

LE MANAGER DE DEMAIN DANS LE COMMERCE

Attractivité, recrutement,
fidélisation des managers

&

compétences managériales
face aux enjeux du commerce de demain

Rapport final

Avril 2025

Sommaire

1. Les objectifs et la méthodologie de l'étude	5
Une fonction fortement bousculée, des missions et besoins en compétences managériales qui s'entrechoquent	5
Une érosion de l'attractivité de la fonction managériale invitant les Branches du commerce à anticiper les managers de demain	5
Une étude combinant deux missions complémentaires.....	6
2. L'état des lieux du management et des managers dans le secteur du commerce	7
A. Les métiers du management dans le commerce et leurs activités/compétences dans le référentiel actuel.....	9
Recensement des métiers de managers du commerce par famille et sous-famille	9
Recensement des métiers de managers du commerce par niveau de responsabilité	11
B. L'évolution de la fonction managériale, le manager de demain.....	13
Les tendances globales.....	13
Les tendances identifiées dans le commerce.....	14
C. Les attentes des salariés vis-à-vis des managers	16
Les tendances globales.....	16
Les tendances identifiées dans le commerce.....	17
C. L'attractivité de la fonction managériale, les facteurs de satisfaction et de difficultés des managers	18
Les tendances globales.....	18
Les tendances identifiées dans le commerce.....	20
3. La perception de la fonction managériale et les attentes des managers du commerce en termes de formation et d'accompagnement	22
A. Des managers de statut et de niveau de diplôme très hétérogènes, issus aux deux tiers de la promotion professionnelle.....	22
B. Des managers combinant différentes motivations vers la fonction managériale, satisfaits de l'accompagnement dont ils ont bénéficié lors de leur prise de fonction mais en demande de formations	25
C. Des managers satisfaits de leur fonction managériale, qui perçoivent des évolutions, sont confrontés à certains dilemmes et doivent adapter leurs missions	29
D. Des managers satisfaits des formations et de l'accompagnement, à l'exception de certains profils, et souhaitant poursuivre leur parcours professionnel dans une fonction managériale dans le commerce.....	34
E. Des leviers RH à activer pour renforcer l'attractivité de la fonction managériale dans le commerce.....	36

F.	Synthèse sur la perception de la fonction managériale et les attentes des managers	36
4.	Le point de vue des fonctions « Ressources humaines » sur la situation des managers dans le commerce	38
A.	Des fonctions RH mobilisées avant tout sur le développement des compétences, devant le changement des pratiques managériales et l'organisation de leur temps de travail.....	40
B.	Un recours marqué à la promotion interne, dont la difficulté s'est moins accrue que pour le recrutement externe	40
C.	Les qualités humaines et relationnelles (« soft skills ») : des compétences déterminantes, recherchées par les fonctions RH, pour le recrutement et la promotion interne vers un poste de manager.....	44
C.	Un accompagnement et des formations jugées adaptées aux besoins des nouveaux managers, avec certaines pistes d'enrichissement.....	48
D.	Une diversité de facteurs vient impacter la fonction managériale et confronte les managers à de nouvelles exigences et besoins en compétences.....	50
E.	Des pratiques à développer pour faire face aux enjeux de fidélisation des managers dans le commerce.....	58
5.	Le benchmark international du management et des pratiques managériales	64
A.	La culture locale impacte le style de management du pays	65
B.	Un lien avéré entre qualité des pratiques managériales et la performance	67
C.	Des différences en termes de type de management entre autonomie et contrôle des salariés 69	
D.	Des différences dans les facteurs de motivation utilisés par le management.....	71
E.	Des différences dans la participation des salariés concernant la prise de décision	74
F.	Des relations entre managers et salariés jugées satisfaisantes d'un pays à l'autre	74
G.	La synthèse des enseignements du benchmark sur les pratiques managériales.....	76
H.	L'illustration et l'analyse des « soft skills » attendus de la part des managers dans des pays leaders	78
6.	Les pratiques et compétences du manager de demain, leur prise en compte dans les référentiels actuels des managers du commerce.....	84
A.	Sept facteurs d'évolution impliquant de nouvelles pratiques et besoins en compétences pour le manager de demain dans le commerce	84
B.	Huit pratiques managériales et un ensemble de compétences à développer pour répondre aux enjeux du commerce de demain et aux attentes des équipes.....	86
C.	La prise en compte des besoins en compétences du manager de demain dans les référentiels du commerce.....	96
7.	Les guides interactifs des « 30 bonnes pratiques RH » et des « pratiques managériales à développer par le manager de demain ».....	106
	ANNEXES.....	110

1. Les objectifs et la méthodologie de l'étude

Une fonction fortement bousculée, des missions et besoins en compétences managériales qui s'entrechoquent

Maillon central du fonctionnement des entités auxquelles ils appartiennent, les **managers du Commerce ont été, comme dans tous les secteurs, largement bousculés** sous la pression de **facteurs multiples** :

- un arrière-fond endémique d'injonctions contradictoires vis-à-vis de l'encadrement ;
- les attentes croissantes des salariés qu'ils encadrent en termes d'équilibre « pro-perso », d'autonomie, d'ambiance et de qualité de vie au travail, de sens au travail... ;
- une sensibilité forte à la rémunération dans un contexte d'inflation persistant et de marché du travail en tension ;
- la digitalisation des activités et le développement de nouvelles formes de travail et de communication, appréhendées de manière différente selon les profils (décloisonnement de la vie / du temps / des lieux professionnels et personnels...) ;
- la mutation des compétences et savoir-faire requis par les managers (soft-skills à déployer autour du « *management par la confiance* »...), bien au-delà des compétences hiérarchiques classiques.

« Coach », « leader » « pilote » sont quelques-unes des **figures de référence** des managers d'aujourd'hui et les attendus de leurs missions recouvrent **une multiplicité de missions et besoins en compétences** qui s'entrechoquent parfois : « *Développer ses collaborateurs* » ; « *Encourager les initiatives et responsabiliser* » ; « *Conduire le changement* » ; « *Faire preuve d'une vision stratégique* » ; « *Générer de l'engagement et fédérer* » ; « *Être à l'écoute de son équipe* ».

Une érosion de l'attractivité de la fonction managériale invitant les branches du commerce à anticiper les managers de demain

Dans le contexte précédemment décrit, les tensions et les pressions s'accroissent sur les « relais » que sont les managers et plusieurs études convergent sur l'érosion de l'attractivité de la fonction managériale.

On observe ainsi une transformation des récits et de l'imaginaire autour de la fonction managériale : point d'orgue symbolique d'une trajectoire de carrière pour certains, elle est mise à distance par d'autres parce que trop contraignante. Dans une acception élargie du management, des leviers d'attractivité apparaissent pourtant, comme chez les seniors du secteur du commerce, qui souhaiteraient, par exemple, « *avoir la possibilité de faciliter l'intégration de plus jeunes salarié.e.s* » et « *élargir leurs champs d'intervention, intervenir sur des missions de façon transversale...* ».

Sur cette toile de fond partagée par la plupart des secteurs, **les branches du commerce se questionnent sur la transformation de la fonction managériale et souhaitent projeter une**

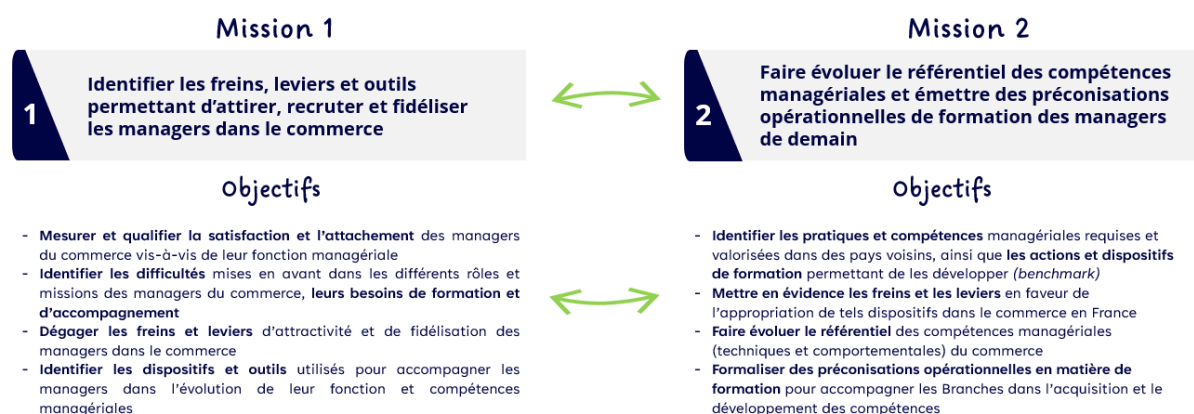
représentation des « managers de demain », en tenant compte d'aspérités sectorielles spécifiques (statut professionnel de cadre, mais aussi d'employé ou agent de maîtrise, etc).

Dans le cadre de cette étude, sont considérés comme « managers » les salariés ayant une mission d'encadrement hiérarchique (au moins 1 personne). Les managers exerçant uniquement un management fonctionnel (ex : chef de projet) ne sont pas concernés.

Pour l'Observatoire prospectif du commerce, il s'agit, par la présente étude, d'anticiper et d'accompagner les 20 branches professionnelles du commerce dans l'évolution des emplois, des métiers et des besoins en compétences des managers, pour assurer la pérennité et préparer la fonction managériale de demain.

Une étude combinant deux missions complémentaires

Pour accompagner les branches du commerce dans l'attractivité, le recrutement, la fidélisation et le développement des compétences des managers de demain, l'étude s'appuie sur **deux missions complémentaires** :



La **mission 1** combine plusieurs **approches méthodologiques** :

- **une analyse documentaire** des études déjà produites sur la question managériale dans le commerce et tous secteurs confondus ;
- **une enquête auprès d'un échantillon de 500 managers et de 200 fonctions RH** travaillant au sein des 20 branches couvertes par l'Opcommerce ;
- **une vingtaine d'entretiens qualitatifs d'approfondissement** avec des fonctions RH du secteur (DRH, RRH, Responsables Formation...).

La **mission 2** s'appuie sur les éléments collectés lors de la mission 1 et sur :

- **un benchmark international** visant à situer la France en termes de pratiques managériales (tous secteurs confondus) et à identifier des pratiques d'autres pays dont les managers français pourraient s'inspirer ;

- **l'identification des facteurs d'évolution** (économiques, sociologiques, technologiques...) de la fonction managériale dans le commerce et **la caractérisation des nouveaux besoins en pratiques et compétences managériales** qui en découlent ;
- **le rapprochement de ces besoins avec des référentiels d'emploi, métier ou certification de managers dans le commerce**, pour mettre en évidence les évolutions et compléments à apporter à ces référentiels.

Outre le présent rapport, l'étude a donné lieu à la production d'une **synthèse** des principaux enseignements, ainsi que **deux guides pratiques en ligne** :

- **le Guide des 30 bonnes pratiques pour attirer, recruter et fidéliser les managers dans le commerce**, destiné aux fonctions RH (DRH, Responsable RH, Responsable Recrutement...);
- **le Guide du manager de demain dans le commerce**, destiné à tout manager quel que soit son niveau hiérarchique, son domaine d'activités et le profil des membres de son équipe.

2. L'état des lieux du management et des managers dans le secteur du commerce

L'analyse documentaire a porté sur les **rapports et sources sectorielles**, produites notamment par l'Observatoire prospectif du commerce, ainsi que sur **d'autres études généralistes** relatives à la fonction managériale. La liste des sources mobilisées est la suivante :

Titre	Source/ Auteur	Année
Rapports et sources spécifiques au commerce		
L'emploi et la promotion sociale dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire Première partie : évolution des métiers dans la branche Deuxième partie : évolution des carrières et promotions sociales	<i>Horizons prospective et métiers du commerce</i>	2024
Les nouvelles formes d'organisation du travail	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2023
36 bonnes pratiques pour l'attractivité des entreprises et la fidélisation des salariés	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2023
Etude « Générations Z »	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2023
Etude sur les seniors dans le commerce	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2023
Argumentaire - cadre Pro-A	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2021
Le commerce au défi de la transition écologique	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2021

Titre	Source/ Auteur	Année
Ingénierie de formation et pédagogique que les métiers de demain Fiche action n° 3 – Rapport d’analyse	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2019
Le digital dans les entreprises du commerce	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2018
Guide des enjeux et bonnes pratiques du digital dans les métiers du commerce (Se lancer dans le digital)	<i>Observatoire prospectif du commerce</i>	2018
Rapports et sources généralistes		
Baromètre de l’Absentéisme et de l’Engagement	<i>AG2R La mondiale</i>	2023
Focus Devenir manager	<i>APEC</i>	2023
À quoi ressemble le manager de demain ?	<i>EDHEC Business School</i>	2023
Focus Rester manager	<i>APEC</i>	2023
Référentiel de compétences et de certification CléA Management	<i>Certif Pro</i>	2022
L'empathie pour manager demain	<i>Isabelle Vandebussche-Masclat</i>	2019
Management (Psychologie du travail et des organisations)	<i>Jiménez Amparo, Carole Lamoureux</i>	2016

Cette analyse documentaire a permis de :

- **Cerner les métiers du management** dans les branches du commerce et les **activités et compétences** qui leur sont actuellement rattachées dans le référentiel-métiers partagé par les branches sur le site [Perspectives commerce](#) ;
- **Dégager les principaux enjeux associés aux managers du commerce**, en matière d’attractivité et de fidélisation, d’exercice de leur fonction et de besoins en compétences ;
- **Amorcer l’identification des initiatives et dispositifs RH** mis en place vis-à-vis des managers du commerce ;
- **Orienter la suite de la mission 1**, en ciblant le questionnaire d’enquête et le guide d’entretien sur les enjeux et interrogations soulevées par l’étude.

Les **enseignements** de l’analyse documentaire sont structurés comme suit :

- A. Les métiers du management dans le commerce et leurs activités/compétences dans le référentiel actuel ;
- B. L’évolution de la fonction managériale, le manager de demain ;
- C. Les attentes des salariés vis-à-vis des managers ;
- D. L’attractivité de la fonction managériale, les facteurs de satisfaction et de difficultés des managers.

A. Les métiers du management dans le commerce et leurs activités/compétences dans le référentiel actuel

Recensement des métiers de managers du commerce par famille et sous-famille

L'analyse du référentiel partagé par les branches du commerce sur le site [Perspectives commerce](#) a permis de recenser **106 métiers de « managers »**, tels que considérés dans le cadre de l'étude, à savoir ayant **une mission d'encadrement hiérarchique**. Le tableau récapitulatif de ces métiers est disponible en annexe.

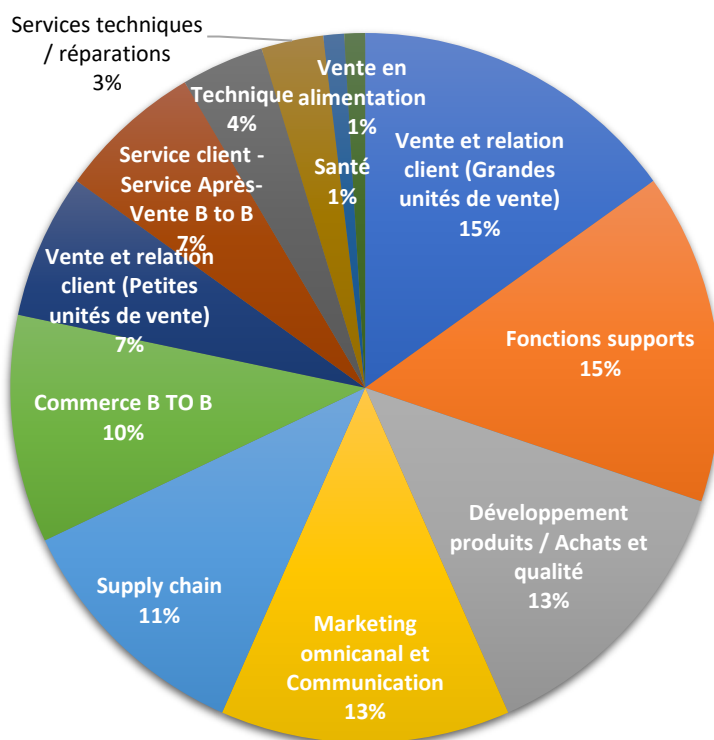
Ces métiers se répartissent dans les 12 familles de métiers du commerce (*cf graphique ci-après*), **6 familles concentrant près des 8 métiers sur 10** relevant du management :

- en premier lieu, les familles **Vente et relation client (grandes unités de vente)** et **Fonctions supports** comptant chacune 16 métiers de managers ;
- les familles **Développement produits/Achats et qualité** et **Marketing omnicanal et Communication**, couvrant respectivement 14 métiers ;
- la famille **Supply chain** qui compte 12 métiers de management et le **Commerce B to B** qui en dénombre 11.

Deux autres familles - **Vente et relation client (petites unités de vente)** et **Service client-Service Après-Vente B to B** – comptent 7 métiers de managers et les dernières 1 à 4 métiers – **Technique, Services techniques / réparations, Santé** et **Vente en alimentation**.

Répartition des métiers de managers par famille de métiers dans le référentiel partagé par les branches du commerce

Source : analyse BVA du référentiel du site [Perspectives commerce](#)



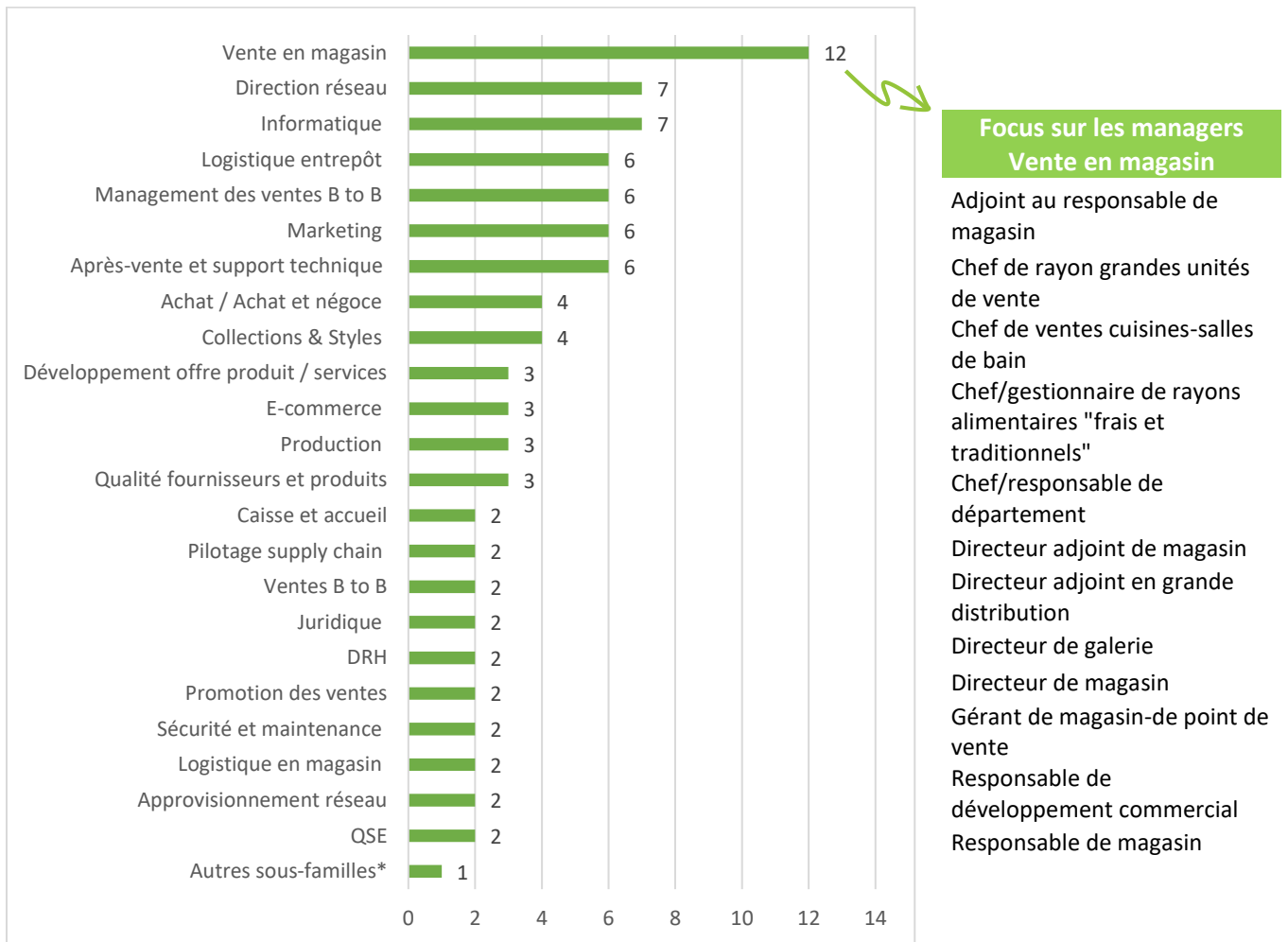
Concernant les **sous-familles de métiers** adoptées dans le référentiel du commerce (39 au total), 13 d'entre elles comptent **plus des 2/3 des métiers de managers**.

La sous-famille **Vente en magasin** concentre à elle-seule **12 métiers de managers** (cf focus en page suivante), suivie de **l'Informatique** (ex. : Directeur/responsable des systèmes d'information, Responsable applications IT...) et de la **Direction réseau** (ex. : Directeur commercial réseau, Directeur régional en grandes unités de vente), comptant chacune **7 métiers** de managers.

Les autres sous-familles (*Pilotage supply chain, Logistique en magasin, Promotion des ventes, DRH, QSE, Approvisionnement réseau, Sécurité et maintenance, Juridique Caisse et accueil*) comptent 2 métiers relevant du management, voire 1 seul (cf graphique ci-après).

**Répartition des métiers de managers par sous-famille
dans le référentiel partagé par les Branche du commerce**

Source : analyse BVA du référentiel du site [Perspectives commerce](#)



(*) *Autres sous-familles comptant 1 métier de manager : Accompagnement à l'international ; Administratifs/finances ; Commerce pièce détachées ; Communication ; Confection / retouches ; Gestion du patient-client ; Immobilier ; Moyens généraux ; Reconditionnement ; Relation clients ; Services ; Stratégie data ; SAV ; Support technique commercial ; Technique.*

Recensement des métiers de managers du commerce par niveau de responsabilité

A partir des appellations des métiers, l'analyse du référentiel permet de dégager **trois types de managers**, en termes de niveau de responsabilité : **Directeur, Responsable et Manager de proximité** (généralement nommé « chef » d'équipe, de secteur, rayon, ventes... voire « manager ») (H/F).

Les fonctions de **direction** se distinguent par des activités et compétences en matière de **définition et de pilotage de politique et/ou stratégie** (commerciale, marketing, achat...), ainsi que de **développement et pilotage de la performance** à l'échelle des grandes fonctions de l'entreprise (cf tableau ci-après).

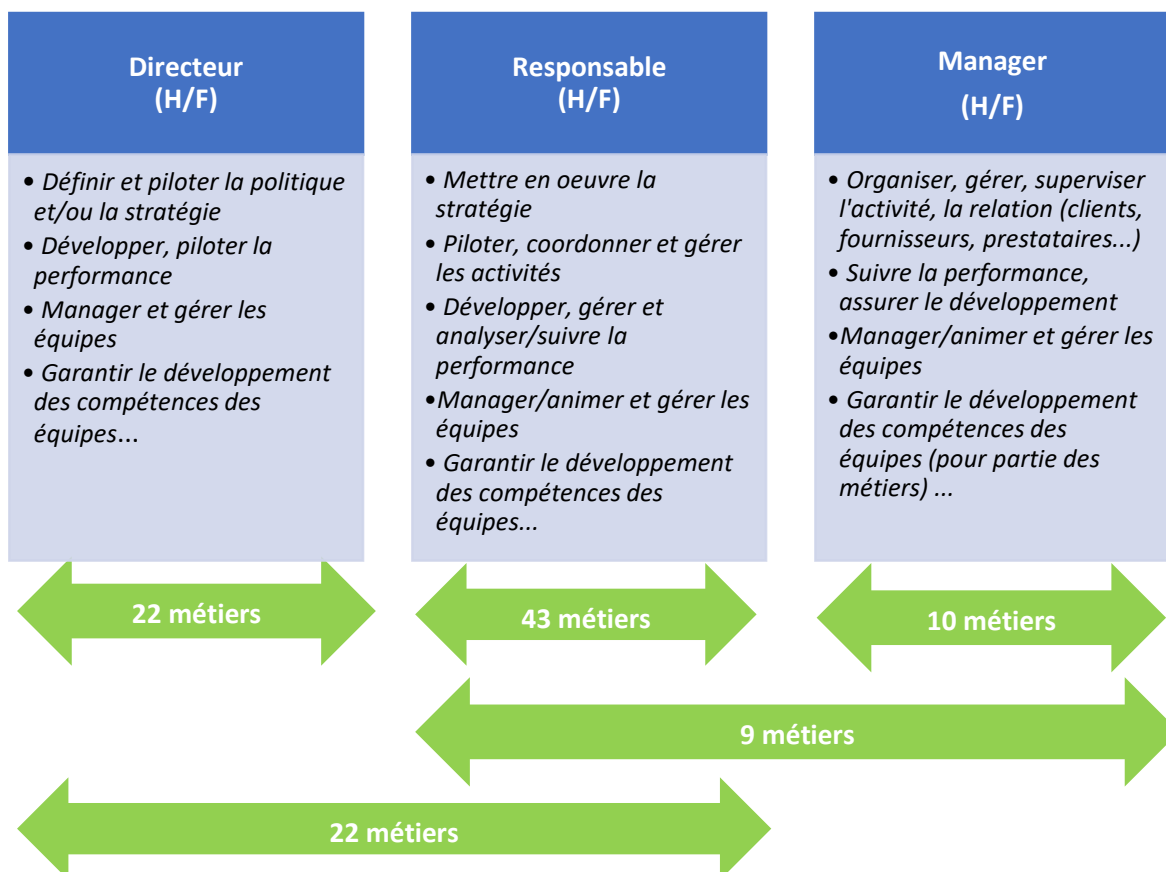
Les **responsables** sont positionnés sur la **mise en œuvre des stratégies** et le **pilotage, la coordination et la gestion des activités**, ainsi que le **développement, l'analyse et le suivi de la performance** sur des périmètres plus ciblés.

Enfin, les activités et compétences des **managers de proximité** relèvent de l'**organisation, la gestion et supervision des activités**, la contribution au **suivi et développement de l'activité et de la performance**, ainsi qu'à la **relation avec les clients, fournisseurs ou prestataires** selon les métiers.

Les trois niveaux de management intègrent les activités et compétences de **management, animation et gestion d'équipe**, et doivent **garantir le développement des compétences des équipes** (à l'exception de quelques métiers de managers).

Type d'activités/compétences par niveau de responsabilité dans le référentiel partagé par les Branche du commerce

Source : analyse BVA du référentiel du site [Perspectives commerce](#)



Le référentiel prévoit que, selon la taille et l'organisation des structures, un métier puisse relever d'une **fonction de Direction ou Responsable** (ex : *Directeur ou Responsable de site logistique*), ou encore de **Responsable ou Manager** (ex : *Responsable secteur caisse et accueil client, ou Manager caisse et accueil client*).

Comme le montre la répartition ci-dessus, la **diversité des métiers** est la plus forte à l'échelle des « **Responsables** » (43 métiers) qui couvrent de nombreux domaines opérationnels ou fonctionnels (ex : *Responsable de magasin, Responsable achats, Responsable marketing, Responsable sécurité*).

Les métiers relevant exclusivement de la **Direction** sont au nombre de **22** et **22 autres** peuvent relever, selon la taille ou l'organisation, d'un.e **Directeur.trice ou Responsable** (ex : *Directeur ou Responsable reconditionnement, Directeur ou Responsable grands comptes, Directeur ou Responsable juridique*). De la même manière, **10 métiers** sont positionnés uniquement en **management de proximité**, tandis que **9 autres** constituent des fonctions de **Responsable ou manager de proximité** selon les cas (ex : *Responsable ou Chef d'atelier, Responsable ou Chef d'équipe Logistique, Responsable de rayon ou Chef de rayon*).

Enfin, **3 métiers d'adjoint** apparaissent dans le référentiel, au sein de la sous-famille *Vente en magasin* : *Directeur adjoint de magasin, Directeur adjoint en grande distribution* et *Adjoint au responsable de magasin*.

B. L'évolution de la fonction managériale, le manager de demain

Les tendances globales

Au sens large, le management désigne l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'entreprise. Mais dans une définition plus fonctionnelle, le management vise à **organiser le système de collaboration entre les personnes, ainsi qu'à favoriser le bien-être collectif, afin d'accroître la performance des organisations humaines** (*Jiménez Amparo, Carole Lamoureux, 2016*).

