les managers sont évalués chaque année sur la manière dont ils soutiennent les travailleurs agiles, ce qui est intégré dans la partie variable de leur rémunération.

Environ 20 % des emplois de cadre de l'entreprise sont « sans localisation », ce qui signifie qu'ils peuvent être exercés partout dans le monde. Unilever a également investi dans la formation des commerciaux au travail et à la collaboration à distance, ainsi qu'à la gestion et à l'appartenance à des équipes virtuelles.

4.2.2 Des exemples d'organisations du travail favorisant la quête de sens et la reconnaissance

Leroy Merlin et la démarche « Vision²⁶ »

En France, chez Leroy Merlin, la stratégie est élaborée par les salariés par le biais de nombreuses rencontres intégrées dans une démarche intitulée « Vision ». L'ensemble des collaborateurs de Leroy Merlin sont actionnaires de leur entreprise, contribuant aussi à ce que

²⁴<https://www.forbes.com/sites/keithferrazzi/2020/06/17/how-agile-is-helping-unilever-go-forward-faster/?sh=48e4f6661020>

²⁵ <https://www.advanced-workplace.com/wp-content/uploads/2015/04/Unilever-PIN-Presentation-Jan-15.pdf>

²⁶ <https://entreprise.leroymerlin.fr/articles/vision-le-futur-avec-tous/>

chacun se sente responsable des résultats, dont les bénéfices sont par ailleurs répartis de manière équitable entre tous les salariés.

Ticket for Change et la prise de décision par mouvement descendant et ascendant²⁷

Chez Ticket for Change, une entreprise de l'économie sociale et solidaire de 25 personnes organisée en « gouvernance partagée », les décisions stratégiques sont prises au sein du « cercle stratégie ». Ce cercle est composé de huit membres représentant chacun une équipe (services support et pôles opérationnels).

L'élaboration du plan stratégique annuel suit un processus ascendant et descendant : à partir des objectifs définis au préalable par le cercle stratégie pour l'ensemble de l'organisation, chaque équipe établit ses propres objectifs. Ces derniers remontent ensuite pour être agrégés au sein du cercle stratégie : *« D'octobre à décembre, chaque équipe doit construire ses objectifs stratégiques pour l'année d'après, et le cercle stratégie doit valider tout ça. Il doit aussi établir le budget, qui est une agrégation du budget de chacune des équipes [...]. En amont, on a défini les objectifs du groupe et on valide que les objectifs définis par l'équipe contribuent aux objectifs du groupe. [...] On utilise le même cadre pour définir ensuite les objectifs individuels. »*

Google et la « règle des 20 %²⁸ »

Google, entreprise américaine de services technologiques, avait mis en place en 2004 la règle des 20 %. Cette règle permettait à chacun des employés de consacrer 20 % de son temps de travail à un projet pour lequel il avait un intérêt personnel et dont il doit pouvoir démontrer l'utilité pour l'entreprise, qui conserve d'ailleurs la propriété intellectuelle des résultats.

Cette règle s'est avérée particulièrement efficace, puisque certains des projets les plus profitables de Google sont nés de cette règle (comme Google News, AdSense et Gmail). Ce projet pourrait être répliqué au sein d'autres entreprises et adapté. En effet, les 20 % du temps de travail peuvent être transformés en deux heures par semaine, par exemple.

²⁷<https://www.la-fabrique.fr/fr/publication/les-nouveaux-modes-de-management-et-dorganisation-innovation-ou-effet-de-mode-2/>

²⁸ <https://dentelia.fr/les-80-20-selon-google/>

4.2.3 Les organisations du travail innovantes liées à la qualité de vie et des relations au travail

Disneyland Paris et les « conseils municipaux »²⁹

Disneyland Paris (environ 15 000 salariés) avait institué en 2000 un « conseil municipal » constitué de collaborateurs bénévoles en charge de trouver des solutions aux « petits tracas quotidiens » décelés par des « animateurs de quartier » (relais d'informations). Les dirigeants avaient identifié l'existence de micro-problèmes : les bus internes pour circuler sur le site qui n'arrivaient pas à l'heure, le temps d'attente pour les costumes était trop long... Un parallèle a alors été établi entre Disneyland Paris et une ville et il a donné naissance à la création d'un conseil municipal avec un maire (le vice-président en charge des opérations) et des conseillers chargés, comme de vrais édiles, d'administrer au mieux les conditions de vie des citoyens, alias les salariés.