Différentes études et recherches académiques mettent en exergue la façon dont la **fonction de manager** évolue, la **posture** que devra adopter le manager de demain et les **compétences** qu'il devra développer (*cf tableau ci-après*).

La plupart de ces tendances font référence à un **environnement en transformation constante**, voire inattendue (« crises »), impliquant **agilité et réactivité**, de la part du manager, et capacité à **engager et accompagner son équipe** dans des processus de transformation.

Elles mettent aussi en évidence un **besoin prégnant de valeurs humaines et de compétences relationnelles** (« soft-skills ») chez les managers, avec la nécessité de **capter et répondre aux besoins de manière individualisée**, tout en **stimulant et mobilisant le collectif** dans une dynamique bienveillante, constructive et durable.

La posture et les compétences du manager de demain : quelles tendances ?

<i>Agilité, réactivité réfléchie et leadership transformationnel</i>	<i>Manager passerelle et manager coach</i>	<i>Soutien individualisé, équité, diversité et bienveillance</i>
Le manager de demain s'inscrit dans un leadership transformationnel , c'est à dire un processus qui engage mutuellement le leader et le subordonné. Ce modèle de leadership suppose 4 critères : <i>considération individualisée, stimulation</i>	Le manager de demain est un manager passerelle : il est communicant et expert en création de lien. Il sait créer le climat favorable à des échanges productifs. Il est facilitateur , il rassemble. Il emmène et motive ses collègues avec lesquels il tisse un réseau d'échanges. Ses collaborateurs apprécient son sens de l'humain . Ils savent	Le manager de demain est plus en phase avec les besoins émotionnels et psychologiques de ses employés. Il pourra les guider à travers les crises répétées que sont amenées à traverser toute entreprise. Mais aussi, à traverser les difficultés personnelles auxquelles chacun doit faire face, sans

intellectuelle, motivation inspirante et influence idéalisée. (Bass, 1985)

Le manager de demain est **agile et s'adapte aux changements** : le monde du travail étant en constante évolution. Cette nécessité de s'adapter au changement est plus pertinente que jamais de nos jours (EDHEC Business School, 2023).

Le manager de demain doit être **capable d'agir rapidement et de manière réfléchie** face aux changements inattendus. Le tout, en **impliquant** ses employés dans chacune de ses décisions (EDHEC Business School, 2023).

qu'ils peuvent compter sur lui et le lui rendent bien (*L'empathie pour manager demain, Isabelle Vandebussche-Masclat, 2019*)

Le manager de demain est un **manager coach** : mi-éducateur, mi-mentor, il a un **profil équilibré, combinant les soft skills et hard skills**. Il sait conduire les équipes dans les mouvements de transformation en repérant et développant les **talents** de ses collaborateurs. Il est apprécié de ses équipes qu'il fait progresser dans un **climat de confiance et d'exigence**. Il y gagne investissement, loyauté, transparence et respect. (*L'empathie pour manager demain, Isabelle Vandebussche-Masclat, 2019*)

que cela ait un impact sur le travail de l'équipe (EDHEC Business School, 2023).

Le manager de demain favorisera les échanges dans un climat d'**équité, diversité et bienveillance** de son environnement de travail. Ce chantier est indispensable pour créer une **culture d'entreprise saine et durable** (EDHEC Business School, 2023).

Outre ces tendances, le manager de demain peut aussi être un « **explorateur** ». La possibilité de découvrir d'autres environnements, par exemple le milieu associatif, sportif ou la culture d'un autre pays, peut être très enrichissante en tant que manager. Cette **ouverture** peut lui permettre de développer certaines compétences et, plus largement, sa **compréhension du monde d'aujourd'hui et de demain**¹.

Les tendances identifiées dans le commerce

Nota : les tendances présentées ci-après sont extraites des rapports et études d'ores-et-déjà réalisées pour une ou plusieurs branches du commerce, non spécifiques aux managers. Elles ne sont donc pas exhaustives et seront enrichies dans le cadre de la présente étude.

1) L'impact de la transition écologique sur les managers du commerce

Face à l'enjeu de la transition écologique², l'évolution des attentes des consommateurs et des parties prenantes, plus largement (exigences réglementaires et normatives, attentes des clients ou des salariés en matière de RSE...), incitent les commerces à **évoluer dans leurs pratiques et leurs modèles économiques**.

L'étude menée par l'Observatoire prospectif du commerce a mis en évidence quelles nouvelles activités et compétences devaient intégrer, par exemple, les **Responsables de magasin** pour piloter et accompagner pleinement à la transition écologique de son activité (*cf tableau ci-dessous*).

¹ EDHEC Business school, 2023

² Le commerce au défi de la transition écologique, observatoire prospectif du commerce, 2021

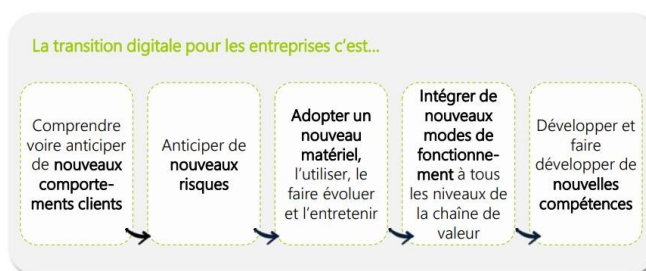
**Impact de la transition écologique sur les managers :
exemple des nouvelles activités et compétences
de Responsable de magasin**

Aujourd'hui	Demain, il doit contribuer à :
<p>Ses responsabilités s'étendent à 3 domaines : le commerce, la gestion et le management.</p> <p>Il élabore les budgets prévisionnels, supervise les approvisionnements et surveille les évolutions des marges</p> <p>Il encadre le personnel, fixe des objectifs motivants aux vendeurs, organise la répartition du travail et recrute si besoin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer des objectifs environnementaux aux objectifs financiers de magasin - Développer la performance environnementale du magasin - Valoriser les produits plus écoresponsables dans les rayons ou lors d'opérations événementielles et commerciales - Optimiser les stocks au sein du magasin dans un objectif « 0 déchet » - Développer des voies de valorisation pour les invendus

2) L'impact de la transition numérique/digitale sur les managers du commerce

L'étude réalisée par l'Observatoire prospectif du commerce sur le digital dans le commerce³ montre que la transition digitale représente à la fois de grandes **opportunités** pour les entreprises de commerce et de grandes **transformations** dans leur structure et fonctionnement. Les entreprises doivent s'adapter sur trois plans :

1. La compréhension et l'anticipation des comportements digitaux des clients et des impacts sur l'activité ;
2. Le déploiement et l'évolution des outils digitaux ;
3. Les organisations et le développement des compétences des salariés.



Le manager joue un rôle important dans l'**expérimentation** des nouveaux outils digitaux, l'analyse des **opportunités** qu'ils représentent et des **impacts potentiels** sur l'organisation de l'activité et la relation avec les clients ou fournisseurs. Son rôle d'**animation** est également concerné : il doit s'approprier les nouvelles ressources digitales et accompagner leur adoption par les salariés, veiller aux conditions d'utilisation, faire remonter les dysfonctionnements ou besoins d'adaptation des outils, etc.

Avec la digitalisation des activités, la **gestion des ressources humaines** est aussi appelée à évoluer, avec des managers devant laisser plus de place à l'**innovation** et au **développement des compétences** des salariés. Ils doivent également adapter leur mode de management et les conditions de travail aux

³ Guide des enjeux et bonnes pratiques du digital dans les métiers du commerce, observatoire prospectif du commerce, 2018

nouvelles attentes des salariés et besoins de l'entreprise, donner confiance et attirer les talents en affirmant les valeurs de l'entreprise et en donnant du sens aux équipes, et sécuriser les parcours professionnels des salariés en poste.

Enfin, l'évolution des modes de consommation et des attentes clients liées au digital impliquent de **renforcer les activités logistiques** nécessitant rapidité, précision, fiabilité et mise en place de prestations logistiques différenciantes avec des services personnalisés. Ainsi, le **manager opérationnel** est sollicité sur de **nombreux plans**⁴ :

- Appréhender les impacts de l'évolution de la relation client liée à l'omnicanalité sur la logistique.
- Sensibiliser et accompagner les collaborateurs face aux enjeux de la relation client et les accompagner dans une logique « servicielle » tournée vers le client.
- Développer et améliorer la performance de la chaîne logistique dans une double logique de traitement de volume en direction des magasins et « servicielle » en lien direct avec le client.
- Participer aux réflexions et tests d'internalisation de la livraison directe au client (logique BtoC).
- Participer aux réflexions sur l'optimisation de la gestion des flux et des approvisionnements.
- Intégrer la dimension « RSE » dans les pratiques des activités logistiques.

C. Les attentes des salariés vis-à-vis des managers

Les tendances globales

De nombreuses études et notamment celles du cabinet Arthur Loyd⁵ indiquent que la rémunération n'est plus la seule source de motivation des actifs. Le salarié d'aujourd'hui attache une importance majeure à la **qualité de vie au travail, au climat et à l'ambiance de travail** permise notamment par un management bienveillant. *L'engagement et l'épanouissement* sont au cœur des attentes des salariés auxquelles le manager de demain doit contribuer.

Dans une étude de BVA réalisée en 2022 sur mille salariés français, **six valeurs** apparaissent importantes pour manager, aux yeux des salariés interrogés : **la confiance** (37%), **l'écoute** (30%), **le collectif et l'esprit d'équipe** (27%), **l'efficacité** (23%), **la bienveillance** (20%) et **l'exemplarité** (20%). C'est en adoptant ces qualités managériales qu'un manager peut désormais obtenir l'adhésion et l'engagement de ses collaborateurs.

Ces valeurs sont également partagées chez les jeunes de moins de 24 ans qui souhaiteraient être accompagnés par un manager capable de **créer un cadre de travail épanouissant** (31%) et de **reconnaître leur travail** (27%)⁶.

⁴ *Argumentaire cadre-Pro A, observatoire prospective du commerce – 2021.*

⁵ <https://www.arthur-loyd.com/faq/quelles-sont-les-nouvelles-attentes-des-salaries-en-termes-de-management>.

⁶ Baromètre d'opinion sur les jeunes et l'entreprise, BVA pour la fondation Jean-Jaurès, 2023

Les tendances identifiées dans le commerce

Le contexte du marché du travail et l'évolution du rapport des salariés au travail influent sur les besoins et les attentes des salariés du commerce vis-à-vis du management. Ils formulent ainsi de nouvelles attentes, notamment dans **l'accompagnement des collaborateurs** et **l'animation et l'encadrement du collectif**⁷.

Les attentes des salariés du commerce vis-à-vis du management

dans l'accompagnement des collaborateurs :

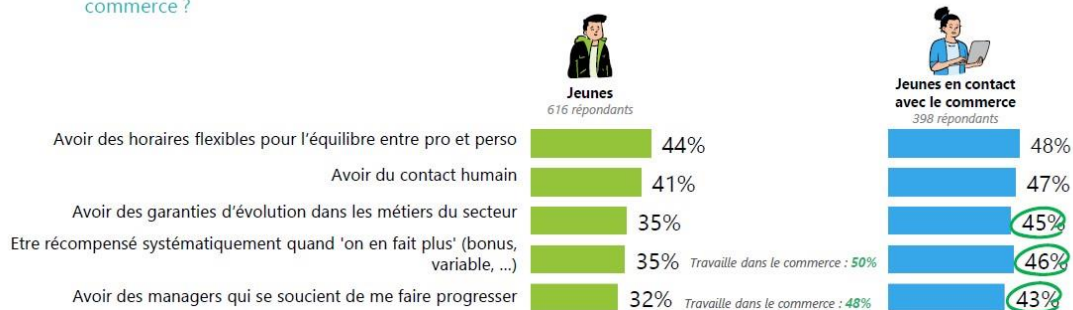
- Les salariés sont en attente d'une plus grande horizontalité du management opérationnel, qui concilie bienveillance et exigence.

dans l'animation et l'encadrement du collectif :

- Les salariés expriment à quel point un management de proximité qui écoute, qui délègue, qui associe aux décisions, qui se soucie de son équipe s'impose comme le mode de management aujourd'hui recherché.
- La qualité de la relation de travail, du management et de la reconnaissance sont des leviers essentiels dans la construction du sens au travail par les salariés.
- 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.

L'étude « **Génération Z** » conduite par l'Observatoire prospectif du commerce montre, pour ces nouvelles générations sur le marché du travail, des attentes concernant la **flexibilité des horaires**, les **relations humaines**, **l'évolution professionnelle** et la **reconnaissance/valorisation**. Près de la moitié des jeunes en contact avec le commerce, soit plus que les jeunes au global, souhaitent avoir des **garanties d'évolution** dans les métiers du commerce et avoir des **managers qui se soucient de les faire progresser**. Ils souhaitent aussi être **récompensés** systématiquement quand ils vont au-delà de leurs stricts missions ou résultats (bonus, variable...).

Q20. Parmi les aspects suivants, quels sont ceux qui pourraient te donner envie de continuer à travailler dans le secteur du commerce ?



Source : Enquête OpinionWay pour l'observatoire prospectif du Commerce, 2023

⁷ Les nouvelles formes d'organisations du travail, observatoire prospective du commerce- 2023

Lorsqu'ils se projettent sur des postes d'encadrement dans le commerce, les jeunes générations se voient en **futurs managers bienveillants**. Loin d'un système pyramidal qu'ils jugent désuet, ils mettent ainsi en avant *la proximité, l'horizontalité, l'ambition partagée et l'esprit d'équipe*⁸.

Concernant spécifiquement les **salariés seniors** dans le commerce⁹, ils formulent des attentes similaires en termes de management pour accompagner leur fin de carrière : *la reconnaissance au travail, l'écoute et la compréhension, la bienveillance ou encore un bon environnement de travail*.

C. L'attractivité de la fonction managériale, les facteurs de satisfaction et de difficultés des managers

Les tendances globales

1) L'attractivité et les facteurs de satisfaction des managers

Dans l'étude « Devenir manager », l'APEC souligne une **aspiration au management** qui reste forte parmi les **jeunes cadres** malgré un **fléchissement** récent¹⁰. En 2023, **56%** des cadres non-managers ayant moins de 35 ans souhaitent le devenir ; toutefois, le **recul net de cette envie** (-7 points entre 2022 et 2023) interroge sur les raisons à l'origine de cette moindre aspiration au management.

L'attrait pour la fonction de manager repose sur **l'envie de progresser**, en particulier chez les jeunes. Ainsi, **32 % des cadres non-managers** qui souhaitent le devenir se disent avant tout motivés par leur désir de progresser en termes de carrière. Cette proportion s'élève à **41 % chez les non-managers les plus jeunes**. Pour eux, la progression de carrière constitue très nettement le premier motif d'attrait pour le management. Les **contacts avec les autres** et les **échanges humains** sont aussi des dimensions du management davantage valorisées par les plus jeunes.

Pour les managers déjà en poste, la **volonté de rester manager** est largement partagée¹¹. En 2023, **86%** des cadres managers déclarent qu'ils souhaitent continuer à exercer ce rôle au cours des cinq prochaines années. Ils expriment massivement le désir de continuer à **se former** pour atteindre ces objectifs, que ce soit en matière *d'animation d'équipe, de communication ou encore de reconnaissance managériale*.

Pour la plupart de ces cadres managers, la fonction comporte **un grand nombre de satisfactions**. Ils apprécient particulièrement **l'autonomie** dont ils disposent (32 %), mais aussi les **responsabilités et le pouvoir de décision** inhérents à la fonction (26 %). Et un cadre manager sur cinq cite également la **rémunération** et le sentiment d'être véritablement **partie prenante de la stratégie de l'entreprise**.

2) Les difficultés rencontrées par les managers

La fonction de manager est souvent associée à **des exigences élevées**, qui peuvent freiner le désir d'endosser ce rôle¹². Selon l'APEC, pour 39% des cadres ne souhaitant pas être manager, la première

⁸ Etude « Générations Z », observatoire prospective du commerce - 2023

⁹ Etude sur les seniors dans le commerce, observatoire prospective du commerce - 2023

¹⁰ Devenir Manager, APEC – 2023

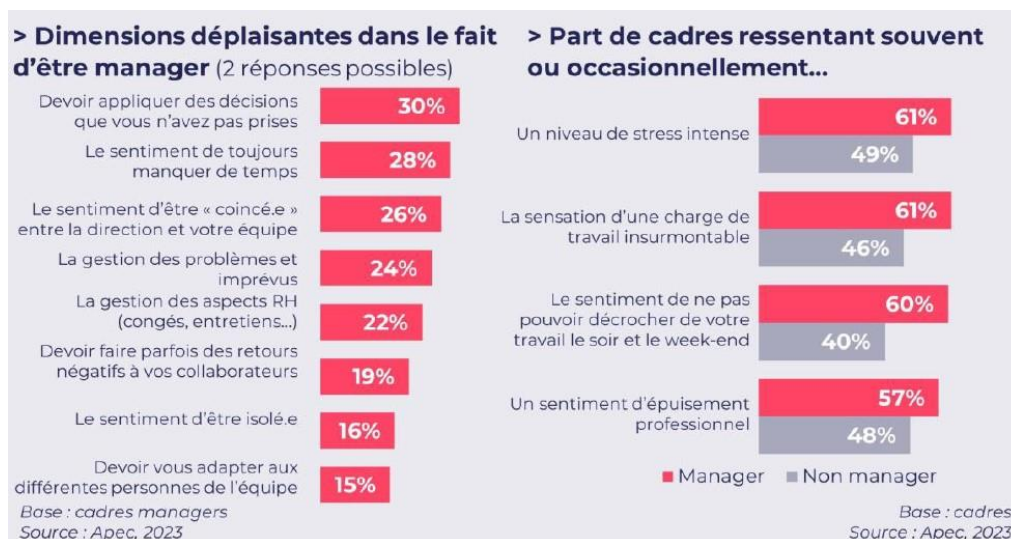
¹¹ Focus rester manager, APEC -2023.

¹² Devenir manager, APEC -2023

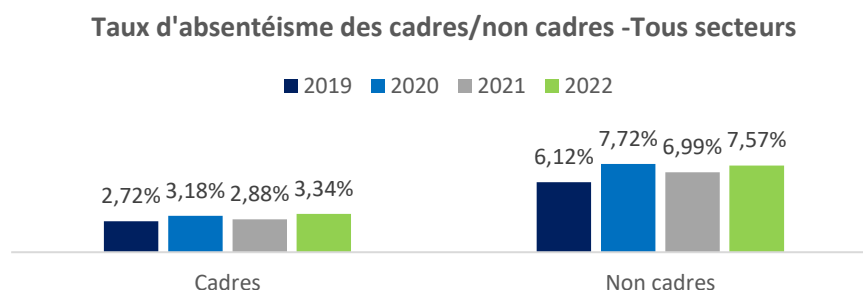
source difficultés réside dans la **gestion des individualités** au sein d'une équipe. L'imposante **charge de travail** figure en deuxième position : **24 %** des cadres interrogés se disent rebutés par la charge de travail reposant sur les épaules des managers.

Pour les cadres managers en fonction, **28%** d'entre eux partagent le sentiment de **manquer de temps** pour pouvoir remplir correctement toutes leurs missions. Ils sont **24%** à évoquer le fait de devoir **gérer constamment des problèmes et des imprévus**¹³. Parmi les difficultés de la fonction, figurent aussi le fait de devoir **appliquer des décisions qu'ils n'ont pas prises (30 %)** et le sentiment d'être « **coincés** » **entre la direction et leurs collaborateurs (26 %)**. Sans être les décisionnaires finaux, ils doivent implémenter les décisions de leur direction.

Enfin, les cadres managers apparaissent plus systématiquement confrontés aux différents **risques psycho-sociaux** que les non-managers : *stress intense, sentiment d'une charge de travail insurmontable, impossibilité à décrocher de son travail, notamment les soirs et week-ends, et épuisement professionnel.*



Ces difficultés peuvent être reliées à la **hausse du taux d'absentéisme des cadres** ces dernières années. Le baromètre de l'absentéisme¹⁴ montre, en effet, une évolution du taux des cadres de **2,72%** en 2019 à **3,34%** en 2022, celui des non-cadres passant lui, de 6,12% à 7,57% sur la même période. Et si le taux d'absentéisme des cadres reste **bien inférieur à celui des non-cadres**, la hausse intervenue apparaît due à une explosion des absences longues de 4 à 7 jours.



Source : Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement, AG2R La mondiale -2023

¹³ Focus rester manager, APEC, 2023

¹⁴ Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement, AG2R La mondiale -2023

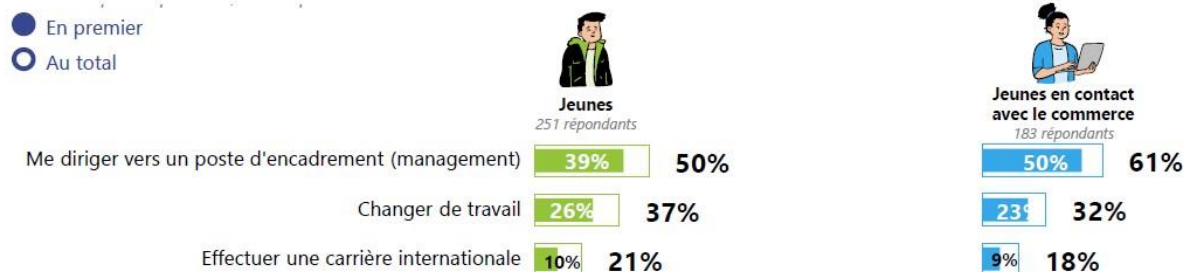
Les tendances identifiées dans le commerce

Nota : les études disponibles sur le commerce comportent principalement des éléments sur l'attractivité et les facteurs de satisfaction des managers, peu d'éléments sur les difficultés qu'ils rencontrent. Aussi, ce dernier volet n'est pas développé ici.

1) L'attractivité et les facteurs de satisfaction des managers

Dans le commerce, l'**aspiration au management des jeunes** est **particulièrement forte**. Lorsqu'on interroge les jeunes sur leurs attentes en matière d'évolution professionnelle dans l'étude « Générations Z¹⁵ », **61%** des jeunes en contact avec le commerce souhaitent se diriger vers un poste d'encadrement ou de management (50% d'entre eux en font une priorité) contre 50% pour les jeunes au global (39% en faisant une priorité).

Q21. Quelles sont tes attentes en matière d'évolution professionnelle ?



Source : Enquête OpinionWay pour l'observatoire prospectif du Commerce, 2023

Pour les plus âgés, l'étude sur les seniors dans le commerce¹⁶ révèle que **90%** des cadres de plus de 50 ans déclarent être satisfaits de leur travail, dont **48%** très satisfaits. L'**intérêt du travail** et l'**ambiance au quotidien** constituent les moteurs de cette satisfaction. **55%** de ces cadres estiment même que leur travail a un impact positif sur leur **état de santé psychologique**.

Ils estiment être accompagnés dans la **gestion de leur parcours professionnel** (73%) et bénéficier de **possibilités d'évolution professionnelle** (65%).

2) Focus sur l'attractivité et les facteurs de satisfaction des managers dans la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire

Concernant spécifiquement la branche du commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, **83%** des salariés ayant des fonctions d'encadrement se disent **satisfaits** de leur situation professionnelle actuelle¹⁷.

Ils sont **91%** à être satisfaits du **niveau d'autonomie dans leur travail**, dont 42% très satisfaits. Le **sens du travail (87%)** et le **contenu du travail (86%)** sont aussi des facteurs de satisfaction importants.

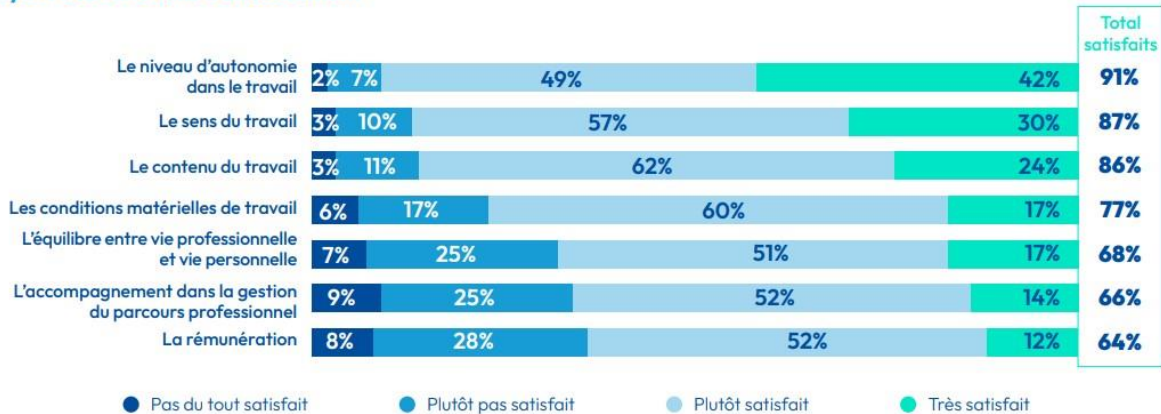
¹⁵ Etude « Générations Z », observatoire prospective du commerce - 2023

¹⁶ Etude sur les seniors dans le commerce, observatoire prospective du commerce - 2023

¹⁷ L'étude « Évolution des carrières et promotion sociale », Horizons commerce, 2024

La satisfaction apparaît moins unanime sur **l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle (68% satisfaits)**, la **rémunération (64%)** et **l'accompagnement dans la gestion du parcours professionnel (66%)**.

Satisfaction détaillée vis-à-vis de la situation professionnelle actuelle – 667 salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement



Source : Enquête IFOP pour Horizons Prospective et Métiers du Commerce, 2024

Les **perspectives d'évolution professionnelle** des salariés ayant des fonctions d'encadrement dans la branche sont perçues positivement. En effet, **plus des ¾** sont optimistes pour leur **propre situation professionnelle future** et **près des 2/3** expriment le **désir d'évoluer ou de continuer à évoluer** dans leur parcours professionnel. Près de **9 salariés sur 10** sont prêts à consentir des efforts pour favoriser l'évolution.

La motivation principale du souhait d'évolution, quel que soit le statut, est **l'augmentation du salaire**, nettement devant la volonté de **progresser dans la hiérarchie**, de voir **son travail reconnu** ou de changer de poste. Enfin, **72%** des salariés répondants ayant des fonctions d'encadrement se projettent sur le **même type de poste** sur les deux ans à venir.



Source : Enquête IFOP pour Horizons Prospective et Métiers du Commerce, 2024

3. La perception de la fonction managériale et les attentes des managers du commerce en termes de formation et d'accompagnement

Une enquête Web a été réalisée par BVA People Consulting entre le **7 et le 18 octobre 2024** auprès d'un **panel de 500 managers du commerce**. Cet échantillon a été constitué à partir de la structure globale des salariés dans le commerce, de manière à assurer la meilleure représentativité possible en termes de **répartition par région** et la meilleure couverture possible des **branches professionnelles** du commerce.

A. Des managers de statut et de niveau de diplôme très hétérogènes, issus aux deux tiers de la promotion professionnelle

La structure des répondants à notre enquête portant sur 500 managers exerçant dans le commerce, recouvre **une forte hétérogénéité de situations et de parcours vers la fonction managériale**.

Les managers du panel couvrent les **19 branches du commerce**, en particulier Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire (14%), Commerce de détail non alimentaire (10%), Commerce succursaliste de l'habillement (9%), Grands magasins et magasins populaires (7%), Commerce de détail alimentaire spécialisé (6%), Commerce de détail alimentaire non spécialisé (6%), Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie (6%), Commerce à distance (6%) et Bricolage (5%). Les autres branches sont également représentées (moins de 5% des répondants)¹⁸.

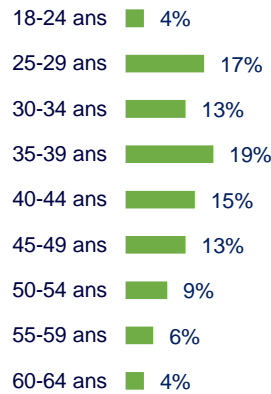
Les managers sont répartis selon les **différents types de commerce** : 38% dans le commerce intégré ou succursaliste, 34% dans le commerce indépendant isolé et 24% dans le commerce indépendant organisé.

21% d'entre eux évoluent en Île-de-France et 79% hors Île-de-France. Plus d'un tiers (36%) au sein d'entreprises de 1 à 49 salariés, 23% de 50 à 249 salariés, 17% de 250 à 2000 salariés et 14% de plus de 2 000 salariés.

Avec **54%** des répondants, les **femmes** sont plus représentées que les hommes. L'âge médian des managers est de **38,5 ans** ; 34% d'entre eux ont moins de 35 ans et 19% ont plus de 50 ans. Ils sont 86% à évoluer dans le secteur privé et 14%, non-salariés ou indépendants.

¹⁸ Sport-loisirs, Distribution, importation, exportation en chaussures, jouets, textiles et mercerie, Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager, Négoce de l'ameublement, Import-Export et commerce international, Entreprises du bureau et du numérique, Optique-lunetterie de détail, Commerce succursaliste de la chaussure, Jardineries et graineteries et Coopératives de consommateurs.

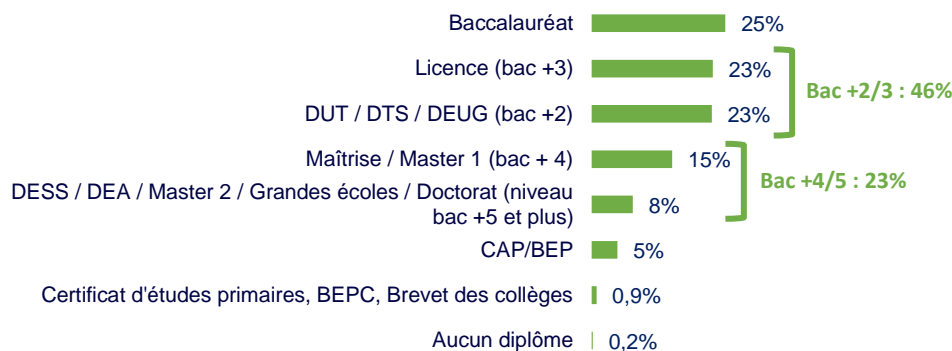
Répartition des managers par tranche d'âges



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

En termes de **statut**, il ressort que les managers relèvent tout autant du statut d'**agent de maîtrise** (38%) que de **cadre** (34%), et que 24% sont **employés**. Les niveaux de diplômes révèlent à la fois une forte hétérogénéité et la **possibilité, offerte par le commerce, d'accéder à des postes de management dès le niveau Baccalauréat**. Ainsi, les managers se répartissent entre un quart ayant obtenu comme dernier diplôme le **Bac** (25%), environ un quart un **diplôme Bac +2** (DUT, DTS, DEUG) (23%), un quart un **diplôme Bac +3** (Licence) (23%) et un autre quart Bac+4 et Bac +5 et plus (Maîtrise, Master 1, Master 2 et Doctorat) (23%).

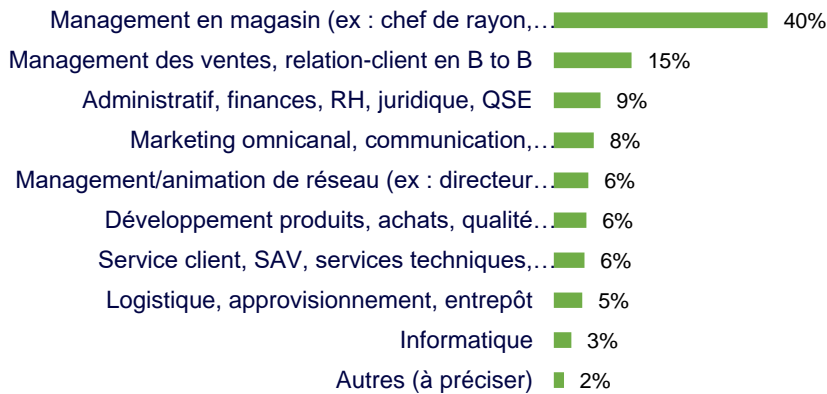
Répartition des managers par diplôme



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Concernant les **familles de métiers**, 40% des managers ayant répondu à l'enquête sont **managers en magasin** (chefs de rayon...), famille nettement la plus représentée devant le **management des ventes et la relation-client** (15%).

Répartition des managers selon les familles de métiers

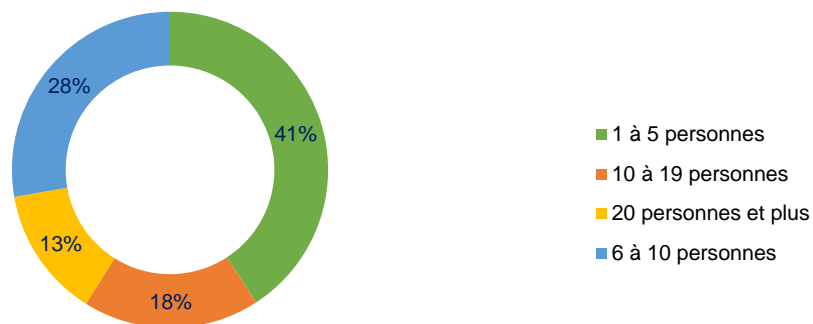


Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

*Nota : la moitié des managers (50%) ont répondu « Oui » à la question de savoir s'ils occupaient une **fonction d'adjoint de manager** comme, par exemple, adjoint au responsable de magasin ou directeur adjoint. Cette proportion nous est apparue élevée et sera confrontée à l'expertise du Copil en termes d'organisation des fonctions managériales dans le commerce.*

Concernant les **équipes** managées, les managers encadrent principalement des **équipes de 1 à 5 personnes** (41% des managers), voire de **6 à 10 personnes** (28%). 4 managers sur 10 encadrent eux-mêmes des **managers** (42%) et une proportion similaire manage des **cadres** (36%).

Répartition des managers par taille d'équipe



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Fait notable et correspondant à une réalité plus récente du monde du travail, près de la moitié des managers animent et encadrent **des salariés en partie à distance** (45%).

1) Des managers issus aux 2/3 de la promotion professionnelle, avec un premier emploi de statut d'employé pour la majorité d'entre eux

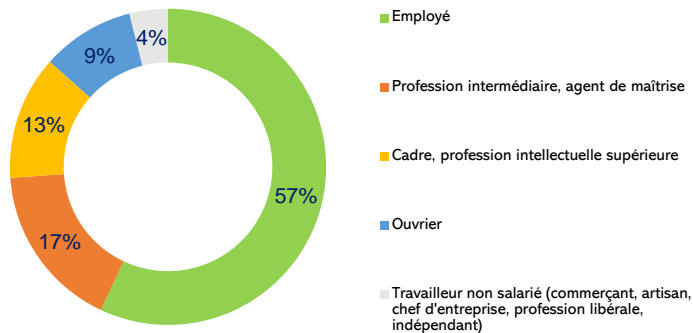
Les managers ayant répondu à l'enquête exercent généralement la fonction de **manager depuis 2 à 5 ans** (40% d'entre eux) ou **depuis plus de 5 ans** (41%). Seuls 19% l'exercent depuis moins de 2 ans.

La dynamique de promotion professionnelle est marquée, avec **deux-tiers des managers** (69%) issus de la promotion interne, contre **un quart** (25%) **recruté, en externe, après une expérience en management**. La promotion interne est encore plus forte chez les **managers de 45-49 ans**, qui en

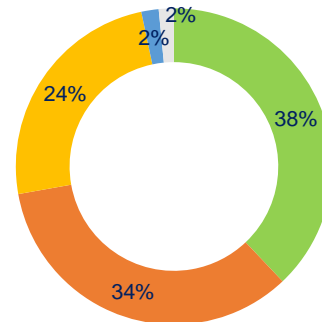
viennent à 80%. Seuls 6% des managers ont été recrutés en externe sans expérience préalable de management.

Lorsqu'ils sont entrés dans le commerce, la **majorité** de ces managers (57%) exerçaient un **premier emploi de statut « employé »**, les autres ayant un emploi initial d'agent de maîtrise (17%) ou de cadre (13%).

Répartition des managers par statut de premier emploi



Répartition des managers par statut actuel



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

B. Des managers combinant différentes motivations vers la fonction managériale, satisfaits de l'accompagnement dont ils ont bénéficié lors de leur prise de fonction mais en demande de formations

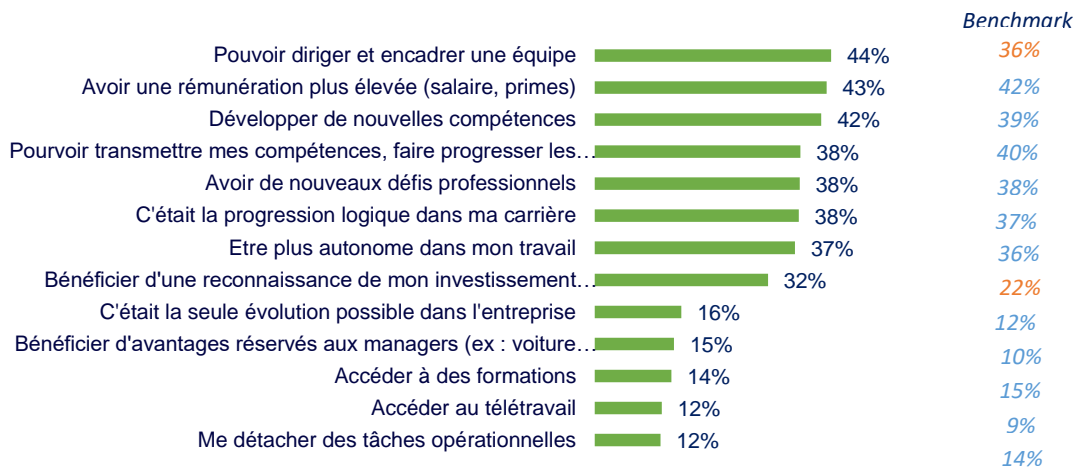
L'attrait pour la fonction managériale a été motivée par **différentes raisons**, sans que l'une d'entre elles se détache totalement des autres. Ainsi, pour plus de 40% des managers, les trois premières motivations sont de **pouvoir diriger et encadrer une équipe** (44%), **d'accéder à une rémunération plus élevée** (43%) ou encore de **développer de nouvelles compétences** (42%). Juste derrière, suivent les motifs exprimés par 37 ou 38% des managers selon les cas : **pouvoir transmettre ses compétences/faire progresser les autres** ; **avoir de nouveaux défis professionnels** ou **être plus autonome dans son travail**. On note aussi dans cet ensemble le fait que la fonction managériale représente **une progression logique dans la carrière** (37%), sans qu'il s'agisse de la seule évolution possible dans l'entreprise puisque cet item ne recueille que 16% des motivations exprimées.

Enfin, pour un tiers des managers (32%), il s'agit aussi de bénéficier d'une **reconnaissance de leur investissement professionnel**.

L'analyse par **tranche d'âge** fait apparaître certaines nuances dans les motivations. Ainsi, le fait de **pouvoir diriger et encadrer une équipe** est une motivation **plus forte chez les managers de 30-34 ans** qu'en moyenne (57%). Chez les **35-39 ans**, la fonction managériale est plus fréquemment perçue comme la **seule évolution possible** dans l'entreprise (25%). Pour les **45-49 ans**, c'est plus souvent pour bénéficier d'une **reconnaissance professionnelle** qu'ils se sont orientés vers la fonction managériale (44%) et pour les **50-54 ans**, c'est fréquemment pour relever de **nouveaux défis professionnels** qu'ils ont fait ce choix (54%).

Par rapport aux managers français (« benchmark »), les managers du commerce sont **plus motivés par la possibilité de diriger et encadrer une équipe**, ainsi que de bénéficier **d'une reconnaissance de leur investissement**, les autres motivations étant quasiment similaires.

👉 Quelles sont les raisons initiales qui vous ont attiré vers la fonction managériale ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Du point de vue des managers interrogés, les **deux principaux facteurs** leur ayant permis d'accéder à un poste de manager sont **l'engagement et la motivation**, pour la moitié d'entre eux (50%), juste devant **l'expérience et les compétences métiers** (42%). Suivent **trois facteurs liés à leurs « soft-skills »**, que sont les **qualités humaines et relationnelles** (37%), la **prise d'initiatives et de responsabilités** (37%) et la **capacité d'adaptation** (34%).

Notons que ces qualités apparaissent devant **l'atteinte des objectifs et les performances** (30%) et le **diplôme et la formation initiale**, qui n'est considéré comme un facteur leur ayant permis d'accéder à une poste de manager que par **20%** des répondants à l'enquête.

Pour les plus de 50 ans, **l'expérience et les compétences métiers** sont plus considérées comme le premier facteur d'accès à une fonction managériale (22%). Tandis que **la prise d'initiative** est valorisée par les managers de 40 à 44 ans (en premier à 21%), alors que **la formation et le diplôme** sont évoquées par les moins de 35 ans (en premier à 12%).

En comparaison avec les managers français de tous secteurs d'activité, on retrouve les **mêmes facteurs** que ceux avancés par les managers dans le commerce.

👉 Et plus précisément, quels sont les principaux facteurs qui vous ont permis d'accéder à un poste de manager ?

	En premier	Et ensuite	Au global	Benchmark
Mon engagement, ma motivation	16%	34%	50%	46%
Mon expérience, mes compétences « métiers »	14%	28%	42%	45%
Mes qualités humaines et relationnelles	11%	26%	37%	39%
Ma prise d'initiatives et de responsabilités	11%	26%	37%	35%
Ma capacité d'adaptation	11%	23%	34%	38%
L'atteinte de mes objectifs, mes performances	11%	19%	30%	26%
Mon diplôme, ma formation initiale	8%	12%	20%	26%
Mon intérêt, ma maîtrise des outils...	6%	12%	18%	14%
Les formations suivies après ma formation initiale	5%	12%	17%	12%
Le contexte organisationnel / le besoin de...	7%	9%	16%	19%

Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Pour plus de la majorité des managers (57%), la prise de fonction a entraîné un **changement d'intensité de travail** ; suivent pour 41% d'entre eux, le **changement d'horaires** de travail et, pour un tiers (33%), le **changement d'équipe** de travail. Les **hommes** relèvent plus que les femmes le **changement de service ou de direction** (26% contre 21% dans l'ensemble) et la **mobilité géographique** vers un autre magasin ou entité (24% contre 19% dans l'ensemble). Les cadres (31%) et les moins de 35 ans (27%) notent que cela a permis un **accès au télétravail** (contre 21% dans l'ensemble). Les **trois quart des managers** ayant connu ces changements les ont **plutôt bien vécus**, mais 21% d'entre eux ont toutefois mal vécu la mobilité géographique et 12% le changement d'horaires.

Concernant l'accompagnement dans le cadre de leur première prise de fonction de manager, **9 managers du commerce sur 10** (86%) estiment avoir été **suffisamment accompagnés**. Ce sentiment est encore plus partagé par les managers qui encadrent eux-mêmes des managers (94%) ou des cadres (92%).

Et dans l'ensemble, ils sont **14%** à exprimer une insatisfaction dans l'accompagnement lors de la prise de fonction.



Quelques profils de managers expriment plus d'insatisfaction dans l'accompagnement :

- **19%** des managers dans le **management en magasin** (ex : chef de rayon, gérant de point de vente, resp. de caisse)
- **18%** des managers dans le **commerce intégré ou succursaliste**
- **18%** des managers qui encadrent une **équipe d'1 à 5 personnes**

L'accompagnement évoqué peut notamment se référer aux **formations** dont ont pu bénéficier les managers du commerce à l'occasion de leur prise de fonction en tant que manager. Ainsi, **7 managers sur 10** (69%) déclarent avoir bénéficié d'**une ou plusieurs formations dans ce cadre**.

Les managers évoluant dans les **entreprises de 250 à 2000 salariés** (83%) sont les plus représentés parmi ceux qui ont bénéficié de formations ; c'est aussi le cas de ceux qui **managent des cadres ou des managers** (82%) ; qui encadrent des salariés à distance (81%), qui sont de **statut cadre**

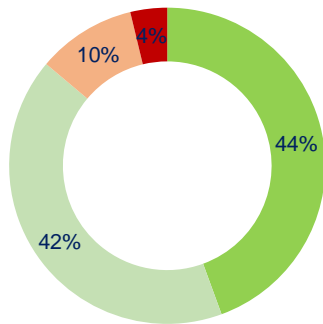
(79%), qui ont un diplôme de Licence (Bac+3) (79%) ou des équipes de **6 à 10 personnes** (78%). Dans l'ensemble ils sont **1/3** (31%) qui déclarant avoir moins bénéficié de formations.



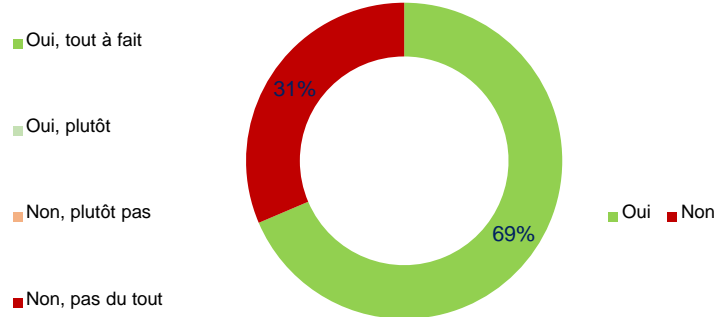
Quelques profils de managers déclarent avoir **moins bénéficié de formations** :

- **59%** des managers dans les entreprises **de 1 à 10 salariés**
- **46%** des managers qui encadrent une **équipe d'1 à 5 personnes**
- **40%** des managers qui exercent la fonction de manager depuis **moins de 2 ans**

Satisfaction vis-à-vis de l'accompagnement à la prise de fonction de manager



Part des managers ayant bénéficié de formation à la prise de fonction de manager



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Parmi les managers ayant bénéficié d'une formation dans le cadre de leur prise de fonction, **près de la moitié** (47%) déclarent avoir été formé au **leadership et à l'animation d'équipe**. Les domaines de formation les plus suivis sont ensuite les fondamentaux du management (41%), la communication (38%), la gestion des conflits (35%), la gestion RH (33%) ou encore le pilotage de la performance (30%).

Lorsqu'ils n'ont pas été formés, les managers se prononcent sur les **formations qu'ils auraient aimé suivre**. Les priorités de formation apparaissent proches, avec un ordre un peu différent : **le leadership et l'animation d'équipe** reste prioritaire (36%), mais la **gestion des conflits** monte en deuxième attente (31%) devant les fondamentaux du management (28%), tandis que la communication n'apparaît qu'au 6^{ème} position (26%).

🏠 Quelles sont les formations que vous auriez aimé suivre dans le cadre de votre prise de fonction de manager ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

C. Des managers satisfaits de leur fonction managériale, qui perçoivent des évolutions, sont confrontés à certains dilemmes et doivent adapter leurs missions

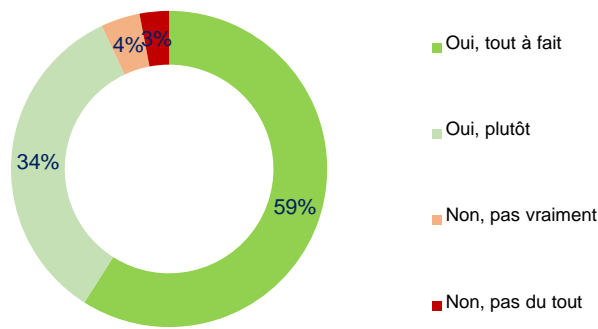
Les managers du commerce apparaissent **largement satisfaits de l'exercice de leur fonction managériale dans le commerce** (93%, dont 59% tout à fait satisfaits). C'est encore plus le cas pour les managers exerçant dans les **entreprises de 1 à 10 salariés**, les managers de **plus de 50 ans** (98%) et ceux qui encadrent **1 à 5 personnes** (97%). Ils sont seulement **7%** à exprimer une insatisfaction à exercer la fonction managériale.



Quelques profils de managers expriment plus d'insatisfaction :

- **18%** des managers de **25 à 29 ans**
- **13%** des managers qui encadrent **plus de 20 personnes** ou exercent dans des entreprises de **11 à 49 salariés**
- **12%** des managers qui ont un statut de **profession intermédiaire, agent de maîtrise**
- **11%** des managers qui encadrent **6 à 10 personnes** ou relèvent du **management en magasin** (ex : chef de rayon, gérant de point de vente, resp. de caisse)
- **10%** des managers qui encadrent **des cadres** ou exercent la fonction de **manager entre 2 à 5 ans** OU exercent dans le **commerce indépendant isolé** (grossiste ou détaillant affilié à aucun réseau)

Satisfaction des managers vis-à-vis de l'exercice managérial



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Interrogés sur l'évolution de leur fonction ces dernières années, **6 managers du commerce sur 10** expriment une **évolution positive** de leurs fonction et missions (61%). C'est plus le cas pour les managers **qui encadrent des managers** (77%) ou **des cadres** (71%), ceux du **commerce indépendant organisé** (ex : franchise, commerce Coopératif Associé) (71%) et ceux qui **encadrent des salariés en partie à distance (69%)**. Ils sont seulement 9% à ressentir une **évolution négative** (21% estiment par ailleurs qu'elle n'est ni positive, ni négative et 9% qu'il n'y a pas eu d'évolution).



Quelques profils de managers déclarent ressentir **une évolution négative** :

- **24%** des managers dans le commerce **de détail et de gros à prédominance alimentaire** (grande distribution)
- **19%** des managers évoluant dans les **entreprises de plus de 2 000 salariés** ou dans le **commerce succursaliste de l'habillement**
- **17%** des managers dans le **commerce intégré ou succursaliste** (ex : grande surface alimentaire ou spécialisée)
- **15%** des managers dans le **management en magasin** (ex : chef de rayon, gérant de point de vente, resp. de caisse)
- **13%** des managers qui exercent la fonction de manager depuis plus de **5 ans**

Par ailleurs, ils sont **un peu plus nombreux (70%)** à anticiper que, **dans les 5 années à venir, les fonctions et les missions des managers vont changer** du fait des évolutions de leur entreprise, leur secteur ou de la société plus largement. Ici, les managers exerçant dans les **entreprises de plus de 2000 salariés** sont ceux qui anticipent le plus ces changements (84%). Puis, les managers évoluant dans les **structures de 50 à 249 salariés** (83%), ceux dans le **commerce intégré ou succursaliste** (ex : grande surface alimentaire ou spécialisée) (81%), ceux du **commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire** (grande distribution) (81%) et enfin les managers ayant un niveau de **Baccalauréat (78%)**

Les changements spontanément exprimés portent principalement sur **l'intelligence artificielle** (intégration dans les process, aide...), les **outils numériques** (utilisation accrue, changements informatiques, automatisation...), la **relation avec l'équipe** et l'attention portée davantage au **bien-être mental**, l'évolution de **ses propres missions** (davantage de responsabilités...) et l'augmentation du **télétravail**.

Lorsqu'ils sont interrogés sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans l'exercice de leur fonction managériale, **8 managers sur 10 (96%)** estiment ne pas vraiment rencontrer de difficultés. Ils sont moins d'un manager sur cinq (19%) à exprimer des difficultés à exercer sa fonction managériale.



Quelques profils de managers expriment **plus de difficultés** dans l'exercice de leur fonction :

- **37%** des managers qui encadrent **plus de 20 personnes**
- **33%** des managers âgés de **45-49 ans** ou exerçant dans les **structures de plus de 2 000 salariés**.
- **29%** des managers dans le **management des ventes, relation-client en B to B**
- **27%** des managers **dans le commerce intégré ou succursaliste** (ex : grande surface alimentaire ou spécialisée)
- **24%** des managers qui encadrent **des managers**

Les principales difficultés exprimées concernent **les relations avec l'équipe** (la gestion des conflits et des comportements des collaborateurs, la difficulté à communiquer avec les membres de l'équipe), **le management de l'équipe** (gestion du personnel, motiver l'équipe) et **la relation avec la direction** (manque de soutien ou de souplesse de la part de la direction).

Parmi les facteurs impactant le plus la mise en œuvre et l'évolution de leurs missions managériales, les managers citent avant tout **trois facteurs** : le **contexte économique** du secteur du commerce (55%), l'évolution des **comportements d'achat et des attentes des clients** (50%) et **les nouvelles attentes des salariés** en termes d'autonomie ou d'équilibre vie professionnelle-vie privée (47%).

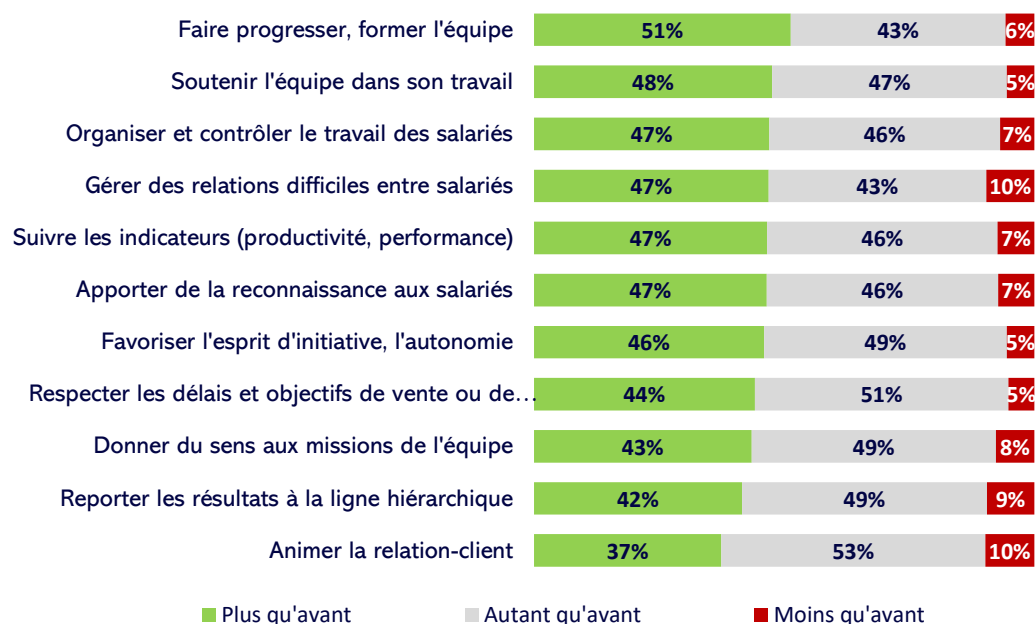
Et plus précisément, quels sont les facteurs qui impactent le plus la mise en œuvre et l'évolution de vos missions managériales ?

	En premier	Et ensuite	Au global
Le contexte économique du secteur du commerce	22%	33%	55%
L'évolution des comportements d'achat et des attentes des clients	16%	34%	50%
Les nouvelles attentes des salariés (équilibre vie pro-perso, autonomie)	16%	31%	47%
Les exigences plus fortes en matière de reporting	11%	23%	34%
Les nouvelles organisations de travail (télétravail, collaboratif)	12%	20%	32%
La digitalisation du commerce, le e-commerce	9%	23%	32%
Le développement des outils digitaux destinés aux managers et salariés	11%	20%	31%
La transition environnementale (seconde main, reconditionnement, réduction des déchets)	3%	17%	20%

Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Face aux évolutions qui impactent la fonction managériale, les managers doivent s'adapter. Ainsi, la **moitié des managers** ont le sentiment de **faire plus qu'avant la plupart des missions managériales** testées dans le cadre de l'enquête : faire progresser et former l'équipe (51%), soutenir l'équipe dans son travail (48%), organiser et contrôler le travail des salariés (47%), gérer des relations difficiles entre salariés (47%), suivre les indicateurs (47%), apporter de la reconnaissance aux salariés (47%).

🏠 Aujourd'hui, avez-vous le sentiment d'effectuer plus / moins ou autant qu'avant les missions managériales suivantes :

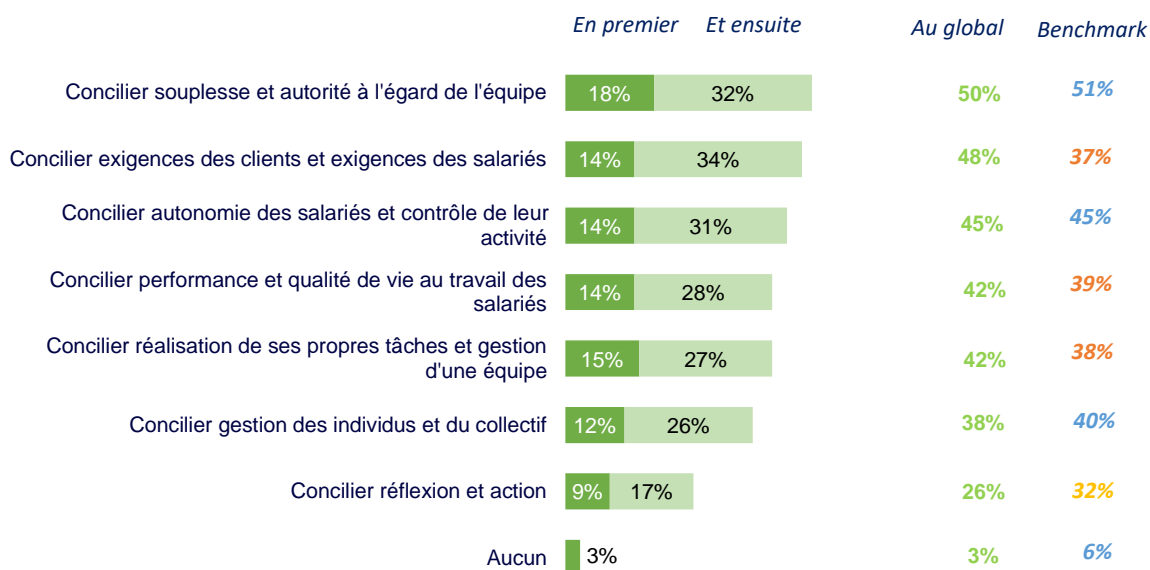


Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Dans ce contexte, les managers font face à **plusieurs dilemmes**, comme ceux, en particulier, de devoir concilier **la souplesse et l'autorité** à l'égard de l'équipe (50%), **les exigences-clients et celles des salariés** (48%), ou encore **l'autonomie des salariés et le contrôle** de leur activité (45%). Les 50 -54 ans, se sentent encore plus concernés par la question des exigences des clients Vs celles des salariés (66%). Les hommes plus que les femmes (52%) et les managers qui encadrent des managers (49%) sont un peu plus confrontés à la question de l'autonomie des salariés Vs contrôle de leur activité. Enfin, ceux qui managent des cadres sont plus concernés par la conciliation de la **gestion des individus et du collectif** (46%).