⇒ Comment ce conseil municipal était-il organisé ?

Il se réunissait quatre fois par an, sur un jour ou deux à l'occasion du bilan de l'année. Toute l'équipe était bénévole et exerçait cette activité en plus de ses fonctions opérationnelles. Les sujets abordés étaient la sécurité, la qualité des transports, les conditions de travail... En parallèle, des témoignages étaient recueillis via des animateurs de quartiers. L'objectif était d'apporter des solutions concrètes aux problèmes soulevés.

⇒ Comment était mesurée la pertinence des solutions apportées aux problèmes soulevés ?

La pertinence des réponses était analysée dans des enquêtes auprès des salariés. Certains items sont passés de 40 % à 90 % de taux de satisfaction entre 2000 et 2012. Par exemple, c'est le cas du transport, grâce à l'affichage des horaires et au remplacement d'une partie des bus.

IKEA et ses salles de pause « au cœur du bien être des salariés »

IKEA, entreprise suédoise spécialisée dans la conception et la vente de détail de mobilier et d'objets de décoration, estime que « *si la qualité des conditions de travail est essentielle pour fédérer l'équipe d'un magasin, les conditions de pause sont tout aussi nécessaires*³⁰ ». Chez IKEA, les espaces collaborateurs sont à l'image de l'enseigne : simples, fonctionnels, colorés et conviviaux. Et pour bien marquer l'esprit d'entreprise, toutes ces pièces sont aménagées et équipées avec les objets et des meubles du catalogue. Une décoration évolutive qui plus est,

²⁹ <https://www.lesechos.fr/2012/03/le-conseil-municipal-des-salaries-de-disney-353572>

³⁰ <https://www.lsa-conso.fr/la-salle-de-pause-au-coeur-du-bien-etre-des-salaries-en-magasins,134099>

avec des thématiques pour Noël ou l'été. IKEA estime en effet « *qu'un bon espace de détente peut faire radicalement changer l'attitude des collaborateurs, mais aussi faire baisser le taux d'absentéisme et le turn-over* ». « *Chaque magasin est agencé en fonction des contraintes architecturales et des souhaits des salariés*, explique la DRH. *Ces espaces contribuent au bien-être de nos collaborateurs et donc à leur évolution. En favorisant les échanges, ils permettent aussi de créer l'esprit d'équipe et, à côté des autres avantages du groupe, de fidéliser nos salariés. Mais attention ! Pour rester efficaces sur la durée, nous devons rester à l'écoute et faire évoluer le concept.* » Pour ce faire, IKEA mène une enquête de satisfaction annuelle auprès de tous ses salariés, et chaque magasin organise, une fois par mois, un petit déjeuner informel entre le directeur du point de vente et ses équipes.

Conclusion du volet 2 de l'étude

Le premier volet de la présente étude (« Mission 1 ») avait consisté à dresser un état des lieux des attentes des salariés, des candidats vis-à-vis de leur travail parmi treize branches du commerce : il avait tour à tour mis au jour des enjeux, attentes, leviers de satisfaction exprimés, comme autant d'axes de progrès pour les employeurs à la recherche de voies de progrès pour mieux attirer les candidats à l'emploi, et fidéliser les salariés. Le second volet de l'étude (« Mission 2 »), consistait à étudier et de capitaliser sur les dispositifs ou innovations qui ont pu être déployés par certaines entreprises du secteur et dans d'autres secteurs en termes d'organisation du travail, en réponse à ces attentes actuelles, afin de dégager des « bonnes pratiques opérationnelles », utiles aux adhérents de l'OPCOMMERCE.