En comparaison de leurs homologues de divers secteurs d'activité, les managers dans le commerce font face, de façon marquée, aux problématiques de **conciliation des exigences-clients et des exigences des salariés**, et, dans une moindre mesure, à **la conciliation entre performance et qualité de vie au travail des salariés**, d'une part, et **réalisation de ses propres tâches et gestion d'une équipe**, d'autre part. Ils sont moins confrontés au dilemme entre réflexion et action.

🏠 Auquel de ces « dilemmes », êtes-vous le plus souvent confronté en tant que manager ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Au final, **8 managers sur 10 (78%)** n'expriment **pas de craintes ou d'inquiétudes concernant l'évolution de leur fonction managériale à l'avenir**. Cette part est plus élevée (91%) chez les 25-29 ans et chez les managers exerçant dans le **commerce indépendant isolé** (grossiste ou détaillant affilié à aucun réseau) (91%). C'est également le cas chez les **moins de 35 ans** (86%), ceux qui détiennent un **diplôme de Licence (Bac+3)** (86%), ceux encadrent **1 à 5 personnes** (84%). Dans l'ensemble, ils ne sont que **22%** qui expriment des inquiétudes concernant l'évolution de leur fonction managériale à l'avenir.



Quelques profils de managers expriment plus d'inquiétudes sur l'évolution de leur fonction :

- **46%** des managers âgés de **45 -49 ans**
- **33%** des managers exerçant dans les entreprises **de plus de 2 000 salariés**
- **32%** des managers exerçant dans le **commerce intégré ou succursaliste** (ex : grande surface alimentaire ou spécialisée) ou dans le **commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire** (grande distribution)

Les principales craintes exprimées concernent le **management** de l'équipe (davantage de complexité à gérer une équipe...), les résultats et la **performance** (pression du résultat...), l'organisation du travail (charge de travail importante...) et les **outils numériques** (émergence de l'intelligence artificielle...).

D. Des managers satisfaits des formations et de l'accompagnement, à l'exception de certains profils, et souhaitant poursuivre leur parcours professionnel dans une fonction managériale dans le commerce

Au-delà de la question spécifique à l'accompagnement lors de leur prise de fonction, les managers ont également été interrogés sur les formations et l'accompagnement dont ils bénéficient en tant que manager. Là aussi, le constat est positif puisque **8 managers sur 10** (82%, dont 37% plutôt satisfaits) expriment une **satisfaction à l'égard de ces formations et accompagnement** (ex : tutorat, coaching). Seulement **18%** d'entre eux exprime **une insatisfaction**.



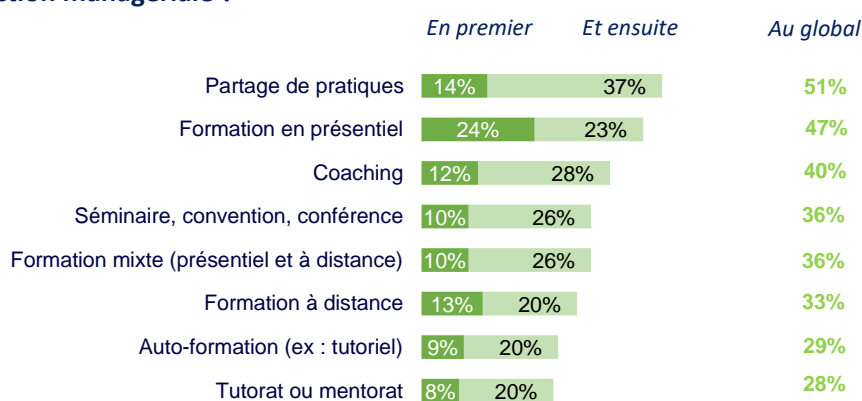
Quelques profils de managers expriment plus d'insatisfactions dans l'accompagnement en tant que manager :

- **32%** des managers dans le **commerce succursaliste de l'habillement**
- **29%** des managers dans le **management en magasin** (ex : chef de rayon, gérant de point de vente, resp. de caisse)
- **26%** des managers dans le **commerce intégré ou succursaliste** (ex : grande surface alimentaire ou spécialisée)
- **24%** des managers qui exercent la fonction de **manager depuis plus de 5 ans**
- **23%** des femmes

Les principaux **motifs d'insatisfaction** portent sur le fait que les formations ou l'accompagnement ne sont pas proposés ou sont trop restreints.

Concernant les **modalités** de formation et d'accompagnement, la **moitié des managers** ont une préférence pour le **partage des pratiques** (51%) et pour la formation en **présentiel** (47%, dont 24% en premier). Le **coaching** apparaît en 3^{ème} position, tandis que **l'auto-formation** et le **tutorat/mentorat** sont les modalités les moins plébiscitées.

📌 Quelles modalités de formation ou d'accompagnement aimeriez-vous en priorité dans le cadre de votre fonction managériale ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Près de la **moitié des managers** (46%) souhaitent **progresser dans les 5 années à venir dans l'encadrement et la hiérarchie** et **4 managers sur 10** (39%) souhaitent **conserver leur fonction managériale actuelle**. Seul 8% souhaite évoluer vers une fonction sans encadrement hiérarchique.



Plusieurs profils de managers se distinguent :

Ceux qui souhaitent progresser dans l'encadrement et la hiérarchie

- 65% des **30-34 ans**
- 60% des managers qui **encadrent 10 à 19 personnes**
- 54% des managers **cadres**
- 53% des managers **qui encadrent des managers**

Ceux qui souhaitent conserver leur fonction managériale actuelle

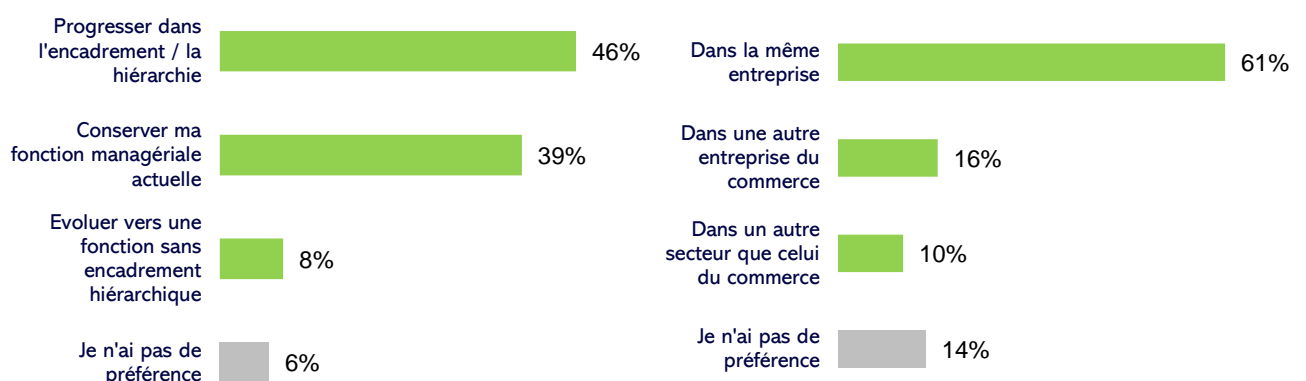
- 61% des managers **âgés de plus de 50 ans**, 58% des managers **âgés de 50 – 54 ans**
- 56% des managers **qui encadrent 6 à 10 personnes**
- 49% des managers qui détiennent un **diplôme de Baccalauréat**
- 46% des managers qui exercent la fonction de **manager depuis plus de 5 ans**

Ceux qui souhaitent évoluer sans encadrement hiérarchique

- 18% des managers **âgés de 40-44 ans**

Concernant la **fidélité à l'entreprise dans les 5 ans**, notons que **6 managers sur 10** (61%) souhaitent continuer à travailler dans la **même entreprise** et que cette proportion monte aux 3/4 chez les **50 - 54 ans** (75%). Une part significative des **moins de 35 ans** souhaite **évoluer dans une autre entreprise du commerce** (21% contre 16% dans l'ensemble). Notons également que **14% des femmes** (contre 10% dans l'ensemble) souhaiteraient exercer dans un **autre secteur** que celui du commerce.

Souhait d'évolution des managers dans les 5 ans à venir



Les managers expriment **certains besoins en matière de formation et d'accompagnement** dans le cadre de l'évolution de leur fonction managériale. Ils concernent, plus particulièrement, les **outils numériques** (formation digitale, aux nouvelles technologies...), **la gestion d'équipe** (animer une équipe, méthode de travail en équipe...) et **l'accompagnement des collaborateurs**.

E. Des leviers RH à activer pour renforcer l'attractivité de la fonction managériale dans le commerce

Enfin, les managers interrogés voient en quelques initiatives relevant des RH, de l'organisation du travail ou du management de l'entreprise, **des leviers d'attractivité de la fonction managériale** dans le commerce.

Si une politique d'une **rémunération** plus incitative (primes...) est privilégiée (38%), la **flexibilité** des horaires en fonction des contraintes personnelles (31%) et le renforcement du **sens au travail** (30%) paraissent également des leviers importants aux yeux des managers, juste devant **l'organisation de temps conviviaux et l'ambiance de travail** (28%) et la **plus grande participation aux décisions et à la stratégie** de l'entreprise (28%).

🏠 Aujourd'hui, qu'est-ce qui pourrait rendre plus attractive votre fonction managériale dans le commerce ?

	En premier	Et ensuite	Au global
Une politique de rémunération plus incitative (primes)	14%	24%	38%
Des horaires plus flexibles/adaptables en fonction de contraintes personnelles	11%	20%	31%
Le renforcement du sens au travail (épanouissant, utile)	10%	20%	30%
L'organisation de temps conviviaux, l'ambiance de travail	8%	20%	28%
Une plus grande participation aux décisions/à la stratégie de l'entreprise	8%	20%	28%
L'accès à des formations certifiantes/diplômantes	9%	15%	24%
Les échanges/le partage de pratiques avec d'autres managers	9%	15%	24%
L'accès à des formations adaptées à mes besoins	10%	13%	23%
Le développement du télétravail	6%	16%	22%
La possibilité de déléguer des missions au sein de l'équipe	5%	16%	21%
Des parcours d'évolution professionnelle plus clairs/diversifiés	5%	12%	17%
L'engagement de l'entreprise dans la transition écologique, la RSE	5%	9%	14%

Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

F. Synthèse sur la perception de la fonction managériale et les attentes des managers

En première approche, les **résultats positifs et encourageants de l'enquête auprès des managers** ne semblent pas valider l'hypothèse d'une problématique majeure d'attractivité ou d'un désengagement fort des managers du commerce vis-à-vis de leur fonction managériale.

En effet, la majorité des managers du commerce interrogés se déclarent plutôt satisfaits de leur situation actuelle et dressent un tableau positif, à la fois sur **l'accompagnement** dont ils bénéficient, **l'exercice de leur fonction** et les **perspectives d'évolution** de la fonction managériale. Il est important de noter que cette appréciation émane de **managers en poste**, exerçant pour la plupart cette fonction depuis plusieurs années. Il s'agit donc de managers parvenus à exercer cette fonction au prix d'efforts et qui sont aujourd'hui mobilisés sur leur poste et leurs missions. Ce résultat vient compléter le constat

de l'étude « *Génération Z* » qui avait mis en évidence **la persistance de l'aspiration au management** chez des jeunes qui n'encadrent pas encore, plus forte dans le commerce que tous secteurs confondus.

Concernant leur fidélisation, les managers du commerce se déclarent **attachés à leur entreprise** (60% souhaitent travailler dans la même entreprise dans les 5 ans à venir), mais également à **leur fonction d'encadrement** (85% souhaitent progresser ou conserver leur fonction managériale). Un résultat similaire à celui de l'étude APEC de 2023 menée auprès de cadres managers de tous secteurs. Il n'y a donc pas, a priori, de spécificité autour de la fidélisation des managers du commerce.

Au-delà de cette lecture des résultats globaux, l'analyse permet aussi de dégager **différents enseignements et premières pistes de réflexion** :

1. Un environnement interne et externe qui pèse sur l'attractivité de la fonction managériale et peut être un repoussoir pour certains managers

Les conditions de travail des managers dans le commerce peuvent apparaître peu séduisantes au prisme de la génération Z : le changement d'intensité de travail lors du passage à la fonction managériale relevé par une large majorité des managers (57%), ainsi que le changement des horaires de travail (41%) peut faire apparaître un hiatus avec les attentes des nouvelles générations (flexibilité des horaires, équilibre vie professionnelle/vie personnelle...). D'ailleurs, ce sont bien les managers les plus jeunes (25 à 29 ans) qui expriment le plus d'insatisfaction dans l'exercice de leur fonction managériale dans le commerce (18% contre 7% ensemble). Et cet aspect essentiel des conditions de travail est confirmé par les managers qui placent la flexibilité des horaires, comme second critère d'attractivité après la rémunération.

Le contexte économique du secteur du commerce impacte les managers dans la mise en œuvre et l'évolution de leurs missions managériales (55% de citations), et encore davantage pour ceux qui exercent dans le commerce intégré ou succursaliste (60%). Les défis auxquels sont confrontés le secteur rejaillissent sur la fonction managériale (intensité de travail, changements fréquents d'organisation à accompagner...).

2. Des managers insuffisamment formés sur le leadership et l'animation d'équipe (46%) ou encore la gestion des conflits (35%), des managers opérationnels à accompagner en priorité

Si les « soft skills » font partie des principaux atouts ayant permis aux managers d'accéder à leur fonction, ces compétences ne se suffisent pas à elles-mêmes pour manager une équipe. D'ailleurs, les **relations avec l'équipe** et le **management d'équipe** font partie des principales difficultés exprimées par les managers eux-mêmes. Et parmi ceux qui n'ont pas bénéficié de formation, ils souhaitent se former, en priorité, au leadership et à l'animation d'équipe, ainsi qu'à la gestion des conflits.

Les **managers opérationnels** apparaissent moins satisfaits de leur fonction que les « managers de managers » (managers stratégiques) et **plus en attente d'accompagnement et de formation** dans la prise de fonction managériale. Ils perçoivent plus une évolution négative de leur fonction sur ces dernières années et projettent également une évolution négative dans les 5 prochaines années.

3. Vers une politique de rémunération plus incitative auprès de la première ligne managériale

La deuxième motivation du souhait d'évolution des managers a été **l'augmentation de la rémunération** (43%) et la **politique de rémunération** constitue, pour eux, le facteur le plus susceptible (38%) d'améliorer l'attractivité de la fonction managériale dans le commerce. Ces deux aspects essentiels touchent plus particulièrement les managers non-cadres, les managers du commerce de détail et les managers de petites équipes (1 à 5 salariés). Si les managers non-cadres semblent confrontés aux mêmes problématiques que les managers cadres dans l'exercice de leur mission (charges de travail, gestion d'équipe), ils se montrent plus attentifs au critère de rémunération.

4. Des enjeux spécifiques à chaque étape de la carrière du manager

Malgré la démonstration d'une forte motivation pour devenir manager, les nouveaux managers peuvent, une fois en fonction, être confrontés à un **décalage avec leurs projections et attentes initiales**. Les jeunes managers de moins de 29 ans sont moins satisfaits de leur fonction managériale et ce sont également les **nouveaux managers**, ayant moins de 2 ans d'expérience dans la fonction, **qui déclarent bénéficier le moins de formations**. Afin d'éviter des décrochages de managers dans leur fonction, il est essentiel de leur faire bénéficier de **formations adaptées** et de les préparer aux **contreparties** pouvant être associées à cette prise de fonction (intensité de travail, changement d'horaires...).

De leur côté, les **managers seniors** (âgés de 45 à 49 ans) soulignent plus de difficultés dans l'exercice de leur fonction et apparaissent plus inquiets sur l'évolution de la fonction managériale à l'avenir. Ce besoin de **réassurance** est sans doute à mettre en lien avec les transformations sociétales (nouvelles attentes des salariés...) et sectorielles (réorganisations, outils digitaux...) et la nécessité de mieux les appréhender, pour faciliter l'adoption ou l'adaptation.

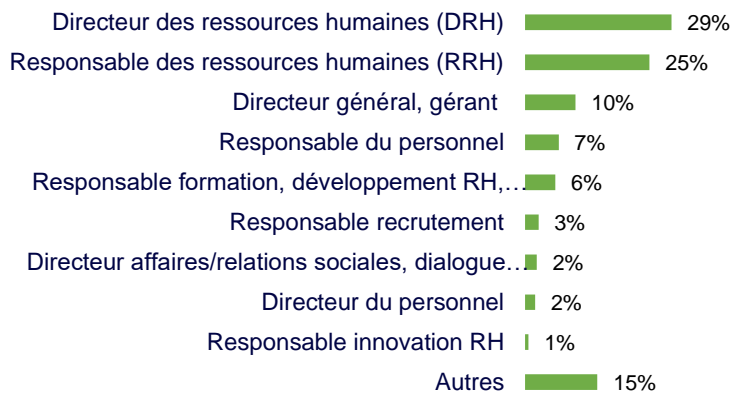
4. Le point de vue des fonctions « Ressources humaines » sur la situation des managers dans le commerce

Le second volet de l'enquête Web a été réalisée par BVA People Consulting entre le **7 et le 18 octobre 2024** auprès d'un **panel de 295 personnes en charge des ressources humaines (RH)** dans le commerce.

Ce panel compte 57% de femmes et 43% d'hommes. L'âge médian est de 41,4 ans. Ils sont répartis sur les différents types de commerce (37% dans le commerce intégré ou succursaliste, 29% dans le commerce indépendant isolé et 29% dans le commerce indépendant organisé). 42% exercent en Ile-de-France et 58% en région, hors IDF. Ils évoluent majoritairement dans des entreprises de 50 à 249 salariés (49%), les autres étant répartis dans des entreprises de 250 à 2000 salariés (23%), 1 à 49 salariés (20%) et plus de 2000 salariés (8%).

Les fonctions les plus représentées, parmi les répondants, sont les Directeurs des ressources humaines (29%) et les Responsables des ressources humaines (25%).

Fonctions RH des répondants



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Plus d'un tiers (34%) exerce dans la branche du Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire et 4 branches comptent au moins 5% des répondants : Commerce de détail alimentaire non spécialisé (8%), Commerce de détail non alimentaire (7%), Commerce succursaliste de l'habillement (6%), Grands magasins et magasins populaires (5%), Import-export et commerce international (5%). Les autres branches sont également représentées (moins de 5% des répondants)¹⁹.

En complément de l'enquête quantitative, des **entretiens qualitatifs** ont été réalisés avec des fonctions en charge des ressources humaines (DRH, directeur des opérations RH, responsable formation...) dans des entreprises du Commerce entre le 3 et le 31 octobre 2024. Ainsi, **quinze entretiens individuels** et **un entretien collectif** ont été menés auprès de ces fonctions RH relevant d'une diversité de branches du Commerce (commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire, commerce succursaliste de l'habillement, import-export et commerce international, etc) (*cf détail ci-dessous*).

Ces entretiens ont mis en évidence **différents niveaux d'accompagnement des managers** au sein des entreprises interviewées, selon qu'elles appartiennent ou non à un groupe, en particulier. Deux profils ressortent ainsi :

- D'une part, des **entreprises appartenant à des grands groupes** (certains ayant une assise à l'international) qui possèdent un volume important de managers et disposent des moyens humains et financiers pour déployer **des parcours d'accompagnement structurés**. Elles ont pris conscience de l'importance de la fonction managériale et du besoin de faire évoluer la posture des managers, de développer leurs compétences et de les accompagner.
- D'autre part, des **entreprises de plus petite taille**, avec un effectif moindre de managers, dont le dispositif d'accompagnement des managers est plus restreint, voire n'existe pas réellement. On retrouve généralement là aussi une vision plus traditionnelle du management et du rôle du manager.

¹⁹ Commerce de détail alimentaire spécialisé, Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie, Bricolage, Commerce succursaliste de la chaussure, Négoce de l'ameublement, Commerce à distance, Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager, Jardineries et graineteries, Entreprises du bureau et du numérique, Entreprises de distribution, importation, exportation en chaussures, jouets, textiles et mercerie, Entreprises de la filière Sport-Loisirs, Optique-lunetterie de détail, Coopératives de consommateurs et Professions de la photographie.

Les enseignements de ces entretiens figurent ci-après dans les encarts nommés « **PAROLES DE FONCTIONS RH** » et sont illustrés de verbatims exprimés par les DRH, Responsables RH et autres interlocuteurs RH interviewés.

A. Des fonctions RH mobilisées avant tout sur le développement des compétences, devant le changement des pratiques managériales et l'organisation de leur temps de travail

Interrogés sur les **sujets managériaux** qui mobilisent le plus leur attention, les fonctions RH placent très nettement en tête **la formation et le développement des compétences des managers** (42%). Suivent, pour environ un quart des fonctions RH, le **changement des pratiques managériales** (28%), **l'organisation du temps de travail** des managers (28%), le **recrutement** de nouveaux managers (26%), la **qualité de vie au travail** des managers et les RPS (24%), ainsi que leur **fidélisation** (24%).

Les sujets de moindre préoccupation pour les RH sont le **management à distance** (14%), l'évolution des **effectifs** des managers (16%) et l'évolution des **rémunérations** (17%), premier levier d'attractivité du point de vue des managers.

🏠 Dans le cadre de votre fonction RH, quels sont les sujets managériaux qui mobilisent le plus votre attention ?

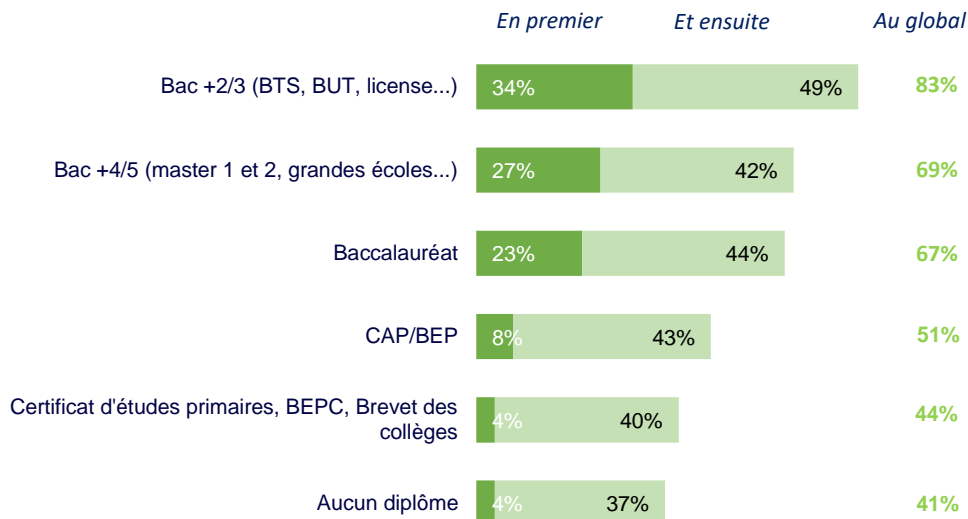


Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

B. Un recours marqué à la promotion interne, dont la difficulté s'est moins accrue que pour le recrutement externe

Du point de vue des fonctions RH, les **niveaux de diplôme les plus courants** chez les managers au sein de leur entreprise sont **Bac +2/3** (83%), devant **Bac +4/5** (69%) et **Bac** (67%) positionnés de façon proche.

Niveaux de diplômes les plus courants chez les managers selon les RH

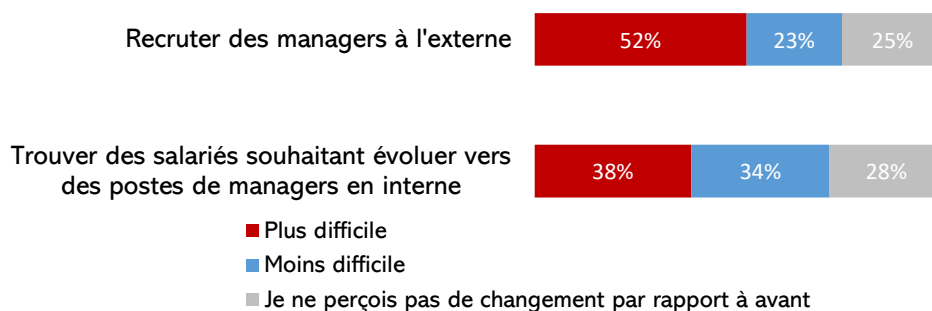


Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Les managers du commerce sont recrutés **surtout par promotion interne** (43%) ou **autant en interne qu'à l'externe** (43%). Le recours plus fréquent au recrutement externe ne concerne que 14% des entreprises.

Une **majorité** des fonctions RH (52%) juge **plus difficile de recruter des managers à l'externe** aujourd'hui qu'il y a quelques années. En interne, l'appréciation est beaucoup plus **hétérogène** puisque les fonctions RH sont presque autant à considérer que c'est **plus difficile** (38%) de trouver des salariés souhaitant évoluer vers des postes de managers en interne, que **moins difficile** qu'auparavant (34%).

Perception de l'évolution de la difficulté du recrutement en interne et en externe



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Du point de vue des RH, les **facteurs d'attractivité** de la fonction managériale sont la **rémunération** et la **progression logique dans la carrière**, nettement devant d'autres raisons (reconnaissance de l'investissement professionnel, nouveaux défis...). Par rapport à la vision des managers eux-mêmes, les fonctions RH accordent **plus d'importance à la notion de « progression logique » dans la carrière** et moins à la possibilité d'encadrer une équipe, de développer de nouvelles compétences ou encore de transmettre des compétences, motivations très présentes chez les managers.

👉 Quelles sont, selon vous, les raisons qui attirent les salariés vers la fonction managériale ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

PAROLES DE FONCTIONS RH

Les entretiens avec les fonctions RH témoignent du **recours à la promotion interne comme source essentielle de recrutement des managers** au sein de leur entreprise.

Selon elles, cette promotion interne est porteuse de **nombreux avantages** pour les entreprises. Elle permet à la fois de pallier les difficultés de recrutement en externe, de fidéliser les collaborateurs en leur permettant de gravir les échelons et de pérenniser le savoir-faire de l'entreprise, tout en amortissant l'investissement dans la formation des salariés. Cette approche garantit également une **meilleure intégration** des managers en raison, notamment, de compétences déjà acquises (maîtrise d'outils et/ou de process spécifiques). Enfin, les managers issus de la promotion interne sont **en phase avec la culture et l'organisation de l'entreprise** : ils la connaissent de l'intérieur et en maîtrisent le fonctionnement et les valeurs.

« On est plutôt sur une population jeune et on fait beaucoup fonctionner l'ascenseur social. Ou, en tout cas, notre vivier est un vivier plutôt interne, facilité par des parcours de formation, des diplômes que l'on a mis en œuvre pour accompagner les potentiels. » (Jardinerie & Graineterie)

« Alors, on fait appel à un recrutement externe uniquement si on ne trouve pas en interne. On fait beaucoup de promotion. Actuellement, je dirais qu'on a bien, à vue de nez, 60% des managers qui sortent de la promotion [interne]. » (Sport & Loisirs)

« On fait très peu appel à l'extérieur pour des postes de managers parce que, depuis toujours, la société fonctionne énormément par les promotions internes. La plupart des managers ont connu les postes inférieurs et ont pu évoluer. Et c'est justement par cette qualité-là qu'on trouve que ce sont des meilleurs managers, parce qu'ils connaissent le métier auparavant. » (Commerce de détail non alimentaire)

« Aujourd'hui, il est très difficile de recruter un manager externe qui ne connaît pas du tout les process. C'est-à-dire qu'il nous faut des gens qui ont des compétences, qui connaissent le terrain. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

« Tant qu'on peut en interne, c'est toujours bien, la personne connaît la culture d'entreprise, elle connaît les outils et c'est bien pour fidéliser les salariés également ». (Commerce succursaliste de l'habillement)

Ces nombreux atouts conduisent les entreprises à **mettre en œuvre des actions spécifiques favorisant le recrutement interne** : création de parcours pour identifier les futurs managers, réalisation de cartographies des compétences, propositions de mises en situation et formations in-situ, formations spécifiques à travers la création d'école ou d'académie interne ou encore, priorité accordée aux collaborateurs sur les offres d'emploi de managers.

« [A propos du futur manager] On l'intègre, dans un premier temps, pas dans son magasin dans lequel il va vraiment travailler ; on l'intègre sur un autre magasin où il va avoir les bonnes pratiques. Il va être avec une sorte de tuteur. En général, on prend les tuteurs où il y a des magasins où tout se passe bien, où le tuteur est reconnu pour sa bienveillance, son savoir-être, ses compétences, sa capacité à former. On les envoie dans ces magasins-là où ils sont formés entre 15 jours et un mois, ils voient comment ça se passe et ensuite on les envoie dans le magasin où ils sont censés être » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

« L'école des leaders et les graduates nous alimentent notre pépinière de futurs managers ou directeurs. L'école des leaders c'est un super truc, ça a été un succès dès le début, ça a été copié par d'autres entreprises. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

Pour autant, la promotion interne n'est pas la panacée : le vivier de candidats en interne n'est pas toujours suffisant.

Selon les fonctions RH interrogées, cela résulte **d'une baisse d'attractivité de la fonction** qui entraîne un manque de candidats prêts à accepter des responsabilités managériales. Cette **réticence** est associée aux tâches ingrates qui incombent au manager, notamment sur le plan disciplinaire et administratif, ou encore à la charge de travail inhérente à la fonction. Certains estiment que la fonction managériale est **moins valorisée qu'auparavant et n'est plus considérée comme un moyen d'accomplissement**. Ils font part de salariés jeunes qui donnent la priorité à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle et préfèrent pour certains, dans les sièges notamment, évoluer vers des rôles d'expert ou de chef de projet sans responsabilité d'équipe.

« Il y a beaucoup de populations jeunes qui n'ont pas forcément envie d'évoluer vers un poste de manager, avec des responsabilités plus grandes, un sacrifice de sa vie personnelle pour 1 000 euros en plus par mois. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

« On a de plus en plus de salariés qui ne souhaitent pas remplir ces fonctions de management. Au siège, on a quand même beaucoup de personnes, quand on leur pose la question de leur souhait d'évolution, ils veulent être chef de projet, ils veulent être experts métiers, ils veulent travailler sur des projets transverses, mais gérer des équipes, non. Ils ne veulent pas les ... [problèmes]. En fait, ils veulent bien être dans la position de coach, dans la position de développement des équipes. Ils veulent bien être dans la transmission des compétences métiers. Là, ils sont super là-dessus ! En revanche, dès qu'il va s'agir de devoir gérer du disciplinaire, de devoir mettre de l'exigence sur du suivi d'objectifs, du recadrage horaire, de gérer des demandes farfelues de télétravail, de non-respect des règles, etc... On est dans un vrai chamboulement sociétal, de société, en tout cas, qui ne valorise plus autant cette réussite professionnelle par le nombre de personnes encadrées, on valorise plus le développement personnel. » (Sports & Loisirs)

Pour **renforcer leur vivier de candidats** à des postes de managers, **certaines entreprises ont recours à l'alternance** : « Chaque année, on a à peu près 250 jeunes qui sont en alternance, soit sur des métiers de conseiller de mode, soit sur des métiers de directeur adjoint de magasin. Ça nous permet d'avoir un vivier, et pour la France et pour l'international, parce qu'on recrute de plus en plus de jeunes qui ont envie, à la fin de leur master 2, de partir à l'international. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

Pour répondre aux limites de la promotion interne, les fonctions RH interrogées estiment que le **recrutement externe** reste une solution utile, notamment lorsque leur vivier de candidats est trop faible, voire inexistant. De plus, recruter en externe apporte **un regard neuf et des pratiques nouvelles** qui viennent enrichir l'entreprise, favoriser le partage d'expériences et la dynamique d'évolution.

« On a plus de difficultés à innover, à avoir un regard neuf sur les choses. Du coup, le fait de recruter en externe nous apporte aussi ce regard neuf, il nous permet de nous remettre en question, de nous questionner sur nos process, sur les choix stratégiques qu'on peut faire, etc. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

« La promotion interne reste la voie privilégiée pour évoluer sur un poste de manager. Ce qu'on souhaite de nos managers de demain c'est qu'ils soient de la promotion interne, mais je garde quand même une ouverture sur l'externe, car c'est important d'introduire dans l'entreprise du sang neuf, des expériences autres que XXX, pour avoir une belle mixité, des retours d'expériences, qu'on ne soit pas tous des clones. » (Commerce succursaliste de la chaussure)

Par conséquent, même si la **culture de la promotion interne** apparaît très forte et majoritaire au sein des entreprises dont les fonctions RH ont été interrogées, elle n'est pour autant pas exclusive, notamment au siège avec une recherche d'expertises différentes de celles des personnels issus des magasins.

« Si je regarde 10 ans en arrière chez XXX, vous n'étiez pas directeur ou directrice de magasin si vous n'étiez pas de l'interne. On ne recrutait personne en externe. On a diversifié cette source depuis maintenant 7 ou 8 ans ; on va recruter des personnes à l'extérieur. Néanmoins, la promo interne reste très, très forte. Dans un format comme l'hypermarché, c'est quasiment 85 % encore des directeurs ou des directrices qui accèdent à ce niveau car ils sont issus de l'interne. (...) les personnes qui arrivaient au siège sans arriver du magasin pour le coup, ça fait 8 ou 10 ans que l'on a un peu fait évoluer le schéma, qu'on recrute des gens en externe, car ils ont aussi une expertise que les gens en magasin n'ont pas. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

C. Les qualités humaines et relationnelles (« soft skills ») : des compétences déterminantes, recherchées par les fonctions RH, pour le recrutement et la promotion interne vers un poste de manager

En termes de **critères de recrutement externe**, ce sont avant tout **l'expérience/les compétences métiers** (54%) et **les qualités humaines/relationnelles** qui sont déterminantes (51%), devant l'engagement/la motivation (43%).

Pour la **promotion interne** vers un poste de manager, ces compétences humaines et relationnelles sont tout aussi attendues (52%), de même que l'engagement/la motivation (42%). Plus qu'en externe, la **prise d'initiative et de responsabilité** (44%) est déterminante, tandis que l'expérience et les compétences « métiers » (43%) le sont un peu moins.

👉 Et pour vous, quels sont les critères déterminants ?

Dans le recrutement externe

Dans la promotion interne

	En premier	Et ensuite	Au global		En premier	Et ensuite	Au global
Leur expérience, leur compétences « métiers »	24%	30%	5.	Leur expérience, leur compétences « métiers »	19%	24%	43%
Leurs qualités humaines et relationnelles	16%	35%	5	Les qualités humaines et relationnelles	15%	37%	52%
Leur engagement, motivation	18%	25%	4.	Leur engagement, motivation	14%	28%	42%
Leur prise d'initiatives et de responsabilités	9%	26%	3.	Leur prise d'initiatives et de responsabilités	12%	32%	44%
Leur capacité d'adaptation	9%	23%	3.	Leur capacité d'adaptation	13%	19%	32%
Leur atteinte de leurs objectifs, leurs performances	6%	20%	2.	Leur atteinte de leurs objectifs, leurs performances	10%	21%	31%
Leur diplôme et formation initiale	9%	14%	2.	Leur diplôme et formation initiale	4%	13%	17%
Leurs formations suivies après leur formation initiale	5%	16%	2	Leurs formations suivies après leur formation initiale	7%	10%	17%
Leur intérêt, leur maîtrise des outils digitaux/numériques	4%	12%	1.	Leur intérêt, leur maîtrise des outils digitaux/numériques	6%	16%	22%

Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

PAROLES DE FONCTIONS RH

Interrogées sur les critères dans la promotion interne ou le recrutement d'un futur manager, les DRH et Responsables RH mettent en exergue les **compétences relationnelles** (« soft-skills ») déterminantes dans l'exercice de cette fonction.

« On donne une part beaucoup plus importante que dans le passé aux soft skills C'est vraiment ce que la personne va dégager, ce qu'elle va mettre au service de l'équipe. On était, avant, plus sur les compétences métiers ou techniques. Aujourd'hui, on va chercher parfois des profils insoupçonnés. » (Bricolage)

« La politique de notre entreprise, ce n'est pas spécialement d'axer sur des compétences [techniques], mais on axe vraiment sur les soft skills, parce que les compétences [techniques] on peut toujours les enseigner, même si ça demande du temps. On est dans une structure où on cherche à accompagner nos collaborateurs dans leur montée en compétences. » (Commerce succursaliste de la chaussure)

« On va rechercher des gens qui connaissent le job dans lequel ils sont, c'est-à-dire ayant de bons résultats et des soft skills : de l'écoute, de l'empathie, des qualités nécessaires au poste de manager » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

Plusieurs fonctions RH mettent en évidence la **fonction stratégique** occupée par les managers dans le commerce : la **performance** d'un point de vente et des équipes est intimement liée à la qualité de son **leadership**. La fonction est également complexe, puisqu'elle cumule **des responsabilités opérationnelles et des responsabilités managériales**. Le manager doit être en mesure de gérer **des injonctions multiples**, telles que les objectifs commerciaux à atteindre, la motivation et la fidélisation des salariés.

« Je vois bien que nos directeurs de magasins, aujourd'hui, reçoivent sur une journée plein d'injonctions ! On leur demande d'être hyper polyvalents et je pense qu'il y a une forme de complexité dans la position de manager. Le quotidien du manager, c'est de ne gérer que des choses qui ne vont pas. En tout cas, il faut être prêt à le faire. C'est un poste qui va se complexifier. Et en plus (...) on sait que la performance commerciale d'un magasin est très liée à la dimension du leader, du directeur de magasin (...) si, à la tête du magasin, on a un leader fragile, qui n'est pas au niveau, de toute façon, la performance du magasin ne va pas être au rendez-vous. » (Jardinerie & Graineterie)

D'autres fonctions RH soulignent que les managers doivent veiller à **maintenir le cap** en dépit des aléas (par exemple, démotivation des équipes, manque d'effectif ou fluctuation de l'activité). Le manque de visibilité sur l'activité, qui connaît parfois des variations imprévisibles (dans l'alimentaire, le textile...), oblige les managers à s'adapter et à **revoir leurs priorités en fonction des événements** : une tâche complexe pour les moins expérimentés. Face aux évolutions qui impactent le secteur, le manager a aussi pour mission de **porter la transformation** auprès des équipes.

« Aujourd'hui, on ne recrute pas non plus. Ça peut parfois mettre les équipes en tension, surtout quand on a un pic d'activité. Ça peut arriver que ça porte la pression un petit peu aussi sur les équipes et sur les managers qui ont peur de voir craquer leurs collaborateurs, qui ont peur de voir partir aussi leurs collaborateurs, parce qu'on sait qu'à un moment donné, un collaborateur peut aussi décider à tout moment de quitter l'entreprise et d'aller voir une autre entreprise. » (Bricolage)

Enfin, des fonctions RH considèrent que les managers doivent, de plus en plus, **endosser le rôle de leader au service de leur équipe** : ils doivent inciter les salariés à être force de proposition, les fédérer, les accompagner et faire émerger les talents et la nouvelle génération de managers qui prendra la relève.

« On n'est plus dans un système où, dans le passé, un manager, c'était un chef d'équipe. Là, aujourd'hui, on n'est plus dans cette position-là. Ce n'est plus le chef d'équipe, ce qu'on attend, c'est plutôt un manager coach. Un manager qui va aussi laisser ses collaborateurs proposer, innover. (...) Un manager qui va venir fédérer, qui va être dans la transmission d'un savoir, qui va piloter... En fait, on attend aussi de lui qu'il développe des talents, peut-être qui vont demain le remplacer. » (Bricolage)

Au final, les compétences humaines et relationnelles recherchées chez les futurs managers, du point de vue des fonctions RH, s'articulent autour de quatre grands axes :

1. **La capacité de motivation et le dynamisme** impulsé par le manager à la fois sur son sens du service et de la relation client (la fibre commerciale), ainsi que sur sa capacité à être proactif (être force de proposition et/ou avoir le sens de l'initiative).
2. **Le sens de l'organisation** du manager, incluant la gestion du temps et sa capacité à **prioriser et hiérarchiser les tâches** pour une meilleure efficacité et une gestion optimisée de l'équipe.
3. La **capacité d'adaptation du manager** qui recouvre 3 dimensions : la **polyvalence** (le manager doit souvent être « au four et au moulin »), la **gestion du stress** face aux situations problématiques et la **gestion des tensions** (capacité à débloquer une situation).
4. **Le leadership et la capacité à créer un climat social propice**, qui repose sur quatre types de compétences : l'aptitude à **fédérer et motiver** (y compris dans un contexte complexe : baisse d'activité, manque d'effectif...) ; **l'écoute et la souplesse** vis-à-vis des salariés (pour être en mesure de répondre à leurs aspirations) ; la capacité à coacher, faire grandir et fidéliser les équipes ; et la capacité à conduire le changement.

Cet ensemble de qualités mises en exergue par les fonctions RH montrent **l'importance, pour les managers aujourd'hui, d'être en capacité de s'adapter à un contexte exigeant et mouvant, tout en répondant aux attentes des salariés.** Pour y parvenir, les entreprises mettent un point d'orgue à **rechercher, en priorité, ces soft skills lors des processus de recrutement** et/ou elles font en sorte de les **accompagner sur ces compétences, dès la prise de poste voire en amont pour certaines entreprises**, via des formations dédiées.

Pour **identifier les candidats qui disposent de ces qualités ou apparaissent « à potentiel »**, les fonctions RH mettent en œuvre un certain nombre d'actions : par exemple, à travers **l'entretien annuel** des salariés avec leur manager ou, dans les grands groupes, par **des comités carrières, des people ou talent review** permettant de croiser les aspirations des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise.

« Ces évaluations donnent un score qui permet, après avoir fini la campagne d'entretien annuel, de positionner la personne sur une matrice qui est, quelque part, un premier positionnement du manager. » (Jardinerie & Graineterie)

« On a un plan de développement de suivi de talent. On se parle de chaque collaborateur de l'entreprise en se disant 'c'est quoi ses talents ? sur quoi on a envie d'appuyer ? sur quoi on doit le développer ? On formalise un plan de développement pour chaque collaborateur. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

« Suite aux entretiens, on anime des comités carrière, des people review dans chacun des formats pour chacune des catégories de personnels et c'est là où on remonte les personnes qui sont les plus évolutives. Il y a celles chez qui on détecte, c'est naturel, celles qui ont les meilleurs résultats, celles qui ont le plus envie, celles qui s'expriment le plus (...). En interne, c'est plus facile car on connaît les gens, on voit comment ils se comportent : leurs performances, leur état d'esprit, les soft skills. Beaucoup, c'est parce qu'ils en ont envie aussi. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

Dans les entreprises de plus petite taille, le repérage ne donne pas lieu à un dispositif particulier, mais se fait naturellement en fonction des **qualités de dynamisme et de leadership** dégagées par un salarié : *« Je dirais que la promotion, elle s'impose d'elle-même. On connaît tout le monde, c'est facile. Quand on regarde les organigrammes, on sait très vite à qui on peut faire une promotion. C'est la personne dynamique. Je pense que c'est vraiment le premier point. En général, c'est des gens qui ont un leadership qui est un peu naturel, qu'on arrive à voir. C'est la personne du service que, si le chef n'est pas là, les autres vont aller voir naturellement pour lui demander son avis. » (Sport & Loisirs)*

Enfin, quelques fonctions RH regrettent la persistance, au sein de leur entreprise, d'un **management plus traditionnel**, axé sur la hiérarchie et les compétences techniques. De leur point de vue, il est en décalage avec les attentes des nouvelles générations et serait à l'origine de problématiques de recrutement, de turnover ou de fidélisation. Un écart apparaît entre **la vision des fonctions RH, focalisée sur le management et la rétention des collaborateurs, et celle de managers de terrain davantage axés sur les résultats opérationnels et le chiffre d'affaires**, et consacrant peu de temps à l'intégration et la formation des membres de leur équipe.

« Aujourd'hui, les managers qu'on peut avoir peuvent avoir, parfois, plus de compétences de savoir-faire que de savoir-être. Ils sont devenus managers par le fait qu'ils savent gérer. (...) Clairement, il y avait zéro notion de management, c'est quand même inquiétant. C'est quand même des managers qui permettent qu'on fidélise nos collaborateurs. Donc si déjà, à la base, nos managers ont des lacunes dans le management, on aura des problèmes de fidélisation, des problèmes de recrutement, du turnover. Le problème étant qu'aujourd'hui, quand on est cadre et manager de rayon, la principale préoccupation, c'est le rayon, mais la principale préoccupation, ça doit être aussi son équipe. Et aujourd'hui, eux, ils se focalisent sur leur rayon. (...) L'intégration, pour eux, ce n'est pas la priorité. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

C. Un accompagnement et des formations jugées adaptées aux besoins des nouveaux managers, avec certaines pistes d'enrichissement

En matière de **formation des nouveaux managers**, 82% des fonctions RH interrogées indiquent que leur entreprise propose des formations aux salariés qui prennent, pour la première fois, un poste managérial.

La durée médiane de ces formations est de **10 jours** et couvrent le plus souvent les **fondamentaux du management** (55%) et le **leadership/l'animation de l'équipe** (48%), ainsi que des domaines plus ciblés comme la **gestion RH** (42%) ou le **pilotage de la performance** (40%). La gestion de conflits (34%) et la prévention des risques psycho-sociaux (30%) demeurent plus en retrait.

Ici, on notera que les formations proposées sont bien alignées avec les domaines attendus par les nouveaux managers. Seule la **gestion des conflits** apparaît plus demandée par les managers et la gestion des RH un peu moins.

📌 Qu'est-ce que couvrent la ou les formations dont peuvent bénéficier les salariés dans le cadre de leur premier poste de manager ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

9 fonctions RH sur 10 (88%) estiment que la formation et l'accompagnement des nouveaux managers répond à leurs besoins.

Pour ceux qui considèrent que ce n'est pas le cas, plusieurs domaines devraient être renforcés, relevant essentiellement du **leadership, de l'intelligence émotionnelle des compétences relationnelles**.

Sont notamment cités : *le leadership ; la compréhension des attentes des collaborateurs et capacité à motiver ; la communication ; l'intelligence émotionnelle et la gestion des conflits ; le management bienveillant ; la gestion des relations humaines ; la fidélisation des collaborateurs et le traitement des conflits ; la capacité à maintenir un climat social sain et à gérer des équipes intergénérationnelles...*

PAROLES DE FONCTIONS RH

Pour les fonctions RH interrogées en entretien, la **formation constitue un outil indispensable** pour accompagner les futurs managers dans leur nouvelle fonction.

Leurs entreprises proposent généralement plusieurs formations, afin d'adresser les **différentes missions et compétences** visées chez les managers. Un **socle de base** intègre à la fois les formations axées sur les « **soft skills** » **indispensables à la gestion d'équipe** (par exemple : prise de parole, posture managériale, gestion des situations délicates et conflictuelles, communication, animation de réunions...) et les formations axées sur les **compétences techniques essentielles à la gestion de l'entité** (par exemple : gestion de la paie, gestion du compte d'exploitation, techniques de vente, merchandising...).

« On va les accompagner en formation sur le management. Il y a aussi toute la dimension financière, toute la compréhension de l'écosystème d'un magasin, tous les enjeux autour de la santé, sécurité au travail, des enjeux autour du développement durable et de la RSE, autour des enjeux aussi financiers, de la gestion des stocks, de la gestion de la démarque. » (Jardinerie & Graineterie)

Ce socle de formations est bien souvent complété par des **formations internes / « maison »** qui visent à assurer l'homogénéité des pratiques managériales et l'acculturation aux valeurs de l'entreprise. En complément, d'autres modules peuvent être proposés en fonction des problématiques et besoins des managers sur le terrain : l'IA, la gestion du télétravail...

« On a posé, en fait, les fondamentaux de cette nouvelle entité globale qui a permis de diffuser des référentiels, des bonnes pratiques, des rituels qu'on attendait. Donc ça, aujourd'hui, c'est fait et tous les nouveaux managers rentrent dans cette 'moulinette' d'acculturation, ce que l'on souhaite être en interne en termes de posture managériale. Donc, aujourd'hui, tout le monde est acculturé. » (Jardinerie & Graineterie)

Selon les DRH et autres fonctions RH, ces formations sont généralement proposées **au moment de la prise de fonction**. Certaines entreprises proposent des programmes à réaliser de manière progressive, pour accompagner le développement continu et la montée en compétences des nouveaux managers. Certains interviewés font part de programmes modulaires qui peuvent s'échelonner jusqu'à 6 ans après la prise de fonction du manager.

En complément de ces formations parfois considérées trop théoriques, les fonctions RH font part d'un accompagnement élargi. Il peut prendre la forme de **formations en magasin**, afin de s'immerger dans la fonction avant la prise de fonction effective, d'un **support au long cours ou d'un suivi personnalisé aux managers** dispensé par le service RH à travers des conseils pratiques, une aide au quotidien dans l'administration du point de vente... Ils mettent aussi en avant les **échanges entre pairs** organisés par les fonctions RH, méthode perçue comme particulièrement utile pour permettre aux managers de partager leurs expériences, trouver des solutions collectives et se sentir soutenus par leurs homologues.

« On fait systématiquement une formation Management. Je ne suis pas sûre que ce soit la chose la plus pertinente pour qu'ils apprennent quelque chose, parce que ça reste trop théorique. Et puis parce qu'enfin, c'est ce qu'ils nous disent, on apprend des choses qui sont plus sur le comportement humain, les différents types de comportements, mais on n'apprend pas 'qu'est-ce que tu fais concrètement avec une équipe ?'. Donc, c'est plus nous qui donnons des clés en leur disant, voilà, ton équipe, il faut faire une réunion toutes les semaines, il faut faire un point tous les 15 jours, tu dois avoir une 'to do list' à suivre avec ton collaborateur ... » (Sport & Loisirs)

« Ce qui plaît beaucoup, c'est des échanges entre pairs pour partager les bonnes pratiques. L'objectif, en fait, c'est que tout le monde ait à peu près le même niveau, la même dimension managériale, qu'on soit sur les mêmes attentes, les mêmes pratiques. » (Bricolage)

« Souvent, on va profiter de l'absence d'un collègue pour leur proposer une mission de remplacement ou leur proposer de prendre une mission transverse sur plusieurs magasins avec la responsabilité d'un sujet en particulier. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

Dans les **entreprises plus petites**, les contraintes budgétaires et d'effectifs limitent le recours aux formations. Les managers ne bénéficient pas toujours de formation à proprement parler, mais plutôt d'un mentoring dispensé par leur supérieur hiérarchique.

« On n'a pas beaucoup d'argent. Les formations coûtent très cher. Mais le problème aussi, c'est que la formation, ça demande du temps. Et aujourd'hui, c'est impossible de pouvoir faire une formation sur un jour pour les 14 collaborateurs, pour les 14 managers. Aujourd'hui, il faut des managers sur le terrain. Donc une journée, on ne peut pas bloquer tous les managers pour une formation. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

Les contraintes financières et logistiques sont également mises en avant par les fonctions RH au sein de grands groupes. Mais pour contourner ces difficultés, elles ont mis en place des **formations en e-learning** avec la volonté de créer une école ou une académie digitale accessible à tous.

« Avec le turnover qu'on a, on n'a pas trouvé mieux que l'outil de formation digitale parce qu'avant, on faisait des formations en présentiel. Ça coûte super cher, parce qu'il faut faire déplacer tout le monde. Il faut trouver une salle. Et puis surtout, on le faisait faire par des prestataires extérieurs. Donc, ça coûtait [très cher]. Et le constat, c'est qu'un an après, on avait la moitié des gens qu'on avait formés qui n'étaient plus dans les effectifs. On a arrêté ça. Et du coup, ça a été un investissement de créer cette académie digitale. » (Sport & Loisirs)

« Avant, pour former les collaborateurs, on devait les envoyer en formation. Ils devaient prendre des notes et s'ils avaient des questions et des doutes, ils devaient reprendre leurs notes... Aujourd'hui, on a mis en place des formations en visio. Ils ont une plateforme où on a enregistré des vidéos qui sont ludiques, un peu animées, où on explique un tas de choses et ils peuvent les regarder comme bon leur semble, ils peuvent les trouver à n'importe quel moment de la journée, ils peuvent se prendre un moment, 10 min dans la journée. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

D. Une diversité de facteurs vient impacter la fonction managériale et confronte les managers à de nouvelles exigences et besoins en compétences

Les responsables RH partagent largement le même sentiment que les managers, sur le fait **que la fonction et les missions des managers ont évolué** ces dernières années (79%).

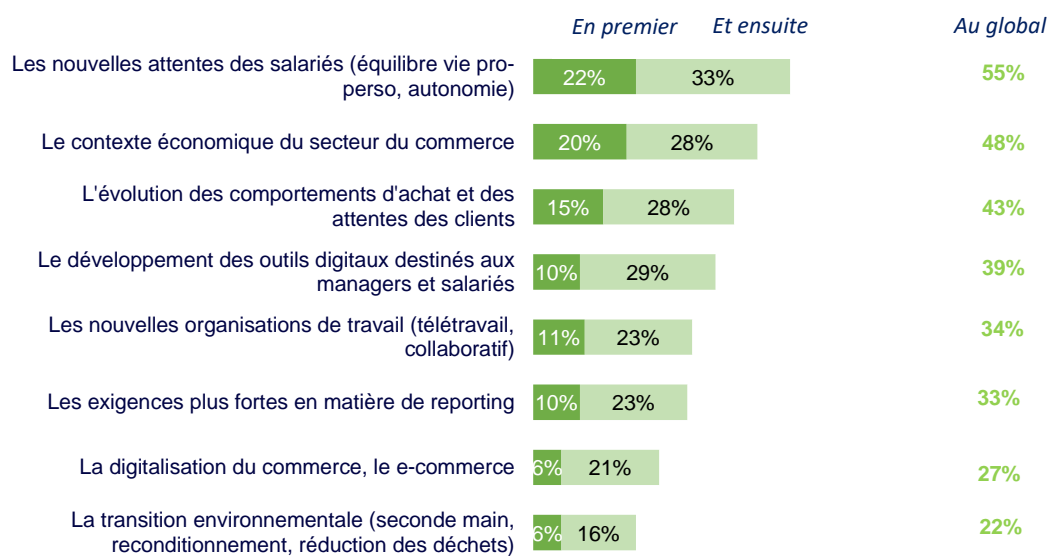
Ils expriment principalement des changements concernant **le périmètre de responsabilités** (davantage de missions transverses, de tâches administratives, de reporting, de gestion stratégique...), **le relationnel** (gérer les conflits, écouter les besoins individuels et favoriser la motivation...), **l'animation des équipes** (supervision à distance et d'animation d'équipe dans des environnements hybrides), **la digitalisation, l'automatisation et l'IA** (transformation des méthodes de travail grâce à l'automatisation et à l'intelligence artificielle, nécessitant des compétences technologiques accrues, ...).

Les fonctions RH estiment, presque tout autant (70% d'entre elles), que **les fonctions et missions vont encore changer dans les 5 années à venir**, du fait des évolutions sociétales et technologiques,

principalement. Les évolutions évoquées concernent **le mode de management** (*d'avantage centré sur l'empathie, les relations humaines ; un management hybride et participatif ; une grande responsabilisation et autonomie des équipes*) et **la transformation numérique** (*l'IA dans la gestion des données et l'automatisation, le besoin accru de formations pour s'adapter aux nouvelles technologies et outils...*).

S'agissant des **facteurs** impactant la fonction managériale dans la mise en œuvre et l'évolution de leurs missions, le top 3 est **similaire** à ceux mis en avant par les managers eux-mêmes, mais la hiérarchie est différente. En effet, les responsables RH mettent plus en avant les nouvelles attentes des salariés (55%, soit +8 pts par rapport aux managers), devant le contexte économique du commerce (48%, soit -7 pts) et l'évolution des comportements d'achat et attentes des clients (43%, soit -7 pts).