Au fil des travaux, l'écoute des salariés, des employeurs, des partenaires sociaux, a permis de mettre au jour trente-six pratiques opérationnelles visant à accroître l'attractivité et la fidélisation. *L'analyse d'ensemble de ces trente-six pratiques opérationnelles permet de formuler deux constats :*

- **Constat 1 : les actions identifiées s'inscrivent en cohérence avec 6 principaux foyers d'attentes exprimées par les salariés.** Le schéma ci-après enseigne qu'il est possible de positionner chacune des actions opérationnelles en regard de **six foyers d'attentes** (positionnés en abscisses sur le schéma). Même si ces foyers ne sont pas systématiquement clairement exprimés lors des entretiens, les actions opérationnelles qui sont proposées en retour s'avèrent cohérentes. *Les actions attendues des salariés, les initiatives déployées par les employeurs vont spontanément « dans le bon sens », et possèdent en cela de la valeur pour l'entreprise poursuivie ;*
- **Constat 2 : pour chacun des foyers d'attentes, les actions proposées sont de niveaux de complexité progressifs et complémentaires.** Les ordonner par complexité croissante (en ordonnées sur le schéma) met en évidence qu'il existe une progressivité de fait de la complexité des actions. Plus encore, le schéma met en évidence qu'il existe un « ordre nécessaire » dans la mise en œuvre des actions, dans la mesure où les actions les plus complexes ne peuvent être raisonnablement mises en œuvre que si elles s'appuient sur les acquis des actions de complexité moindre ;

En écho à la proposition de cadre formulée en introduction du présent rapport, une telle « prise de recul » sur le panorama des actions opérationnelles visant à l'attractivité et à la fidélisation dans les métiers du commerce dessine, de fait, **deux territoires de l'amélioration des pratiques organisationnelles et managériales :**

- **Le territoire des dispositifs de management³¹ « fondamentaux »**, dont la mise en œuvre constituerait un socle préalable nécessaire, et dont la logique d'innovation relèverait de l'innovation « incrémentale » ;
- **Le territoire des dispositifs de management « innovants »**, à rattacher à des logiques d'innovation « radicale », « de rupture », mais dont la condition de mise en œuvre demande que les dispositifs « fondamentaux » soient déployés et installés dans le quotidien des organisations.

C'est donc bien, en pratique, **une trajectoire d'action stratégique qui est ici, de fait, formulée**, pour accroître l'attractivité et la fidélisation parmi les métiers du commerce : **asseoir solidement des pratiques fondamentales** (managériales, RH pour la majeure partie d'entre elles) dans le quotidien de la vie des organisations, **avant d'engager la mise en œuvre d'innovations managériales plus radicales**, plus exigeantes, nécessairement fondées sur des acquis robustes pour qu'elles soient en mesure d'être opérantes.

Risquons donc l'idée que la mise au jour de cette gradation nécessaire des actions puisse constituer une « bonne nouvelle » pour les acteurs des branches professionnelles du commerce, soucieux d'améliorer leurs processus de fidélisation et d'attractivité : au risque de se trouver à rebours des « effets de mode managériaux » qui occupent l'actualité, **le progrès réside avant tout dans la qualité de la formulation et de l'exécution de démarches fondamentales « simples »** et accessibles à toutes les tailles d'organisation, avant de se trouver dans des démarches coûteuses, sophistiquées qui seraient réservées à une minorité d'organisations, seules en capacité d'y recourir.

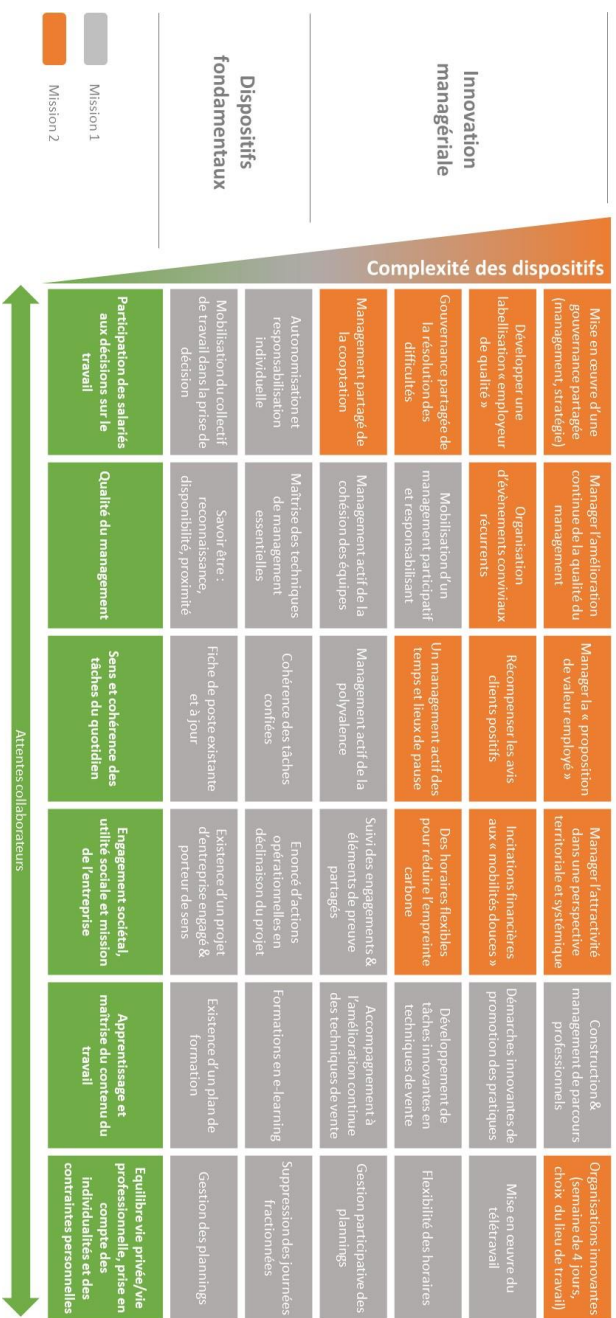
Une condition essentielle de réussite est que ces enjeux figurent systématiquement en bonne place dans le dialogue social entre les employeurs et les organisations syndicales.