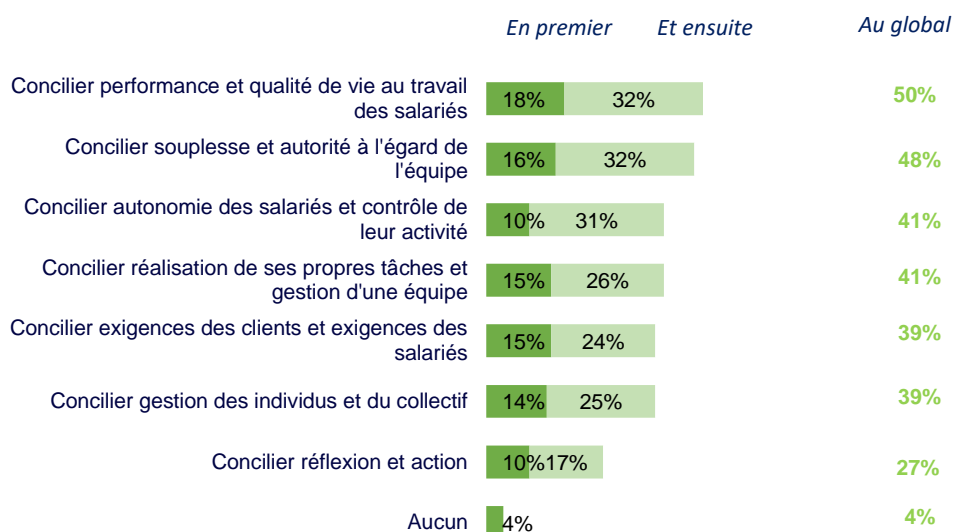
🏠 Quels sont, selon vous, les facteurs qui impactent le plus les managers dans la mise en œuvre et l'évolution de leurs missions ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

L'enquête quantitative montre en effet que parmi les **dilemmes** auxquels les managers peuvent être confrontés, **concilier performance et qualité de vie au travail des salariés** apparaît plus critique aux yeux des fonctions RH (50%, soit +8 pts par rapport à l'expression des managers eux-mêmes). Les RH soulignent, comme les managers, l'équilibre difficile à trouver entre **souplesse et autorité** à l'égard des équipes (48%), ainsi qu'entre **autonomie** des salariés et **contrôle** de leur activité (41%). Ils sont moins sensibles à la difficulté de concilier les **exigences des clients à celles des salariés** (39%, soit -9 pts par rapport aux managers).

👉 Auquel de ces « dilemmes », les managers sont-ils le plus souvent confrontés, selon-vous ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

Face à ces enjeux, les fonctions RH avancent plusieurs dimensions managériales à développer en priorité pour **faire évoluer le mode de management** dans le commerce. Pour 57% d'entre eux, il est primordial d'adopter **plus de communication sur la stratégie et les transformations** dans le management. Arrivent ensuite le fait de témoigner **plus de reconnaissance** aux collaborateurs (47%) et de faire preuve de **plus de confiance et de responsabilisation** (45%).

👉 Concernant le mode de management, quels aspects suivants sont à développer en priorité par les managers, selon vous ?



Source : Enquête BVA People Consulting pour l'Observatoire prospective du commerce, 2024

PAROLES DE FONCTIONS RH

Les entretiens avec les fonctions RH confirment **plusieurs facteurs**, identifiés dans l'enquête quantitative, qui interagissent et viennent impacter les missions des managers du commerce :

1. **Le contexte économique du commerce, la fluctuation des comportements d'achat des clients ;**
2. **La digitalisation des process et le développement des outils digitaux ;**
3. **L'évolution des aspirations des collaborateurs et l'impact sur la charge de travail des managers ;**
4. **Le management des jeunes générations ;**
5. **Les nouvelles exigences en matière de prévention des RPS et de gestion des conflits.**

Chacun de ces facteurs est développé ci-dessous avec les impacts, identifiés par les fonctions RH interrogées, sur le contexte de travail des managers et la relation à l'équipe, ainsi que les nouvelles exigences et besoins en compétences auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leur fonction.

1. **Le contexte économique du commerce, la fluctuation des comportements d'achat des clients**

Le secteur du commerce, en perpétuelle transformation, est traversé par **plusieurs éléments de contexte économiques et de comportement d'achat**, qui l'obligent à se réinventer.

- Le **premier** est lié au **ralentissement économique** sectoriel, que les fonctions RH expliquent par une baisse du pouvoir d'achat liée à l'inflation et aux difficultés financières rencontrées par les consommateurs. En découle une diminution du chiffre d'affaires qui peut impacter leur secteur du commerce (la priorité étant donnée aux achats essentiels et au prix le plus bas possible). Ces résultats à la baisse ne sont pas sans conséquence pour les salariés avec, par exemple, un gel des recrutements et un manque d'effectif, une absence d'augmentation salariale ou de versement de la prime d'intéressement, ou une baisse de l'activité et une exigence accrue de polyvalence de la part des salariés.

« On est déjà dans un contexte économique, pour notre part, qui est très compliqué depuis une bonne année, un an et demi. Le contexte fait qu'on réadapte un peu les situations, qu'il y a des changements qui ne plaisent pas. Par exemple, on a moins d'activité ces derniers temps. Donc on a demandé aux collaborateurs de revoir un peu leurs missions et fonctions et d'aider des collègues, par exemple, en fin de journée quand ils n'ont plus rien, d'aller un peu sur un autre poste. » (Commerce de détail non alimentaire)

- Des interlocuteurs RH soulignent ensuite que le secteur est traversé par **des mouvements de fusion et rachat de magasins**, qui peuvent entraîner une augmentation des effectifs et un changement d'organisation (passage de structure familiale à grand groupe, par exemple). Cette évolution pose notamment le défi de la cohésion des équipes et de l'homogénéité des pratiques.

- Enfin, les **fluctuations dans les comportements d'achat des clients** compliquent l'anticipation dans la gestion des stocks, la planification de l'activité et des effectifs. Cette évolution des comportements est mise en relation avec différents facteurs : le dérèglement climatique, la situation économique, le développement des achats en ligne et la sensibilité croissante des

consommateurs aux enjeux environnementaux (ils aspirent à consommer responsable et challengent l'industrie de la mode et du textile, par exemple, jugée peu vertueuse).

*« Ils ont énormément de choses à réaliser, à penser sur une journée. Ils sont sans cesse en train de reprioriser. C'est compliqué parce que le business est devenu aussi beaucoup moins linéaire qu'auparavant. C'est-à-dire qu'avant, on savait toujours à peu près quelles étaient les fortes périodes de commerce ou pas. Là, ce qui est vrai une année ne l'est pas l'année suivante. Du coup, c'est hyper compliqué de prévoir les effectifs, de prévoir le juste niveau de stock en magasin. (...) c'est hyper compliqué de régler le curseur, parce que même mes 'vieux de la vieille' qui sont directeurs de magasin depuis 30 ans n'ont pas la recette magique. »
(Commerce succursaliste de l'habillement)*

2. La digitalisation des process et le développement des outils digitaux

La transformation numérique touche fortement le secteur du Commerce. Les fonctions RH interrogées affirment qu'elle ne date pas d'hier, mais peut varier dans son niveau de maturité en fonction des entreprises et de leur stratégie. La **dématérialisation des processus internes** s'est accélérée avec une digitalisation des méthodes de travail et de nouveaux outils de gestion et de communication destinés aux managers ou aux salariés dans leur ensemble (pour le suivi des meilleures ventes, par exemple, ou pour recruter avec l'usage de plateforme qui centralise les candidatures). Le développement du e-commerce et le déploiement du **Click&collect**, par exemple, impose aux managers la maîtrise de nouveaux outils et la mobilisation de nouvelles compétences (même si le volume reste plus ou moins significatif selon les entreprises).

Face à cette digitalisation croissante, les fonctions RH relèvent l'importance de veiller à ce que **les managers soient bien formés et soutenus**, afin que l'utilisation des outils ne constitue pas un obstacle à la réalisation de leurs missions. L'exemple d'un plan de formation sur l'IA est donné pour réajuster les niveaux de maîtrise entre jeunes générations de salariés et managers plus âgés.

« C'est quand même un sujet pour moi, en tant que DRH, c'est-à-dire de s'assurer que tout le monde soit bien à l'aise avec l'ensemble des outils. C'est vrai prioritairement pour les managers évidemment, mais c'est vrai plus globalement pour toutes les équipes, parce qu'il y a de moins en moins de métiers qui ne sont pas connectés. Je veux dire, un manager en logistique aujourd'hui, il utilise plusieurs applications par jour. Il en utilise une pour pointer ses heures, il va en utiliser deux ou trois dans son métier au quotidien. Donc en fait, cette accélération technologique, avec l'arrivée en plus de l'IA, il faut la prendre tout de suite. C'est-à-dire que pour moi, on ne peut pas se dire, on ne monte pas à bord tout de suite et on verra plus tard. Ce n'est pas vrai parce que ça va, de toute façon, continuer à accélérer. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

« L'IA, par contre, on a fait un gros plan de formation pour tout le monde, pour que les managers puissent savoir ce qu'il y a derrière ce gros mot. Parce que les jeunes générations en parlent. » (Sport & Loisirs)

3. L'évolution des aspirations des salariés et l'impact sur la charge de travail des managers

Les fonctions RH identifient un **« avant et après » Covid qui a contribué à influencer fortement les attentes des collaborateurs**, notamment concernant les horaires de travail et l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Depuis le Covid, les difficultés de recrutement se sont accentuées et ont pour conséquence **une charge de travail supplémentaire pour le manager** et ses équipes notamment dans les moments de pics d'activité.

Les interlocuteurs RH interviewés, s'accordent sur le **turnover élevé** des salariés auquel les entreprises du commerce sont soumises, qu'il s'agisse des salariés en général ou des managers en

particulier. Dans l'ensemble, les fonctions RH expriment des difficultés à attirer des candidats et à les retenir du fait de conditions de travail perçues comme exigeantes (horaires de travail tardifs, soir et WE) et/ou à une rémunération et des avantages insuffisamment compétitifs sur le marché de l'emploi. Le manque d'effectif apparaît alors difficile à gérer en périodes de forte activité, avec des équipes réduites qui se trouvent mises à mal dès que l'activité connaît un pic.

« Une des grosses problématiques du retail, c'est le turnover, ce qui impacte le management. Quand on est présent en centre commercial, notamment pour nos outlets, on n'a pas le choix des horaires. Et aujourd'hui, on nous demande d'être ouvert de 10h à 20h, 7 jours sur 7. Et que ces horaires-là, ce ne sont typiquement pas les horaires que les gens ont envie de faire, qu'ils soient vendeurs, premiers vendeurs ou responsables de magasins. Il y a un moment où ce sont des horaires qui sont fatigants, qui sont usants. » (Sports & Loisirs)

« On est plutôt traditionnels à l'ancienne et on n'a pas beaucoup évolué sur tout ce qui est avantage ou quoi que ce soit. Donc, aujourd'hui, quand on va plutôt ouvrir un poste à l'externe et que du coup, les personnes recherchent aujourd'hui plus un équilibre vie pro, vie perso, d'avoir un avantage par-ci, par-là, même les tickets resto, on ne les a pas, on perd souvent nos candidats sur cette partie-là. » (Commerce de détail non alimentaire)

« Le manque d'effectifs fait qu'aujourd'hui, ils doivent aller plus sur le terrain que ce qu'ils ne devraient pour combler les absences. Et ça, oui, ça peut jouer potentiellement sur leur vie privée et vie professionnelle. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

« La relation n'est plus la même au travail, ce n'est plus essentiel, au contraire avoir du temps pour soi, des loisirs, prendre soin de sa famille, c'est important. Ça a un impact sur l'amplitude des horaires de travail et les générations qu'on recrute, notamment à travers les Graduate, quand on fait leur semaine d'intégration et les entretiens de recrutement, on a de plus en plus de questions sur les congés. Certains postes qui veulent désormais être en full remote comme l'IT, la data, le e-commerce, ce qui n'existait pas avant. Nous on est à 2 jours de télétravail par semaine ce qui veut dire qu'on n'attire pas ces populations qui veulent du full remote surtout en siège » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

Le **télétravail** s'est déployé et la gestion des équipes à distance représente, du point de vue de certaines fonctions RH, une **nouvelle problématique à gérer** pour les managers. Ces derniers estiment qu'une confusion s'est installée **entre l'autonomie offerte par le télétravail** (avec une volonté des collaborateurs que cette autonomie soit prolongée sur site) **et l'indépendance**. Des managers se retrouvent alors pris en étau entre des salariés qui ne souhaitent pas être contrôlés et une hiérarchie qui exige plus de reporting à leur égard. Cela conduit à une **déstabilisation** de certains managers.

« Il y a toute une nouvelle gestion sur le télétravail qui n'est pas évidente : comment gérer une équipe à moitié à distance ? Comment on gère ça, comment on arrive à suivre les performances de l'équipe sans être dans le micro-management, parce qu'à distance, on ne voit pas trop ce qu'ils font non plus » (Commerce à distance)

D'autres fonctions RH estiment que le télétravail est **totalelement implanté** et ne génère plus de questionnements managériaux : « En siège, on est totalement libéré sur le télétravail, ce n'est plus un sujet même pour des managers « ancienne génération ». On a quelques restes en magasin après 50 ans de culture du présentisme, mais c'est balayé par le recrutement de 1 500 managers par an, en externe, qui permet un brassage de ces cultures. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

4. Le management des jeunes générations

Les fonctions RH interrogées ont également mis en avant **des difficultés associées au management des nouvelles générations.**

« Quand vous embauchez des vendeurs qui ont 20 ans, vous êtes confronté à l'intergénérationnel, y compris entre ces jeunes vendeurs et les jeunes managers de 24 ans, il y a des différences, parfois, de réaction. Il y a une évolution, un changement radical de la valeur travail chez les jeunes générations et, forcément, ça impacte le management des équipes. La Fédération XXX nous avait fait des ateliers sur l'intergénérationnel. Aujourd'hui, les managers se plient aux exigences des nouveaux collaborateurs. Arriver en retard, c'est normal aujourd'hui ! Le Covid n'a pas aidé à ça. C'est compliqué de les remettre au travail. » (Commerce succursaliste de la chaussure)

Les jeunes collaborateurs se montrent **plus affirmés dans leurs demandes** (ex : horaires, temps partiel, par exemple, télétravail, salaire) et peuvent **refuser des emplois stables** en CDI, avec un **impact sur les managers** : pression sur la fidélisation, instabilité des équipes, temps plus important à dédier aux recrutements...

« On ne peut plus vraiment miser sur le fait qu'ils vont rester X années chez nous. Il y a une sorte de pression à être un bon manager pour pouvoir garder le plus longtemps possible les personnes. C'est une pression supplémentaire parce qu'aujourd'hui, les exigences des nouveaux recrutés sont très différentes. » (Commerce à distance)

« L'instabilité de l'équipe peut poser problème. Nous, on se rend compte qu'on a ce problème, en particulier avec la Z, c'est la génération de l'immédiateté. Aujourd'hui la Gen. Z, qui fait partie de la plupart de nos candidats ne recherche pas la stabilité d'un CDI, comme nous on leur proposerait. » (Commerce succursaliste de la chaussure)

« Je dirais qu'aujourd'hui la chose la plus compliquée, c'est la gestion des équipes parce qu'on fait face à un fort turn over. (...) On a du mal à avoir de la rétention de talents, donc malheureusement, c'est les managers qui en pâtissent parce qu'ils ont plus de recrutement à faire, puisque c'est chaque manager qui recrute son équipe. » (Commerce succursaliste de la chaussure)

Cette nouvelle posture entraîne **des tensions avec les managers** qui expriment avoir des difficultés à la fois à **gérer ces attentes accrues de flexibilité** et à **concilier les attentes des jeunes générations et les règles traditionnelles du travail**. Plusieurs fonctions RH témoignent de managers qui se sentent démunis et se tournent vers les RH pour les aider à gérer ces situations.

Il est à noter que des fonctions RH interrogées évoquent aussi **le décalage entre les managers plus âgés**, ayant généralement une vision plus traditionnelle de la fonction, **et ceux appartenant aux jeunes générations**, dont la posture et les méthodes de management apparaissent davantage en phase avec les nouvelles attentes des salariés.

« Il y a un peu plus cet esprit de 'je m'exprime et je dis ce que je pense'. Ça peut créer un manque d'harmonie entre les anciens et les nouveaux managers. Et puis, même pour les RH, c'est un peu compliqué, la gestion des nouveaux managers qui remettent en question pas mal de choses. Je ne trouve pas qu'aujourd'hui ce soit plus géré que ça. On n'a pas mis une solution en place. » (Commerce de détail non alimentaire)

5. Les nouvelles exigences en matière de prévention des RPS et de gestion des conflits

Selon les fonctions RH interrogées, les managers font face, dans la gestion d'équipe, à de nouvelles exigences en matière de prévention des RPS et de gestion des conflits.

- La prise en compte de la **santé mentale des salariés** est une nouvelle composante à intégrer. L'identification des risques psycho-sociaux apparaît nécessaire et implique, pour les managers, d'adopter une posture nouvelle.

« C'est quand même des compétences qui sont nouvelles pour les managers aujourd'hui, parce qu'il ne s'agit pas uniquement de montrer une performance d'équipe, il s'agit aussi d'avoir une équipe saine et qui travaille bien ensemble, et c'est vrai que pour certains managers, en tout cas, les plus anciennes générations, ce ne sont pas des choses qui sont évidentes (...) l'empathie, par exemple, ce ne sont pas de choses évidentes » (Commerce à distance)

- Sur la **gestion des conflits au sein des équipes**, les interlocuteurs RH constatent que les managers demandent de plus en plus à être formés et conseillés pour mobiliser les méthodes ou solutions adaptées et ne pas se sentir « démunis ». La gestion des différences entre collaborateurs d'une même équipe et la capacité à faire accepter ses décisions, tout en gérant les insatisfactions, s'imposent comme de nouvelles obligations pour les managers.

« On le constate vraiment, il faut répondre aux attentes, et c'est sur la gestion des conflits. C'est vraiment de plus en plus difficile pour les responsables, et elles font beaucoup appel à nous parce qu'elles se retrouvent souvent démunies ». (Commerce succursaliste de l'habillement)

« Ça va être, pour moi, tout ce qui est la gestion des conflits. C'est très important d'arriver à se positionner en tant que manager et quand on a des responsables qui ont le même âge ou qui sont parfois plus jeunes que leur équipe. Ça, c'est compliqué de s'asseoir en tant que manager ». (Commerce succursaliste de la chaussure)

- Plus particulièrement, pour les responsables de magasin, la gestion de salariés aux revendications plus marquées amène des fonctions RH à les former, plus qu'auparavant, au **droit du travail**.

« C'est une formation interne à partir du moment où on devient manager. Ça va les impacter parce que, justement, maintenant on a des personnes qui sortent vite fait la carte 'j'ai mon avocat', on a des personnes très pointilleuses, donc il faut que nos responsables connaissent le droit du travail. Cette formation a toujours existé, mais on la pousse un peu plus, car les personnes sont très revendicatrices » (Commerce succursaliste de l'habillement)

Au final, les fonctions RH observent que **la gestion des ressources humaines est devenue une part encore plus importante du travail des managers**, au point de tendre à cannibaliser leurs responsabilités opérationnelles (gestion des ventes, suivi des indicateurs de productivité...). Ce déséquilibre **peut entraîner une usure à long terme**, notamment pour les managers qui ne se sentent pas suffisamment préparés ou soutenus pour gérer la dimension humaine de leur travail.

« Ce qui récemment, peut-être, a marqué les managers, ce sont deux points importants. Il y a la gestion des nouvelles générations. C'est beaucoup plus flagrant depuis le Covid, ça s'accélère et on voit très bien que c'est une fracture dans la façon de concevoir l'équilibre vie pro, vie perso, etc. Et dans la façon de répondre. Les managers nous disent que s'ils ont plus de 35 ans, il n'y a plus de respect. En fait, on a des gens en face qui vont dire 'Ce n'est pas que je te manque de respect, c'est que je m'exprime et je te dis que ce que je pense, je ne me tairai pas'. C'est vraiment très compliqué pour faire comprendre aux nouvelles générations qu'il y a des horaires [...] Les managers nous disent : 'Je ne sais pas comment gérer mon collaborateur, il me dit 'Tu es bien gentil, mais je ne finirai pas à 6h, je finirai à 5h30 parce que j'ai mes enfants, parce que j'ai ceci ou cela.' Je fais comment, je le vire ? Ben oui, mais j'ai besoin de lui...' Et donc on a des gens qui imposent leur loi en disant, c'est dans l'air du temps, vous devez avoir l'équilibre vie perso, vie pro... Le manager passe beaucoup de temps à essayer de gérer ça, à justifier ce qu'il demande. » (Sport & Loisirs)

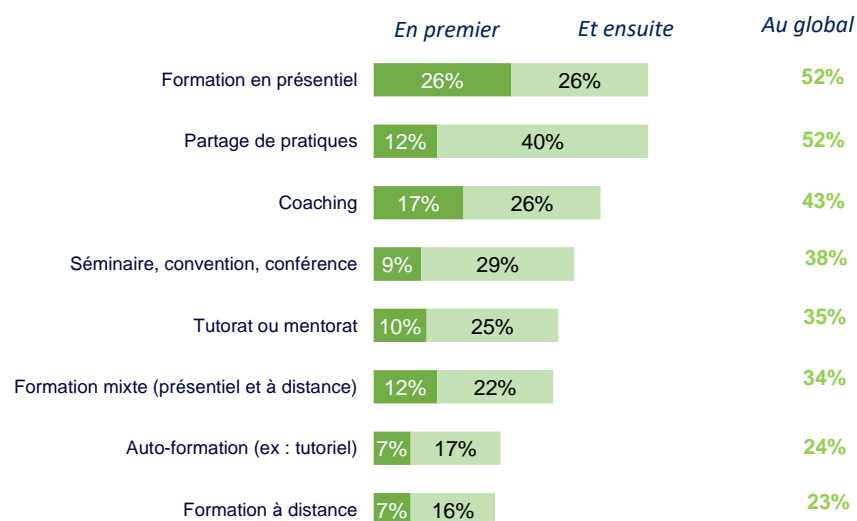
E. Des pratiques à développer pour faire face aux enjeux de fidélisation des managers dans le commerce

8 fonctions RH sur 10 (83%) estiment que **la formation et l'accompagnement** proposés aux managers au sein de leur entreprise sont **adaptés à l'exercice de leur métier de demain**. Lorsqu'ils estiment que ce n'est pas le cas, ils suggèrent des domaines à renforcer autour de différents domaines de compétences :

- **la capacité d'adaptation et la conduite des changements** (*aider les managers à s'adapter rapidement aux évolutions économiques, technologiques et organisationnelles ; intégration des nouveaux rapports au travail, y compris la gestion à distance et l'impact des nouvelles générations ; former les managers à la gestion du changement, y compris la communication auprès des équipes et l'intégration des collaborateurs dans les décisions ; accompagner les équipes dans la transition vers de nouvelles méthodes ou outils...*) ;
- **le leadership et l'assertivité** (*formation au leadership, à la prise de décision et à la posture managériale ; insister sur la capacité à dire "non" de manière constructive et à gérer les exigences des salariés...*) ;
- **la dimension humaine, l'intelligence émotionnelle** (*encourager les managers à développer leur côté humain, à comprendre les enjeux sociaux de bien-être, santé des collaborateurs et à renforcer la cohésion sociale ; former à l'intelligence émotionnelle pour améliorer les relations interpersonnelles et éviter de confondre bienveillance et laxisme...*) ;
- **le management participatif, la collaboration** (*développer un management participatif basé sur la co-construction et l'intelligence collective*).

Concernant les **modalités** de formation et d'accompagnement adaptés aux managers, ils retiennent la formation en **présentiel** (52% soit +5 pts que les managers) et le **partage de pratiques** (52%), devant le **coaching** (43%), également 3^{ème} modalité privilégiée par les managers. Le tutorat/mentorat est plus retenu par les fonctions RH que les managers eux-mêmes (35%, soit +7 pts que les managers), tandis que la formation à distance l'est nettement moins (23%, soit -10 pts que les managers).

📌 Quelles modalités de formation et d'accompagnement sont les plus adaptés aux managers, selon vous ?

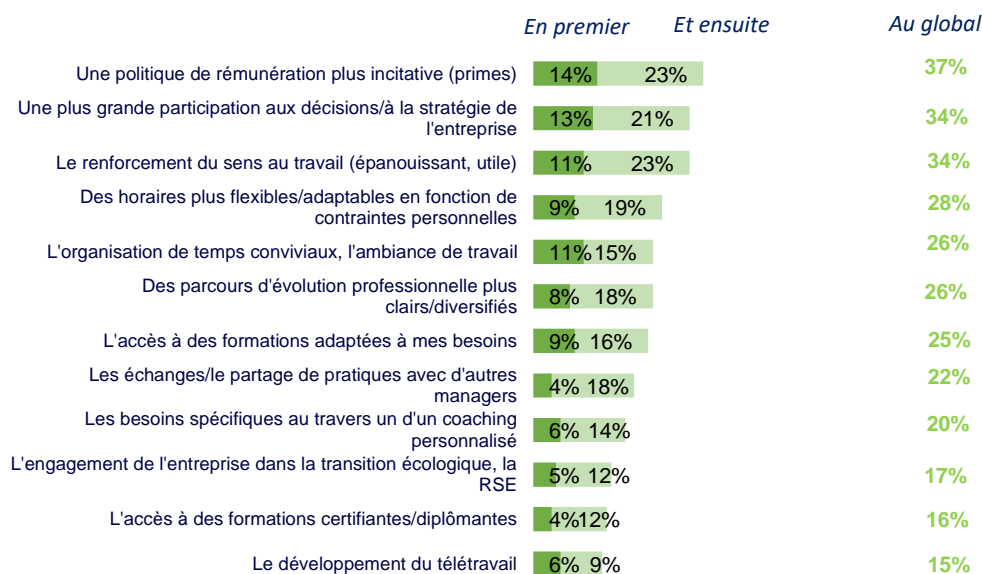


La moitié des fonctions RH (51%) souligne **plus de difficultés à fidéliser les managers** qu'il y a quelques années. Un quart (23%) ne perçoit pas d'évolution et le dernier quart (26%) estime que c'est moins difficile.

Dès lors, les fonctions RH de l'enquête quantitative préconisent certaines pratiques à prioriser pour fidéliser les managers au sein des entreprises. Tout comme ces derniers, ils mettent en priorité une **politique de rémunération plus incitative** (37%). En revanche, la plus grande **participation des managers aux décisions et à la stratégie** de l'entreprise leur apparaît tout aussi importante que le renforcement du **sens au travail** (34%).

La meilleure **flexibilité des horaires** en fonction des contraintes personnelles (28%), l'organisation de temps conviviaux et **l'ambiance de travail** (26%), la clarté et la diversité des **parcours professionnels** (26%), comme l'accès à des formations adaptées aux besoins (25%) sont également mis en avant par plus d'un quart des fonctions RH.

👉 Parmi les pratiques suivantes, quelles sont celles à prioriser, selon vous, pour fidéliser des managers au sein de l'entreprise ?



PAROLES DE FONCTIONS RH

Les entretiens avec les fonctions RH témoignent de **plusieurs enjeux majeurs concernant les managers au sein des entreprises du commerce : fidélisation, accompagnement, formation, cohésion et harmonisation des pratiques**, en particulier.

▪ Un enjeu majeur de fidélisation des managers.

Selon les interlocuteurs RH interviewés, **l'enjeu de fidélisation des managers est clé.**

Les managers sont confrontés à **une charge de travail importante** qui peut entraîner un phénomène accéléré d'usure **en raison des absences et/ou du sous-effectif** impactant leur équilibre vie privée/vie professionnelle. Ils peuvent aussi avoir **des difficultés à remplir leur rôle de coach** auprès des équipes par manque de temps (intensification des demandes de reporting,

obligation de palier aux absences en magasin...). Les fonctions RH notent un turnover plus élevé chez les jeunes managers que chez les anciens, notamment à cause de possibilités limitées de progression professionnelle ou de la difficulté à répondre aux attentes actuelles (avantages sociaux, équilibre vie pro/vie perso).

« Là-dessus, je fais vraiment la différence entre notre socle d'anciens managers qui sont en place, qui sont là et qui tournent, et plutôt des nouveaux qui vont progresser. Oui, là, il y a un plus fort turnover. » (Commerce de détail non alimentaire)

- **Un enjeu d'accompagnement et de formation des managers, afin de concilier les exigences de performance et la fidélisation des équipes, et de préserver l'attractivité de la fonction managériale**

Les **formations sont indispensables** pour permettre aux managers de s'adapter aux nouvelles exigences du secteur et des collaborateurs. Selon les fonctions RH interrogées, des compétences nouvelles ou à renforcer deviendront des prérequis pour occuper pleinement la fonction managériale :

- Comprendre et savoir gérer les nouvelles exigences des équipes ;
- Allier un management de la performance et un management bienveillant ;
- Prévenir et gérer les conflits ;
- Renforcer le leadership et la capacité de communication des managers, pour motiver et animer efficacement les équipes ;
- Maîtriser la conduite du changement dans un secteur en perpétuelle mutation.

« Une des compétences prioritaires, ça sera la capacité à animer et à motiver les équipes parce que c'est vrai que si on a une équipe qui n'est pas stable, je pense que c'est cet aspect qui sera le plus compliqué à mener à bien ». (Commerce succursaliste de la chaussure)

« Après, c'est peut-être effectivement l'aspect organisation et changement parce que le monde de la distribution va vite et parfois, pour un manager qui est là depuis longtemps, il y a des réorganisations, des changements de services où on décide qu'une équipe est formée de telle façon et peut-être que deux ans plus tard, on va l'organiser différemment. » (Bricolage)

« Je pense la partie incertitude aussi sur le business, les choses changent très vite, très soudainement et il y a vraiment cette histoire de s'adapter constamment à une réalité qui est aujourd'hui beaucoup moins linéaire. Ça emmène une certaine acceptation du changement : comment je gère, ça moi, en tant que manager et comment je fais gérer ça à mon équipe, comment je passe le message à mon équipe (...) le vrai défi aujourd'hui pour les managers, c'est d'arriver à non seulement avoir une équipe performante, mais en plus de ça dans laquelle les gens se sentent bien » (Commerce à distance)

Les **formations proposées par les entreprises en amont ou dès la prise de poste** aux nouveaux managers permettent également de **renforcer l'attractivité de la fonction managériale** et de faciliter le recrutement auprès des potentiels candidats. Par exemple, des parcours de formation clés en main ayant pour objectif d'acculturer sur toutes les dimensions de la fonction managériale (aussi bien sur les attentes terrain, en magasin, que sur la culture d'entreprise) offrent un véritable accompagnement aux managers.

« On arrive un petit peu à leur donner envie de venir, parce qu'il y a un vrai parcours de formation. C'est un gros point fort. C'est à dire qu'un manager qui vient de l'externe, il va avoir 3 semaines d'intégration avant d'arriver dans son magasin, deux semaines dans un magasin d'une marraine où la personne va apprendre toutes les valeurs du groupe et surtout nos attentes, les différents outils, les différents reportings et une

semaine au siège où il y a une formation Paie qui est donnée, une formation Droit du travail, Recrutement et aussi des outils pour s'asseoir en tant que manager. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

▪ Un enjeu de cohésion des équipes et de cohésion entre les managers

Du point de vue des interlocuteurs RH, la **cohésion des équipes** est essentielle pour impulser un esprit collectif, limiter le turn-over et maintenir le plus possible la stabilité des effectifs, notamment dans des structures de taille importante. Le manager est le garant de cette cohésion et doit créer et entretenir le collectif au sein de son équipe, diffuser la culture d'entreprise et, in fine, fidéliser les collaborateurs.

« Ce n'est pas toujours simple pour eux (...) créer une cohésion d'équipe avec des personnes qui ne s'entendent pas et puis, même eux, gérer des personnes qui sont des fois compliquées à gérer. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

Certaines **formations** peuvent être dispensées spécifiquement pour accompagner le manager dans son rôle de cohésion des équipes et prévenir et gérer les conflits : *« Il y a un parcours au niveau du siège, avec pas mal de formation et il y a aussi m'asseoir en tant que manager et justement la gestion des conflits. Comment arriver à prendre le recul nécessaire pour analyser la situation et faire en sorte que le conflit se règle avant de prendre son téléphone et d'appeler le service RH. Elles savent qu'on est là pour elle tout le temps, mais il faut qu'elles essayent de d'abord de désamorcer la bombe. » (Commerce succursaliste de l'habillement)*

La **cohésion entre les managers** de l'entreprise semble également de plus en plus recherchée, notamment vis-à-vis des responsables de magasin souvent isolés. L'organisation d'événements ponctuels, tels que des séminaires, permet de les réunir afin de renforcer leur cohésion et engagement.

« Je dirais que l'entreprise met de plus en plus en place des événements qui permettent de se sentir intégrés et se sentir concernés par l'entreprise. Il y a de plus en plus de rencontres entre managers parce que, mine de rien, ils sont dans leurs magasins, donc il ne voit pas grand monde. Il y a plus de moments d'échange où ils viennent nous voir au siège, on partage un petit déjeuner, un événement, etc. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

▪ Des enjeux complémentaires d'harmonisation des pratiques managériales.

L'**harmonisation des pratiques managériales** représente un axe important pour plusieurs fonctions RH dont les entreprises mettent en œuvre des formations, organisent des « vis ma vie » ou mettent à disposition des boîtes à outils ou des espaces collaboratifs en ligne, afin de favoriser les échanges entre managers. L'harmonisation entre les anciens et nouveaux managers apparaît déterminante pour réduire les différences de posture managériale.

La question de l'**internationalisation du management** se pose également pour certaines entreprises (branche import/export) afin de pouvoir intégrer efficacement les différentes cultures de travail et organisations pour l'ensemble des managers du groupe.

Pour répondre à ces enjeux, les **pratiques d'accompagnement et de soutien aux managers** mises en avant par les fonctions RH interviewées se structurent principalement de la manière suivante :

- Des **programmes de formations** internes et/ou externes, ayant pour objectif de créer un environnement dans lequel le manager peut obtenir de meilleurs résultats tout en laissant les équipes travailler en autonomie. Les entreprises travaillent notamment sur les notions de **développement des talents**, de **maturité managériale** ou encore de **relation de confiance**.

« Mon entreprise a mis en place des formations en interne. Avant, c'était des formations vraiment où chacun allait dans un centre de formation. Là, c'est vraiment centralisé au sein de l'entreprise et ça permet aussi de voir du monde de son entreprise avec qui on ne travaille pas habituellement. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

« On les a tous formés au management par un organisme extérieur ; pour eux c'était révolutionnaire car ils n'ont jamais été formé. Pour le Codir, j'ai formé mes collègues managers de managers sur un module de 5 jours. Pour eux, c'est un cadeau cette formation. » (Commerce succursaliste de la chaussure)

- **L'animation de la communauté managériale**, avec du partage d'expériences entre managers qui se réunissent en physique pour échanger sur leurs difficultés et leurs bonnes pratiques, la publication de newsletters. Des outils en ligne sont également mis à disposition pour partager des conseils, documents...

« Aujourd'hui, on est plutôt dans une approche d'animation de la communauté managériale en, comment dire... en recyclant des contenus qui ont été vus dans ces quatre modules, à travers une newsletter mensuelle, à travers des propositions de séances de co-développement, des propositions de meilleure connaissance de soi, à travers des rencontres avec des managers inspirants internes. » (Jardinerie & Graineterie)

« Il y a aussi une communauté, ce qu'on appelle la communauté des managers. C'est tous les managers du siège et de la partie logistique qu'on intègre dans cette communauté qui se réunit deux à trois fois par an. Et là, ça nous permet de passer des messages, de les faire travailler (...) sur des ateliers, des bonnes pratiques. Et parfois, même, on profite de ce moment (...) pour leur donner des conférences inspirantes sur des sujets en lien avec le management. » (Bricolage)

- **La valorisation de l'expertise des managers**, au travers d'interventions dans les écoles, par exemple, pour les inciter à se projeter à long terme dans l'entreprise.

« Faire en sorte qu'ils aient envie de toujours rester chez nous et pour ça, ça peut passer par plein de choses. Ça peut être aussi la transmission de savoirs, c'est pareil, on essaye d'aller un peu sur les relations avec les écoles (...). Ça peut être aussi (...) une occasion de se valoriser, de valoriser son parcours, de se positionner un peu comme un référent sur son métier auprès des nouvelles générations, par exemple. » (Bricolage)

- **L'implication des managers dans la gouvernance et la stratégie de l'entreprise** à travers la participation à des réunions internes sur des sujets stratégiques pour l'entreprise, l'organisation d'événements, de séminaires ou conventions.

Certaines entreprises ont développé ou envisagent de développer **d'autres actions** vis-à-vis des managers, afin de renforcer leur engagement à l'entreprise :

- l'aménagement des horaires (travail sur quatre jours, samedis de repos...);
- les dispositions en faveur de la vie familiale (congés spéciaux...);
- des incitations financières avec, par exemple, la participation des managers au capital de l'entreprise;
- une association d'entraide entre collaborateurs, etc.

« Je me dis que c'est à nous, entreprise, en fait, de trouver des solutions pour, peut-être, en demander moins sur les horaires (...) et essayer de trouver des pistes sur 'comment est-ce qu'on peut accorder plus de samedis de repos, comment on peut essayer de grouper pour les personnes qui le souhaitent leurs horaires sur 4 jours'. Ce n'est pas le cas de tout le monde parce qu'on fait des métiers physiques quand même, donc certains préfèrent de toute façon le faire sur 5 jours. Mais ça fait partie des pistes de réflexion qu'on doit avoir parce que c'est complètement lié à l'attractivité du métier en fait. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

« On s'est dit comment on fait pour faire en sorte que nos collaborateurs en interne sentent qu'on est vraiment une enseigne tournée vers la famille. Du coup, on a mis en place plein de dispositions pour la famille : des jours pour accompagner les enfants, le conjoint, des jours pour tout ce qui va être PMA ou adoption, des congés spéciaux pour l'adoption. On a vraiment axé notre politique sur la famille et on essaie vraiment de faire en sorte que quelqu'un qui arrive par exemple chez XXX se dise « Waouh, c'est vraiment chouette ce que vous faites pour la famille ». Donc, on a écrit tout un guide autour de la famille, de la notion de parentalité, etc. » (Commerce succursaliste de l'habillement)

« On retient avec ce qu'on appelle des LTI, des actions long terme, vous attribuez un nombre d'actions que vous allez conserver 3 ans en portefeuille et ses actions au bout de 3 ans sous un critère de performance, on va vous les attribuer ce nombre ou moins si la performance n'est pas au rendez-vous. Ça concerne plutôt du management que des cadres dirigeants. Ça se passe au niveau des magasins, des entrepôts. » (Commerce de détail et de gros à prédominance alimentaire)

Le développement de la **fierté d'appartenance à l'entreprise** est également recherché au travers de la **mise en place d'animations et challenges** dédiés aux managers ou d'**actions liées la RSE** (Responsabilité sociétale des entreprises) : magasins solidaires, implication des équipes dans des actions bénévoles, initiatives environnementales pour réduire l'empreinte carbone...

Ces initiatives visent à la fois la **fidélisation** des managers en poste et **l'attractivité** vis-à-vis de futurs managers.

« On essaye que ça soit sympa de bosser chez nous. C'est le milieu du sport. On a créé un programme de sport en entreprise. On leur propose des challenges. On propose des petites animations internes qui leur permettent de sortir le nez du guidon. » (Sport & Loisirs)

« On est dans un business qui est polluant et du coup on agit pour ça, c'est-à-dire qu'on s'est vraiment lancé dans une démarche d'accompagnement des fermiers dans le coton bio. Je ne sentais pas du tout ce questionnement-là il y a 10 ans chez les personnes qui nous rejoignaient. Je le sens beaucoup plus aujourd'hui, c'est-à-dire qu'il y a quand même cette question qui revient très souvent dans les entretiens de recrutement : et pour l'environnement, vous faites quoi ? c'est quoi votre empreinte carbone ? est-ce que vous la mesurez ? comment vous vous challengez là-dessus ? et dans quelles conditions sont fabriqués les produits, ils sont fabriqués où, etc. ? » (Commerce succursaliste de l'habillement)

5. Le benchmark international du management et des pratiques managériales

Ce benchmark a été construit afin de répondre à **trois principaux objectifs** : identifier les pays les plus performants dans les domaines du management et des pratiques managériales, situer comparativement la France et mettre en évidence les pratiques dont les managers français de la Branche Commerce pourraient s'inspirer.

Concernant le terme de **pratiques managériales**, nous avons retenu la définition suivante : elles désignent les relations qui s'établissent entre un encadrant et les personnes placées sous son autorité hiérarchique ou fonctionnelle. Ces pratiques influent directement sur la qualité de vie au travail et les conditions de travail des salariés.

Le périmètre étudié dans le cadre de ce benchmark se décompose en **deux niveaux différents** :

- Le premier comprend une sélection de **11 pays issus du monde entier**, auxquels s'ajoute la France. Il s'agit de l'Allemagne, l'Australie, la Chine, les Etats-Unis, l'Italie, le Japon, la Malaisie, les Pays-Bas, le Royaume-Uni, la Roumanie et la Russie.
- Le second s'entend à un **périmètre européen de 28 pays**, incluant naturellement la France. Les comparaisons quantitatives présentées se basent sur les résultats de ces 28 pays et sont complétées d'une analyse plus spécifique comprenant 4 pays dits de référence : l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie et le Royaume-Uni.

Concernant le premier périmètre, les axes d'analyse retenus sont guidés par les travaux d'Erin Meyer, professeure en management interculturel à l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), sur **l'influence des dimensions culturelles dans le style de management des pays**, d'autre part le croisement entre **qualité du management, performance des entreprises et richesse** des pays.

Pour le second périmètre, les pratiques observées en Europe concernent l'approche managériale entre **autonomie et contrôle** des salariés, les différents **facteurs de motivations** adoptés par les managers, ainsi que **l'influence des salariés** dans la prise de décision des managers.

Les résultats proposés dans ce benchmark sont basés sur une analyse de **l'enquête mondiale sur le management** réalisée par **the Economic and Social Research Council** auprès de 18 000 managers dans 38 pays ; l'étude **d'Erin Meyer sur le management interculturel** menée dans 11 pays. Ainsi que sur l'étude Eurofound²⁰ concernant **les pratiques managériales sur le lieu de travail**, auprès de 21 800 DRH et 3 000 salariés dans les 27 Etats membres de l'Union Européenne et au Royaume-Uni, permettant une analyse comparative du management et des pratiques managériales.

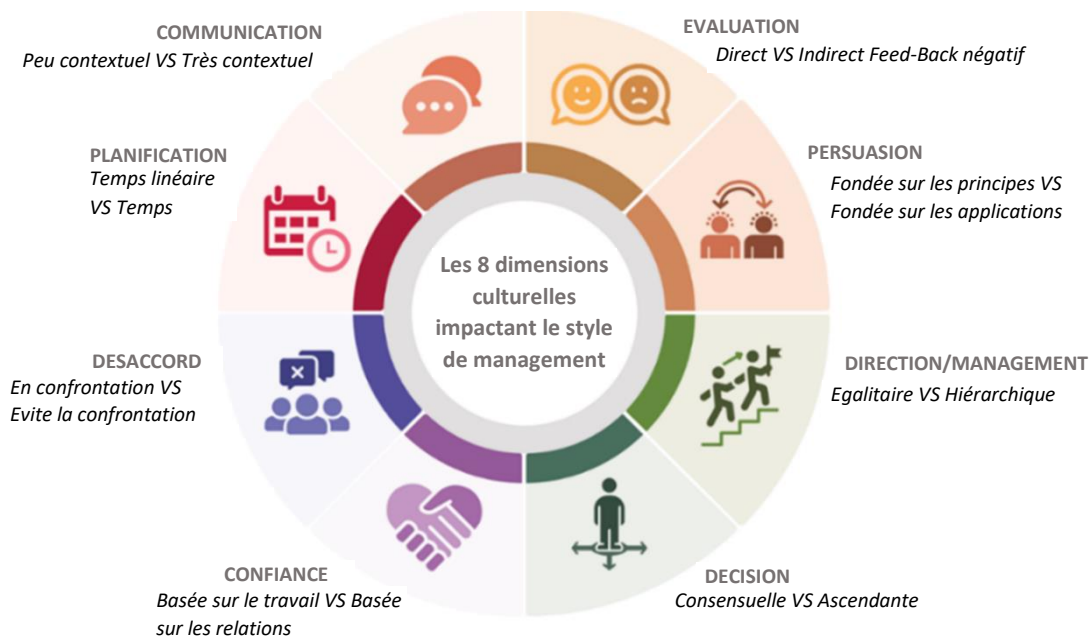
NB : dans la lecture des résultats du benchmark, il est important de garder en tête que chaque analyse se réfère à un ensemble de pratiques managériales considérées comme adaptées et performantes actuellement. Certaines dimensions, comme les pratiques en faveur de l'inclusion et de la diversité, ne sont pas prises en compte.

²⁰ <https://www.eurofound.europa.eu/en/home>

A. La culture locale impacte le style de management du pays

Dans sa théorie « the Culture Map²¹ », Erin Meyer, élabore une « **carte culturelle** » qui se compose de **huit dimensions** représentant les comportements managériaux, là où les différences culturelles sont les plus courantes et peuvent avoir un impact sur le style de management. Par exemple, selon la culture du pays, la communication peut être plus ou moins contextuelle.

Les 8 dimensions culturelles qui impactent le style de management



En comparant la **position de la France** à 11 autres pays sur chaque dimension (cf graphe ci-après), il est possible de mettre en évidence **certaines particularités du style de management en France** :

1. **La communication** : dans les cultures dites peu contextuelles, une bonne communication est précise, simple, explicite et claire. Les messages sont interprétés au premier degré. La répétition des messages à des fins d'éclaircissement est appréciée, de même que leur mise par écrit. À l'inverse, dans les cultures très contextuelles, la communication est sophistiquée, nuancée et à lectures multiples. Les messages sont souvent sous-entendus et non formulés clairement. On met moins de choses par écrit et on laisse davantage de place à l'interprétation. Pour comprendre, il faut parfois lire entre les lignes. Les **managers français sont des communicants très contextuels** comparés à leurs homologues anglais, allemands et américains. Le sens de leurs messages est sous-entendu.
2. **L'évaluation** : les cultures ne gèrent pas toutes le feedback négatif de la même manière. Certaines cultures sont dites directes et partagent les commentaires négatifs franchement. D'autres cultures apparaissent plus indirectes avec le feedback négatif : elles le font de manière moins frontale et plus subtile. Cette dimension culturelle évalue la préférence pour la franchise ou la diplomatie en matière de feed-back négatif. Bien que **les managers français**

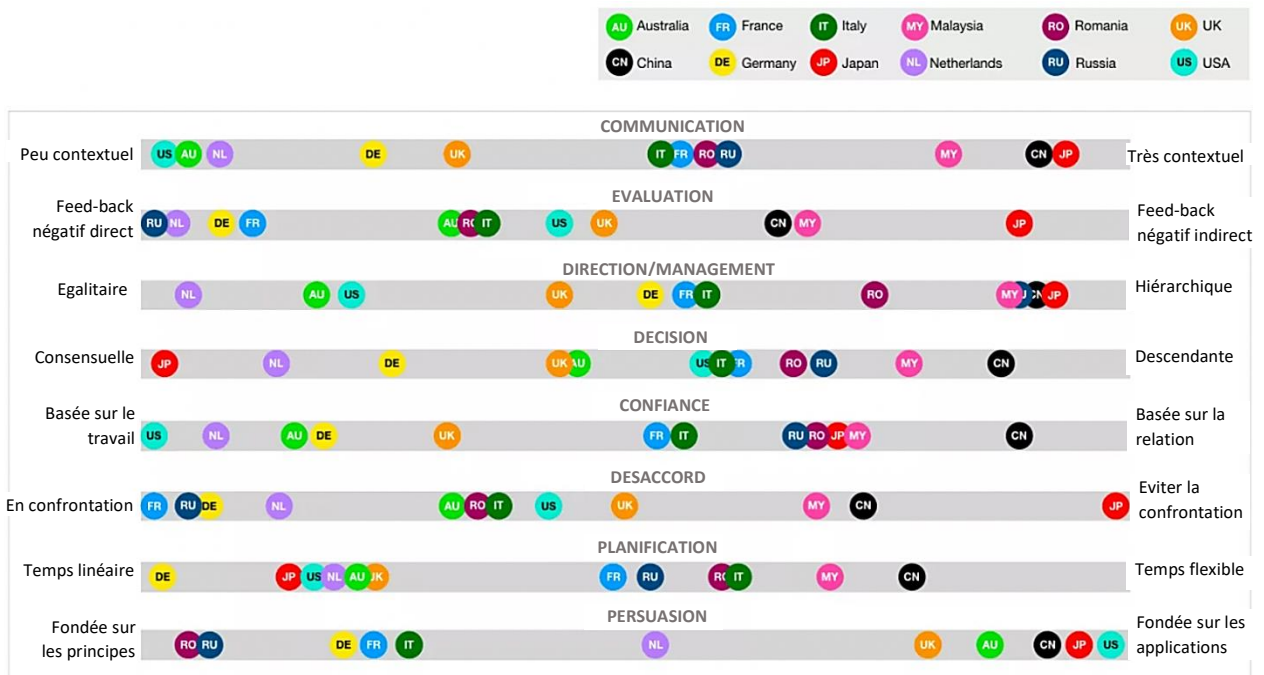
²¹ The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business / <https://hbr.org/web/infographic/2014/04/comparing-management-cultures?ref=fr.blog.pop.work>

aient des communicants très contextuels par rapport aux Américains, par exemple, ils **sont plus directs qu'eux dans leurs critiques**. Un manager américain, emprunt de la culture de la « communication positive », a tendance à n'emprunter aucun détour dans l'expression de commentaires positifs, mais il préfère **formuler les messages négatifs de façon encourageante**.

3. **La persuasion et la logique d'intervention** : chaque culture raisonne et persuade différemment. Les cultures qui privilégient la réalisation concrète préfèrent commencer par le « comment ». Elles commencent généralement par une conclusion ou une solution et n'expliquent les concepts que si cela s'avère nécessaire. En revanche, les cultures qui privilégient les principes préfèrent commencer par le « pourquoi ». Elles commencent par expliquer les théories et les concepts sous-jacents et parviennent progressivement à une conclusion. En France, en Allemagne et en Italie, on trouve généralement **les arguments déductifs (fondés sur les principes)** plus convaincants, tandis qu'aux États-Unis et Royaume-Uni on y trouve **une logique inductive** (fondée sur les applications).
4. **Direction et management** : cette dimension évalue la tendance égalitaire ou hiérarchique du management selon les pays. Dans les cultures égalitaires, les managers et les salariés n'ont que peu ou pas de distance relationnelle. En revanche, dans les cultures hiérarchiques, le statut est important. Le manager dirige et maintient une certaine distance relationnelle avec ses subordonnés. Les **Français sont plus hiérarchiques** que les Allemands, les Anglais et les Américains.
5. **La prise de décision** : cette dimension mesure à quel point une culture recherche le consensus dans la prise de décision. Dans les cultures de prise de décision consensuelle, des personnes de différents niveaux hiérarchiques sont consultées pour parvenir à un accord unanime. Dans les cultures décisionnelles descendantes, les décisions sont prises par les dirigeants et suivies sans contestation. **La France** est située parmi les pays dont les décisions sont **descendantes**. Et les Allemands par exemple, sont plus **hiérarchiques** que **les Américains**, mais ils sont plus enclins que ces derniers à chercher **l'adhésion de l'équipe** avant de **prendre une décision**.
6. **La confiance** : dans les cultures basées sur le travail, la confiance se construit sur ce qui a été accompli. Les personnes qui collaborent sans problème, se montrent fiables, respectent le travail des collègues et finissent par développer une confiance mutuelle. Dans les cultures basées sur les relations, la confiance se construit lorsque les personnes vous connaissent personnellement ou connaissent d'autres personnes qui vous font confiance. En France, la confiance est plutôt **basée sur le travail par rapport à l'Italie**. Aux États-Unis, en Allemagne et au Royaume-Uni la confiance est encore plus basée sur le travail qu'en France.
7. **L'expression du désaccord** : dans les cultures de confrontation, les débats ouverts sont encouragés pour favoriser la créativité et la prise de décisions judicieuses. Dans les cultures qui évitent la confrontation, la priorité est de préserver l'harmonie du groupe. Cette dimension mesure la tolérance vis-à-vis du désaccord et la tendance à le juger utile ou nuisible aux relations collégiales. Sur cette dimension, la **France** apparaît comme l'un des pays où le **désaccord est plus en confrontation**. A l'opposé, le Japon est l'un des pays où on évite le plus la confrontation.
8. **La planification et la conception du temps** : Toutes les entreprises suivent un agenda et un calendrier mais, dans certaines cultures, on se conforme de façon stricte au planning, alors que dans d'autres, on le prend comme une suggestion. Cette dimension mesure l'importance accordée à un fonctionnement structuré et linéaire ou, au contraire, à un comportement

flexible et réactif. Les cultures à temps linéaire abordent les tâches de manière séquentielle, terminant une tâche avant de commencer la suivante. Elles valorisent l'ordre et la ponctualité. Les cultures à temps flexible abordent les tâches de manière fluide, en s'adaptant aux changements de circonstances. **La France** est perçue comme étant **flexible** dans la planification, comparée au **Royaume-Uni**, aux **États-Unis**, au **Japon** ou encore à **l'Allemagne**.

Analyse comparative sur les 8 dimensions culturelles qui impactent le style de management



Source: Erin Meyer, *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*

B. Un lien avéré entre qualité des pratiques managériales et la performance

L'étude réalisée en 2024 par l'institut the *Economic and Social Research Council (ESRC)*²² met en relation **les pratiques de management et l'impact sur la performance des entreprises**. Une performance qui se traduit en termes de productivité, de croissance économique, de capacité des salariés à s'adapter aux transformations induites par l'environnement économique aussi bien que climatique.

Le graphique ci-dessous présente un **score de qualité managériale des entreprises par pays, corrélé au ratio du PIB**²³ par habitant. Il se dégage que les pays dont le PIB par habitant est élevé **présentent des pratiques de management plus opérantes** que les pays moins bien dotés.

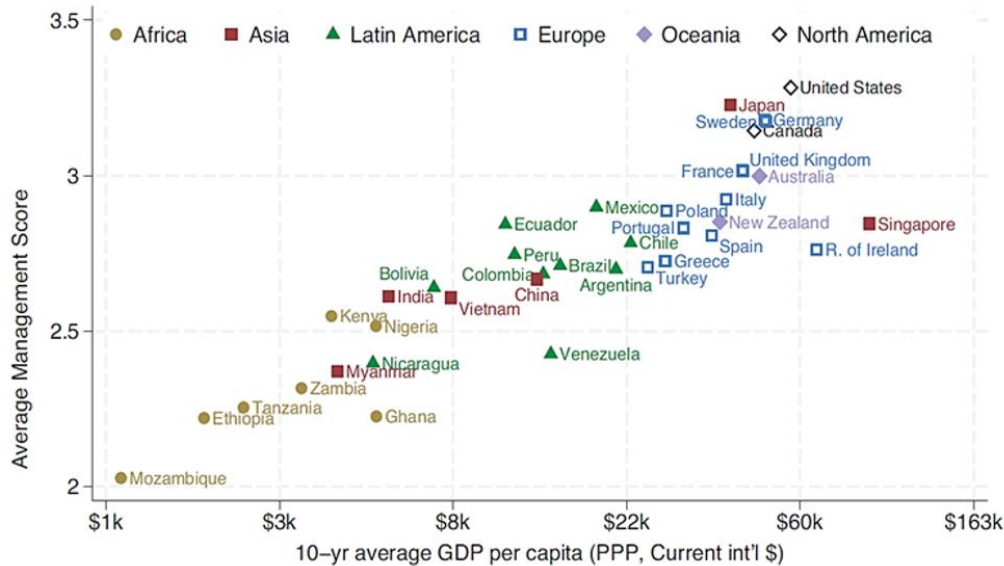
²² Management matters, world management survey, report 2024

<https://poid.lse.ac.uk/textonly/publications/downloads/Management-matters-wms-2024.pdf>

²³ PIB = La somme des valeurs ajoutées des entreprises d'un pays

Concernant la **qualité des pratiques de management**, la France occupe une position proche du Royaume-Uni et de l'Australie, mais apparait nettement devancée par l'Allemagne le Canada et la Suède. En revanche, l'Italie et l'Espagne se positionnent clairement en retrait par rapport à la France.