³¹ Dans cette approche, la notion de « management » est à comprendre sous son jour le plus large, à toutes ses échelles : depuis le management « de proximité » jusqu'à celui de l'organisation et de la gouvernance de l'entreprise.



Recensement des actions opérationnelles identifiées

1	Participation des salariés aux décisions sur le travail	1.1.	Mobilisation du collectif de travail dans la prise de décision
		1.2.	Autonomisation et responsabilisation individuelle
		1.3.	Management partagé de la cooptation
		1.4.	Gouvernance partagée de la résolution des difficultés
		1.5.	Développer une labellisation « employeur de qualité »
		1.6.	Mise en œuvre d'une gouvernance partagée (management, stratégie)
2	Qualité du management	2.1.	Savoir-être : reconnaissance, disponibilité, proximité
		2.2.	Maîtrise des techniques de management essentielles
		2.3.	Management actif de la cohésion des équipes
		2.4.	Mobilisation d'un management participatif et responsabilisant
		2.5.	Organisation d'événements conviviaux récurrents
		2.6.	Manager l'amélioration continue de la qualité du management
3	Sens et cohérence des tâches du quotidien	3.1.	Fiche de poste existante et à jour
		3.2.	Cohérence des tâches confiées
		3.3.	Management actif de la polyvalence
		3.4.	Un management actif des temps et lieux de pause
		3.5.	Récompenser les avis clients positifs
		3.6.	Manager la « proposition de valeur employé »
4	Engagement sociétal, utilité sociale et mission de l'entreprise	4.1.	Existence d'un projet d'entreprise engagé et porteur de sens
		4.2.	Énoncé d'actions opérationnelles en déclinaison du projet
		4.3.	Suivi des engagements et éléments de preuve partagés
		4.4.	Des horaires flexibles pour réduire l'empreinte carbone
		4.5.	Incitations financières aux « mobilités douces »
		4.6.	Manager l'attractivité dans une perspective territoriale et systémique
5	Apprentissage et maîtrise du contenu du travail	5.1.	Existence d'un plan de formation
		5.2.	Formations en e-learning
		5.3.	Accompagnement à l'amélioration continue des techniques de vente
		5.4.	Développement de tâches innovantes en techniques de vente
		5.5.	Démarches innovantes de promotion des pratiques
		5.6.	Construction et management de parcours professionnels
6	Equilibre vie personnelle/vie professionnelle, prise en compte des individualités et des contraintes personnelles	6.1.	Gestion des plannings
		6.2.	Suppression des journées fractionnées
		6.3.	Gestion participative des plannings
		6.4.	Flexibilité des horaires
		6.5.	Mise en œuvre du télétravail
		6.6.	Organisations innovantes (semaine de 4 jours, choix du lieu de travail)



ANNEXES

Annexe n° 1 : Bibliographie

- DARES : « Y a-t-il eu une grande démission ? », document de travail, 2022.
- DARES : « Un indicateur de tension sur le marché du travail », juillet 2022.
- Institut Montaigne, « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », février 2023.
- S2H-IFOP : « Enquête sur l'absentéisme », février 2023.
- Observatoire prospectif du commerce : Enquête sur la génération Z, avril 2023.
- OpinionWay, enquête réalisée dans le cadre des travaux pour l'Observatoire de l'Engagement, 2022.
- Fondation Jean Jaurès : « Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail », janvier 2023.
- DARES, « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? », mars 2023.
- Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire, Seuil, « La République des idées », 2022.
- Étude Gallup : State of the Global Workplace 2023 Report THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES.
- « Du sens à l'ouvrage : comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », Jean-Baptiste BARFETY et Projet Sens, juin 2023.

Annexe n°2 : Liste des entretiens réalisés

Entretiens avec les employeurs et les partenaires sociaux :

	Entretien - Représentants branche (organisations patronale et organisations salariales)	Employeurs
Bricolage	Entretien collectif avec les représentants de branche le 30/06	
Commerces de détail non alimentaires	Entretien collectif le 29/06	
Commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire	Entretien collectif avec les représentants de branche le 12/06 Sylvie VACHOUX, représentante de branche – organisation salariale	
Commerce succursaliste de l'habillement	Entretien collectif avec les représentants de branche le 14/06	Entretiens collectifs « employeurs » le 14/06

Commerce succursaliste de la chaussure	RDV avec Domenico SAPIA, organisation salariale, Vice-président de la CPNEFP le 08/06	
		Entretien avec Jocelyne MULLER KNISY le 12/06
		Entretien avec Laetitia SEIFERT (Chaussexpo) le 13/06
Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'électroménager	Entretien collectif avec les représentants de branche le 26/05	
Négoce de l'ameublement		Entretien collectif avec les représentants de branche le 05/07

Commerces de détail alimentaire non spécialisé		
Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	Entretien collectif le 21/04 Entretien collectif avec les représentants de branche– le 11/07 à 16 h 30	
Horlogerie-bijouterie		Tiffany ANTIPAS Human Resources Manager le 11/07
Entreprises du bureau et du numérique	Jean-Pierre DELPÉRIÉ, représentant de branche, le 04/07	

Professionnels de la photographie		Entretien avec Clément GAUDIO (DRH Digital Photo Group) le 17/05 Entretien avec Jean-Baptiste ENGELS (Président groupement d'achat CAMARA) le 25/05
Import-export et commerce international	Entretien collectif avec les représentants de branche le 16/06 Entretien avec Virginie ARNOULT le 13/06	Entretien collectif avec les employeurs le 16/06

Entretiens avec les salariés

Intitulé de la branche	Interlocuteurs rencontrés	
	Entretiens individuels	Focus groups
Bricolage	- Marion, 22 ans, Hôtesse clients débutante, Angers 49. - Cédric, 25 ans, Chef de secteur relation client expérimenté, Villeron 95. - Adrien, 45 ans, Chef de projet Formation expérimenté, Lille 59. - William, 31 ans, Concepteur cuisine expérimenté, Amiens 80.	
Commerces de détail non alimentaires	- Marie, 28 ans, Assistante qualité expérimentée, Vannes 56. - Julien, 28 ans, Vendeur débutant en librairie, Paris 75. - Jonathan, 38 ans, Vendeur-conseil expérimenté en maroquinerie, Paris 75. - Eléonor, 38 ans, Employée polyvalente expérimentée, Fougères 35. - Julien, 44 ans, Responsable de magasin expérimenté, Crosnes 91. - Nathalie, 50 ans, Hôtesse de caisse/Vendeuse débutante, Fréjus 83.	- Jonathan, 38 ans, Vendeur-conseil expérimenté en maroquinerie, Paris 75.

	- Noémie, 22 ans, Alternante apprentie vendeuse, Gueures 76.	
Commerce de gros et de détail à prédominance alimentaire	- Vanessa, Responsable vendeuse débutante, rayon charcuterie traiteur, 38 ans, Saint-Oradoux 23. - Pascal, 48 ans, Hôte de la relation client expérimenté, Amiens 80. - Martin, 21 ans Alternant responsable adjoint de commerce, Région Parisienne, 95. - Mathis, 22 ans, Alternant responsable d'entrepôt, Saint-Pol-de-Léon. - Younes, 23 ans, Alternant responsable merchandising, Lille 59. - Sandrine, 39 ans, Employée polyvalente expérimentée, Laruscade 33. - Sandra, 26 ans Employée de rayon débutante, Saint-Maximin 83.	- Younes, 23 ans, Alternant responsable merchandising, Lille 59. - Nathalie, 44 ans, Cheffe de rayon expérimentée, Roubaix 59. - Maxime, 27 ans, Apprenti chef de rayon, Nantes 44. - Elodie, 38 ans, Conseillère de vente expérimentée, Guingamp 22. - Claire, 30 ans, Directrice de caisse expérimentée, Clermont-Ferrand 63.
Commerce succursaliste de l'habillement	- Sana, 41, responsable SAV expérimentées, Colombes - Paul, 23 ans alternant commercial, Boulogne Billancourt 95. - Alexis, 19 ans, vendeur débutant, Entraigues 84. - Mathilde, 31 ans, Responsable de	- Chloé, 24 ans vendeuse débutante, Paris 75 - Cynthia, 57 ans, Employée de vente expérimentée, Ars sur Moselle 57. - Fabien, 45 ans, Responsable adjoint Floor manager expérimenté, Paris 75.

	magasin expérimentée, Paris 75. - Sébald, 21 ans, alternant conseiller vendeur, Villefontaine, 38. - Fabien, 45 ans, responsable adjoint Floor manager expérimenté, Paris 75. - Stéphanie, 40 ans, Chargée de clientèle, Metz 57. - Mathis, 19 ans, Vendeur débutant, Lille 59.	
Commerce succursaliste de la chaussure	- Fanta, 24 ans, Hôtesse de caisse débutante et étudiante, 95.	- Sabas, 32 ans, Vendeuse expérimentée, Aubervilliers 93.
Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'électroménager	- Benjamin, 21 ans, Gestionnaire de rayon expérimenté. - Anthony, 28 ans, Vendeur produits techniques débutant, Lyon 69. - Célia, 26 ans, Réceptionniste SAV expérimentée, Fontenay-sous-Bois 94. - Romain, 28 ans, Vendeur produits techniques expérimenté, Toulouse 31.	
Négoce de l'ameublement	- Karine, 36 ans, Assistante commerciale, débutante chez un cuisiniste, Toulon 83. - Willy, 29 ans, Concepteur de cuisine	- Willy, 29 ans, Concepteur de cuisine expérimenté, Bain-de-Bretagne 35. - Mahmadou, 27 ans, Responsable de

	expérimenté, Bain-de-Bretagne 35. - Noelly, 22 ans, Vendeuse débutante, Nantes 44. - Ema, 24 ans, Designer d'intérieur débutante, Marseille 13.	rayon expérimenté, Mulhouse 68. - Lô, 34 ans, Concepteur cuisiniste expérimenté, Saint-Herblain 44.
Commerce de détail alimentaire non spécialisé	- Charlène, 38 ans, Responsable adjointe de magasin, Lyon 69. - Sophie, 27 ans, Vendeuse expérimentée, Taches 93 - Margaux, 35 ans, Responsable de magasin expérimentée.	
Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé	- Jules, 29 ans, Assistant gestion relation client expérimenté, Paris 75. - Godefroy, 26 ans, Vendeur-conseil débutant, Paris 75.	- Emmanuelle, 49 ans, Vendeuse-conseil expérimentée, Sainte-Néomaye 79. - Nawell, 27 ans, Vendeuse-conseil expérimentée, Herblay 95.
Horlogerie-bijouterie	- Nathalie, 59 ans, Vendeuse de bijoux fantaisie expérimentée, Longueville 50. - Nadine, 56 ans, Vendeuse expérimentée, Feurs 42.	
Entreprises du bureau et du numérique	- Bruno, 57, Gérant de magasin expérimenté, Bressuire 79.	
Professionnels de la photographie	- Rodolphe, 52 ans, Responsable marketing expérimenté, Paris 75. - Myriam, 53 ans, Vendeuse photographe	

	expérimentée, Vaulx-en-Velin 69.	
Import-export et commerce international	- Kateline, 28 ans, Assistante import-export, Nantes 44.	

Annexe n°3 : Trame du questionnaire en ligne avant administration

	Observatoire prospectif du commerce - Les nouvelles formes d'organisation du travail	
Madame, Monsieur, Début 2023, « l'Observatoire prospectif du Commerce » de l'Opcommerce a lancé une étude relative aux « nouvelles formes d'organisation du travail ». Les métiers du commerce sont aujourd'hui engagés dans des transformations majeures, dont l'impact s'est souvent accéléré durant la crise sanitaire (impact du numérique, e-commerce, vente à distance, marketing digital...), et se trouvent confrontés aux évolutions des attentes des clients, de leurs nouveaux modes de consommation. L'attractivité de ces métiers est aujourd'hui elle-même en tension, tant elle est confrontée aux nouvelles attentes et aspirations des salariés (nouvelles formes d'organisation du travail, télétravail, sens du travail...). A l'heure où l'on constate une tension inédite sur le marché du travail, sur quels fondements construire les nouveaux déterminants de l'attractivité des métiers du Commerce ? Le cabinet S2H Consulting a été mandaté par l'Opcommerce pour étudier et capitaliser sur les dispositifs ou innovations qui ont pu être déployés par les entreprises de votre secteur, en termes d'organisation du travail, en réponse à ces nouvelles attentes des salariés. L'objectif est de pouvoir identifier et partager les meilleures « bonnes pratiques opérationnelles » du secteur. Dans le quotidien de votre activité, êtes-vous confronté(e) à de tels enjeux ? Avez-vous mis en œuvre des solutions originales, innovantes, pour accroître l'attractivité des métiers de votre entreprise ? Nous vous proposons aujourd'hui de répondre à un court questionnaire, nous permettant de dresser cet état des lieux qui vous sera ensuite communiqué. Nous vous remercions par avance pour votre participation. S2H Consulting, pour l'Observatoire prospectif du Commerce de l'Opcommerce.		



Observatoire prospectif du commerce - Les nouvelles formes d'organisation du travail



Votre entreprise

Dans quel secteur d'activité exercez-vous ?

Combien d'employés votre entreprise compte-t-elle ?

☐ Moins de 10 salariés
 ☐ Entre 10 et 50 salariés
 ☐ Entre 50 et 300 salariés
 ☐ Plus de 300 salariés



Observatoire prospectif du commerce - Les nouvelles formes d'organisation du travail



L'attractivité des métiers de votre entreprise

Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés d'**attractivité** des métiers :

☐ Oui beaucoup
 ☐ Plutôt oui
 ☐ Plutôt non
 ☐ Pas du tout

Pour quels motifs, selon vous ?

(Plusieurs réponses possibles)

☐ Horaires et rythmes de travail
 ☐ Salaires
☐ Nature des tâches exercées
 ☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Pour quelles raisons, selon vous ?

Tapez votre texte ici



Observatoire prospectif du commerce - Les nouvelles formes d'organisation du travail



La fidélisation des salariés de votre entreprise

Dans le cadre de vos activités, vous rencontrez des difficultés de **fidélisation** de vos salariés :

☐ Oui beaucoup
 ☐ Plutôt oui
 ☐ Plutôt non
 ☐ Pas du tout

Pour quels motifs, selon vous ?
(Plusieurs réponses possibles)

☐ Horaires et rythmes de travail
 ☐ Salaires

☐ Nature des tâches exercées
 ☐ Autre

Si 'Autre' précisez :

Pour quelles raisons, selon vous ?

Tapez votre texte ici



Observatoire prospectif du commerce - Les nouvelles formes d'organisation du travail



Vos actions en faveur de l'attractivité et de la fidélisation au sein de votre entreprise

Face à ces contraintes, vous avez tenté de mettre en œuvre des dispositifs (management, organisation, rémunération...) innovants, originaux :

☐ Oui
 ☐ Non

Pouvez-vous nous les présenter en quelques mots ?

Tapez votre texte ici

**Pour aller plus loin :
L'étude de l'Observatoire du Commerce**

Dans le cadre de l'étude OPCOMMERCE, seriez-vous disposé(e) à vous entretenir avec l'un des rédacteurs de l'étude pour présenter votre retour d'expérience ?

☐ Oui

☐ Non

Merci de nous indiquer les coordonnées auxquelles nous pouvons vous joindre :

Tapez votre texte ici