FIGURE 3: RICHER COUNTRIES HAVE BETTER MANAGEMENT



Note: GDP data from April 2022, World Economic Outlook (IMF) indicator. GDP per capita is on a log scale

Lorsque que l'on regarde dans le détail, l'étude identifie des différences marquées concernant les pratiques de management selon les pays et parfois les continents :

- Les **Etats-Unis** et le **Canada** se caractérisent par des pratiques de management axées sur une **gestion individualisée des talents, des organisations hiérarchiques dites plates**, avec peu de niveaux hiérarchiques entre la base et le sommet de la pyramide.
- Le **Royaume-Uni** se distingue par une **capacité managériale** à fixer des objectifs interconnectés et ambitieux.
- Au sein de **l'Union Européenne**, on observe un très large éventail de pratiques managériales, en fonction des pays. Avec une **forte liberté de management en Europe du Nord** et un **contrôle plus central** dans les pays du **Sud de l'Europe**.
- En **Inde**, les meilleures entreprises nationales sont aussi bien gérées qu'en Europe, aux États-Unis ou au Japon. Mais avec une **liberté de management limitée et un contrôle central fort**.
- Le **Japon** se distingue par un **management des activités très opérationnelles**. Le **management des ressources humaines est plus limité** avec des difficultés notamment dans la gestion des salariés peu performants. La **structure hiérarchique se compose** de nombreux niveaux hiérarchiques au sein des entreprises.
- En **Amérique latine**, les managers perçoivent le « contexte local » comme un obstacle important à la mise en œuvre **des meilleures pratiques managériales**. Ils insistent sur le besoin d'un système de management du personnel efficace.

C. Des différences en termes de type de management entre autonomie et contrôle des salariés

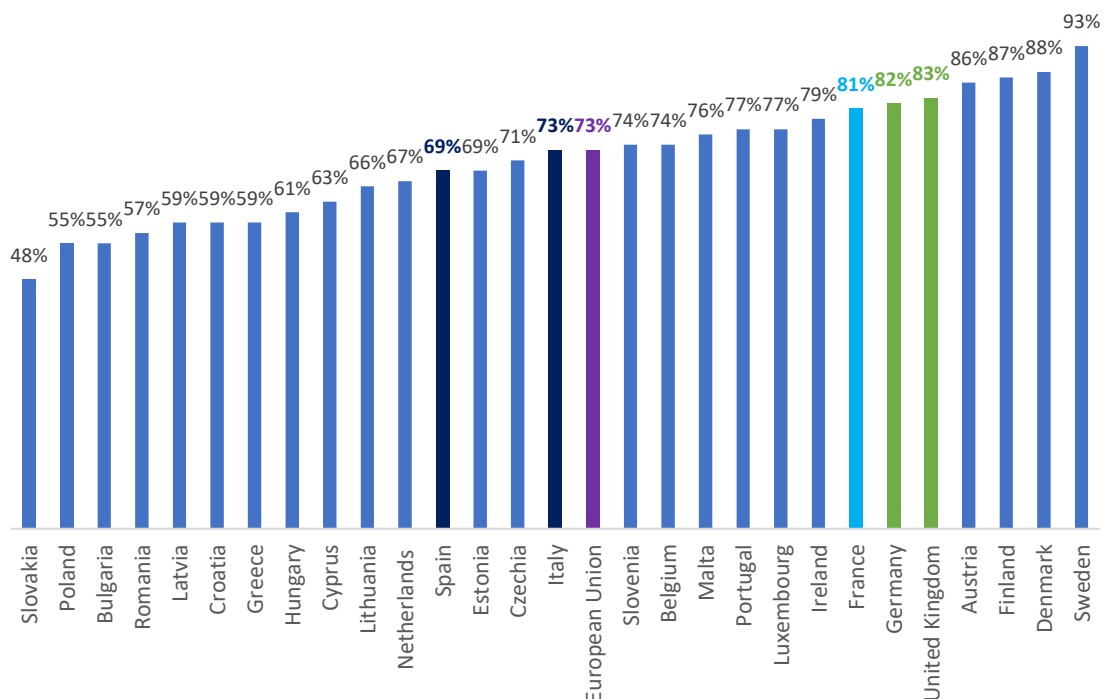
Pour les entreprises ayant répondu à l'enquête *European Company Survey 2019*²⁴, réalisée par **Eurofound**, la perception du rôle des managers est différente selon les pays européens.

1) Contrôle et autonomie

Tous pays européens confondus, près des 3/4 des entreprises (73%) attendent des managers qui créent un environnement dans lequel les employés peuvent exercer leurs tâches de manière autonome. Près d'un quart des entreprises (27%) attend uniquement que les managers s'assurent que les salariés exécutent les tâches prescrites. C'est en Suède (93%), ainsi qu'au Danemark (88%), que l'on identifie **les pratiques les plus abouties**, à savoir des managers qui **favorisent l'autonomie des salariés**.

En France, 81% des entreprises interrogées déclarent adopter des pratiques managériales laissant une marge d'autonomie aux salariés, ce qui la situe au 7e rang européen, devancée par l'Allemagne (6^e rang) et le Royaume-Uni (5^e rang), avec respectivement 82% et 83% des entreprises qui adoptent un **management par l'autonomie**. En revanche, ces pratiques sont moins répandues en Italie (14^e rang) et en Espagne (17^e rang). Les deux pays étant positionnés en dessous de la moyenne de l'Union européenne.

Part des entreprises déclarant un management qui permet aux salariés d'accomplir leurs tâches de manière autonome



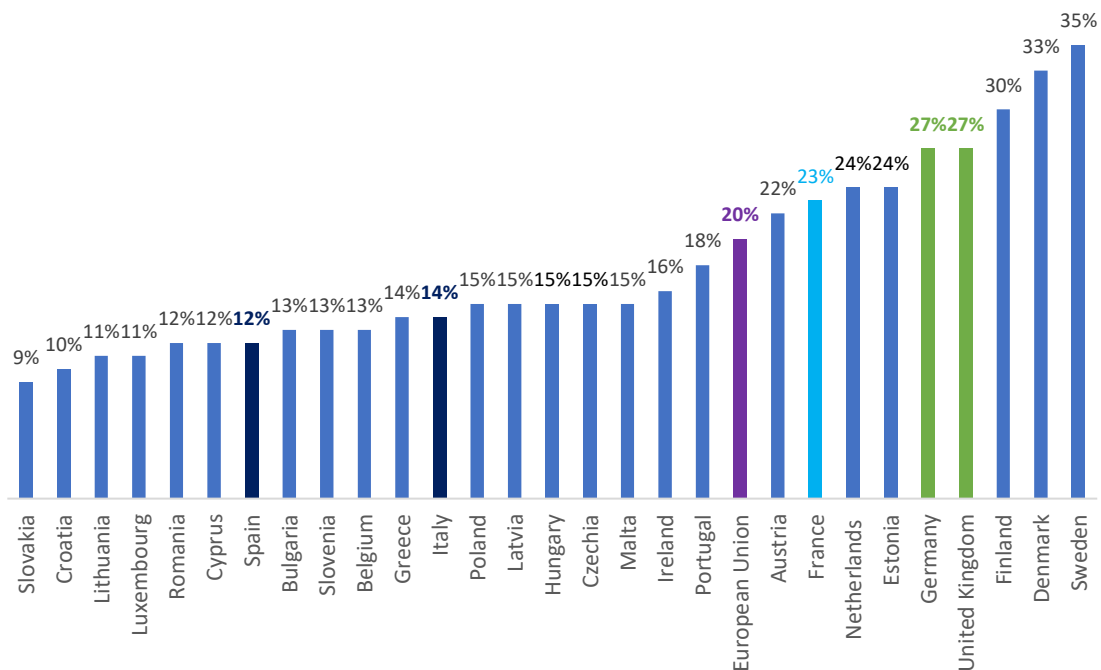
²⁴ Enquête sur les entreprises européennes 2019, Les pratiques sur le lieu de travail qui libèrent le potentiel des salariés, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/publications/2020/enquete-sur-les-entreprises-en-europe-2019-les-pratiques-sur-le-lieu-de-travail>

2) La part de salariés exerçant leur travail en autonomie

Au-delà de l'approche managériale, l'analyse de la possibilité pour les salariés de pouvoir réellement organiser leur temps et leurs tâches de manière indépendante, est révélatrice des pratiques managériales d'un pays à l'autre. L'étude indique que tout pays européens confondus 20% des entreprises de l'UE, disposent de plus de 80% de salariés qui ont la possibilité d'organiser leur travail de manière autonome.

La France est située au 8^e rang, ce qui la place dans la moyenne européenne. En effet, 23% des entreprises françaises, déclarent que plus de 80% de leurs salariés organisent leur travail en autonomie. Devant la France, le Royaume-Unis et l'Allemagne occupent respectivement le 4^e et le 5^e rang, avec chacun une part de 27%. L'Italie (17^e) et l'Espagne (22^e) occupent les dernières positions de ce classement.

Part des entreprises par pays qui concentrent plus de 80% de salariés exerçant leur travail en autonomie



European Company Survey 4th round 2019

Traitement de données par BVA People Consulting

Notons par ailleurs, que l'autonomie des salariés peut être mis en balance avec les besoins des managers en matière de contrôle des processus. Cet équilibre est souvent arbitré par le biais de la hiérarchie dont les niveaux peuvent varier, en Europe, selon les pays²⁵. Et les problèmes de coordination sont plus importants dans les structures avec plus de niveaux hiérarchiques. Ainsi 60 % des entreprises interrogées sont organisées en trois niveaux hiérarchiques, 24% ont un ou deux niveaux hiérarchiques, et les 16% restants à quatre niveaux ou plus.

La part des entreprises ayant uniquement un ou deux niveaux hiérarchiques est plus élevée dans les pays nordiques, au Danemark (44%) et en Suède (36%). Dans les pays de l'Est on y trouve

²⁵ Sur cet indicateur le résultat obtenu par la France n'est pas accessible

principalement des structures organisationnelles à 3 niveaux hiérarchiques : en Slovaquie (67%) et en Croatie (65%). Parallèlement, dans les pays où l'on observe moins de niveaux hiérarchiques dans les entreprises, le degré d'autonomie des salariés apparaît plus important, à l'inverse dans les pays où l'on observe plus de niveaux hiérarchiques, l'autonomie des salariés est limitée.

D. Des différences dans les facteurs de motivation utilisés par le management

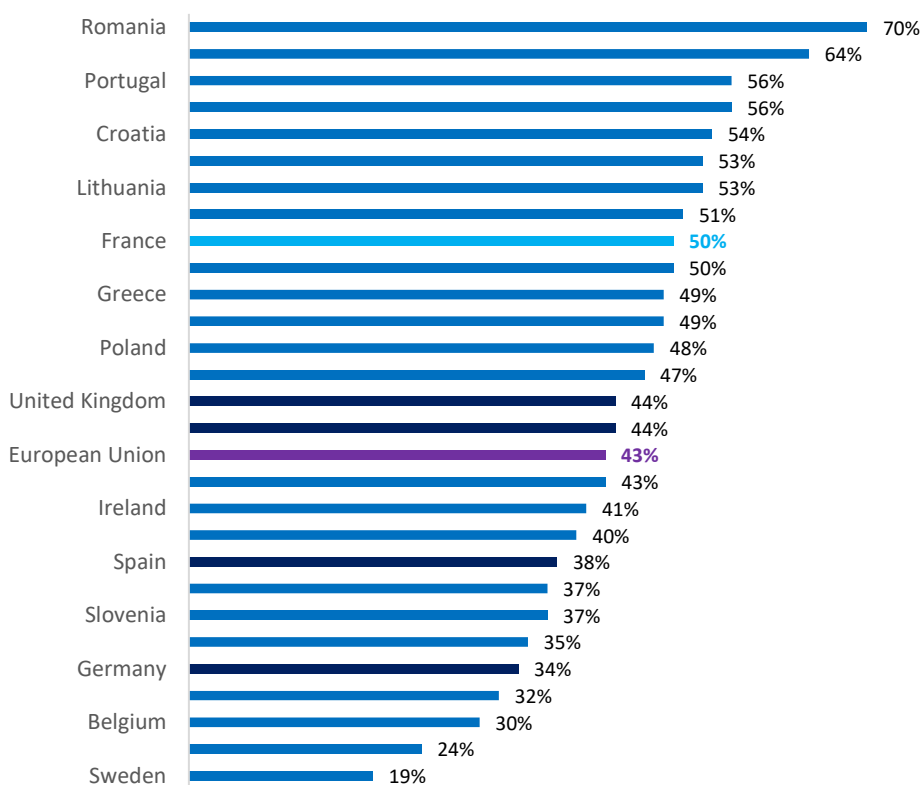
La motivation des salariés est une des pratiques managériales permettant de fidéliser les salariés au sein des entreprises. D'un pays à l'autre ce levier est mis en pratique différemment. Alors que certains pays de l'Union européenne privilégient la motivation salariale, d'autres mettent l'accent sur la communication d'une vision de l'entreprise et la possibilité d'exercer des missions stimulantes et intéressantes.

1) Les incitations salariales

La part des entreprises ayant très souvent ou assez souvent recours à des incitations salariales est plus importante en Roumanie (70%) et en République tchèque (64%).

La France est située au 9^e rang avec la moitié des entreprises (50%) qui déclarent pratiquer des incitations monétaires pour fidéliser les salariés et se classe ainsi au-dessus de la moyenne européenne (43%) et bien devant les pays de référence à savoir le **Royaume-Unis (14^e rang avec 44%), l'Italie (15^e rang avec 44%)**. **L'Espagne et l'Allemagne** étant en dessous de la moyenne européenne avec respectivement une part de **38% (19^e rang) et 34% (23^e rang)**.

Pays dont les entreprises ont très souvent ou souvent recours à des incitations salariales pour motiver et fidéliser les salariés

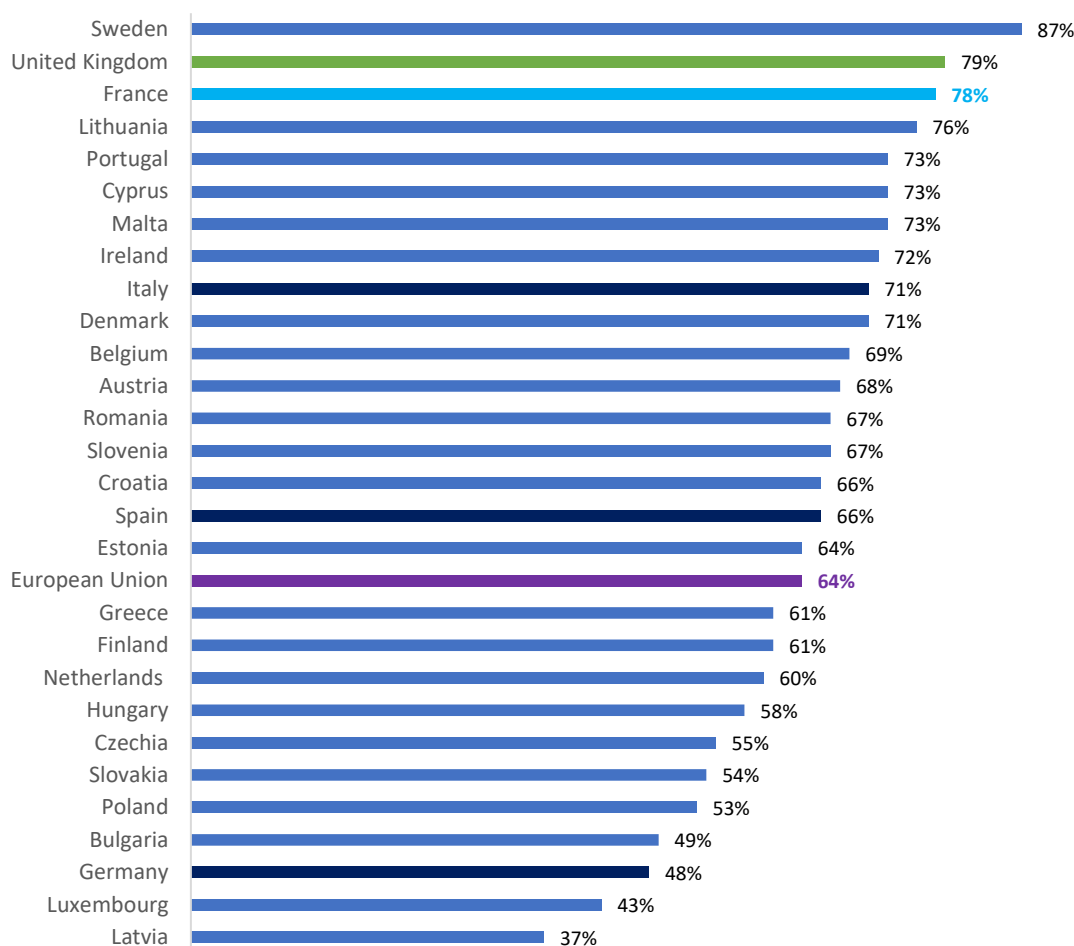


2) La communication d'un projet et d'une vision d'entreprise

Les pratiques managériales basées sur la communication d'un projet ou d'une vision d'entreprise pour motiver et fidéliser les salariés sont très souvent ou assez souvent pratiquées en Suède avec une part importante des entreprises (87%) et au Royaume-Uni (79%).

La France se **positionne au 3^e rang** sur cet aspect managérial. Tout comme la Suède et le Royaume-Uni, près de 8 entreprises françaises sur 10 déclarent avoir eu souvent ou très souvent recours à une communication du projet et de la vision de l'entreprise pour motiver les salariés. L'Italie se situe au 9^e rang avec une part de 71%, l'Espagne au 16^e rang avec une part de 66%. Plus en retrait, l'Allemagne occupe les dernières positions.

Part des entreprises par pays, ayant très souvent ou souvent recours à la communication d'un projet et d'une vision d'entreprise pour motiver et fidéliser les salariés

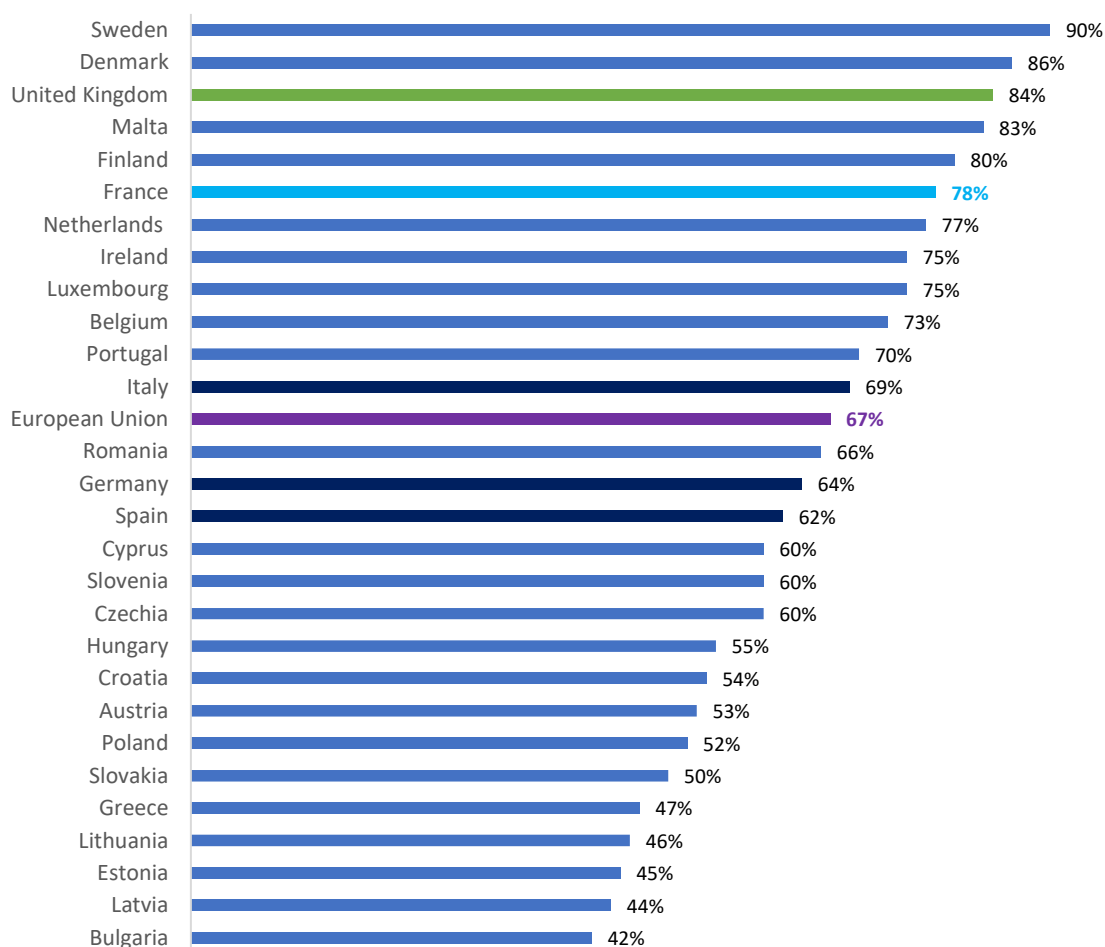


3) L'exercices de missions intéressantes et stimulantes

Au-delà des incitations salariales ou de la communication d'une vision, d'autres facteurs de motivation peuvent être mis en œuvre, comme offrir la possibilité aux salariés d'exercer des missions et des tâches stimulantes et intéressantes.

Ici, tous pays européens confondus, les deux tiers des entreprises (67%) déclarent pouvoir donner aux salariés, souvent ou très souvent, des missions intéressantes afin de les fidéliser. La France en ce sens figure au 6^e rang du classement avec 78% des entreprises qui déclarent adopter ces pratiques. Elle est devancée par le Royaume-Uni qui occupe le 3^e rang (84%), mais demeure devant l'Italie (10^e rang), l'Allemagne (12^e rang) et l'Espagne (13^e rang).

Part d'entreprises par pays, offrant très souvent ou souvent la possibilité d'exercer des missions et des tâches stimulantes et intéressantes

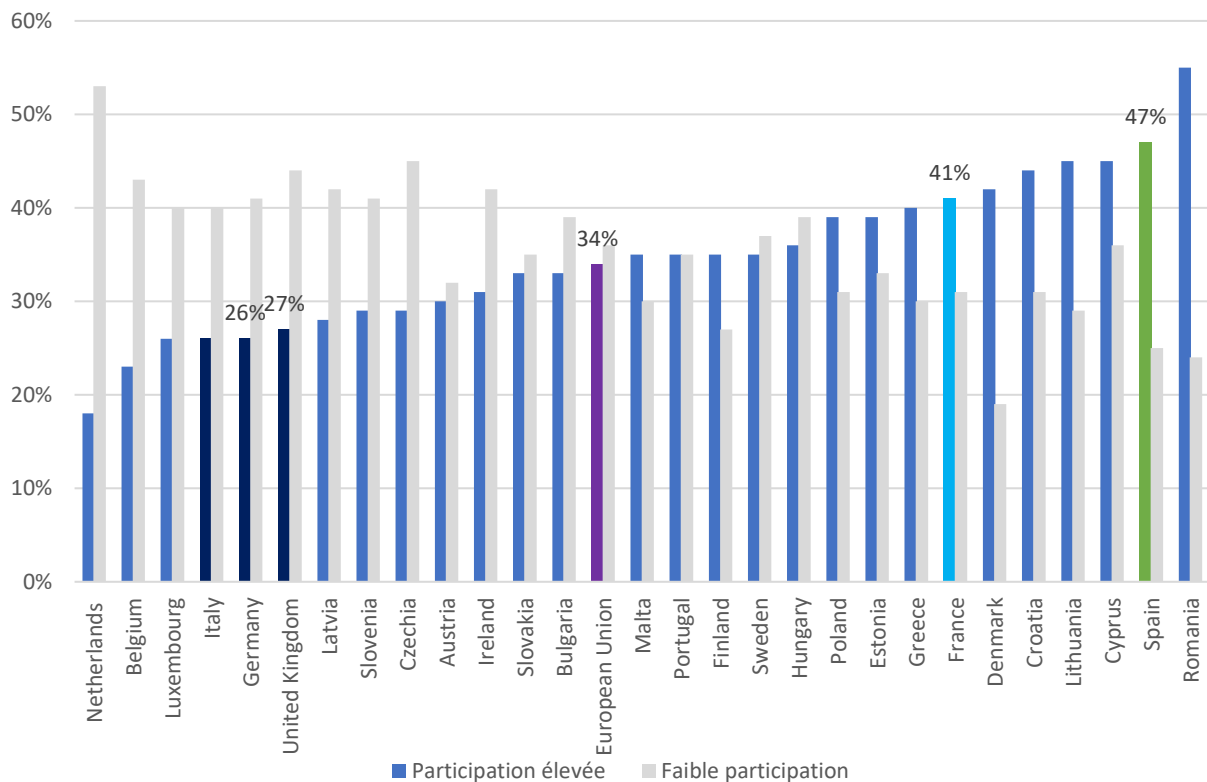


E. Des différences dans la participation des salariés concernant la prise de décision

L'analyse de de cette pratique permet de mettre en relief l'approche dominante selon les pays dans la prise de décision des managers. Entre une approche discrétionnaire, où le manager a toute la latitude de la prise de décision, et une approche consultative où peut exister une forte participation des salariés. Les décisions prises en compte concernent **l'organisation et l'efficacité des processus de travail, la formation et le développement des compétences, les salaires et l'aménagement du temps de travail.**

Pour la participation élevée des salariés dans les décisions des managers, **la France se situe au 7^e rang. 41% des entreprises** qui déclarent une forte participation des salariés dans ces décisions. Devant elle, l'Espagne est au 2^e rang une part de 47%. La part moyenne des pays européens s'élève à 34%, et en dessous de celle-ci, celle du Royaume-Uni (27%), l'Allemagne (26%) et l'Italie (26%) occupant les derniers rangs du classement.

Part des entreprises considérant que la participation des salariés dans la prise de décision des managers est élevée Vs faible

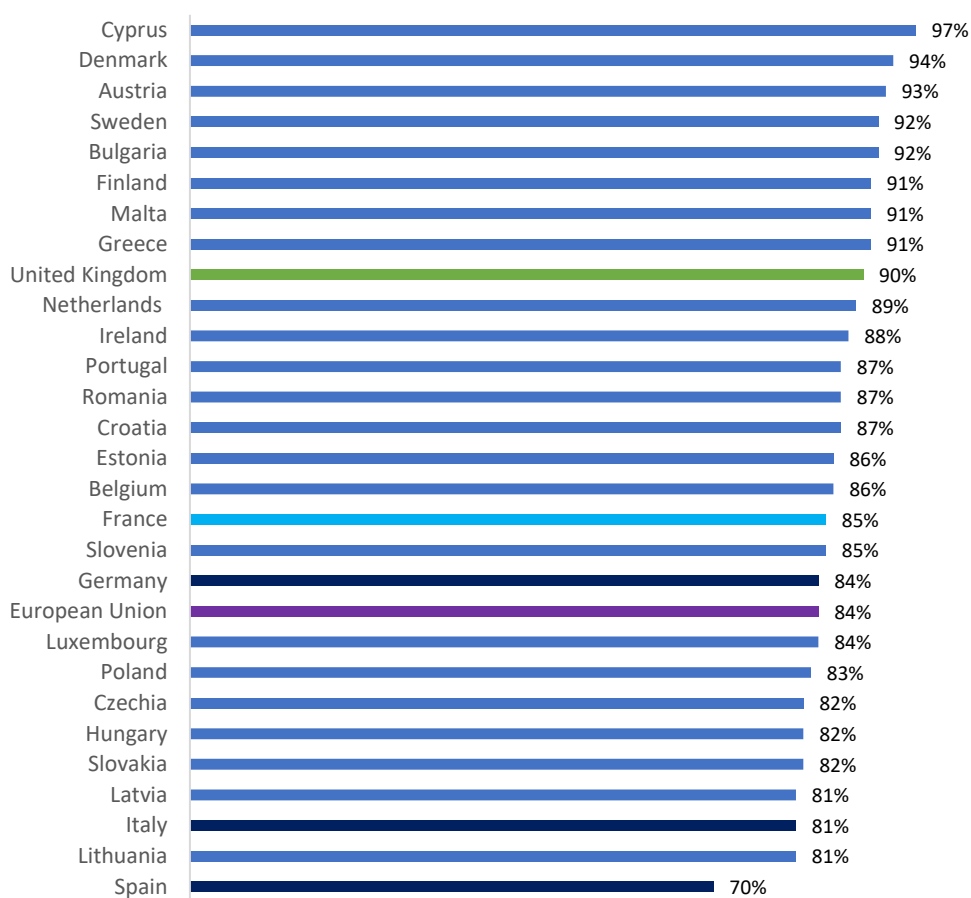


F. Des relations entre managers et salariés jugées satisfaisantes d'un pays à l'autre

Lorsque l'attention a été portée sur la relation entre les managers et les salariés au sein des entreprises, tous pays européens confondus, 84% des interlocuteurs décrivent une très bonne ou bonne relation entre les managers et les salariés.

La France se positionne au 17^e rang avec une part de 85% de ses entreprises qui jugent très bonne ou bonne, la relation avec leur manager. Au 9^e rang, on trouve le Royaume-Uni qui devance la France. Derrière la France on trouve l'Allemagne qui se situe dans moyenne de l'Union Européenne (84%). L'Italie occupe les derniers rangs avec une part de 81% et l'Espagne décroche et ferme la marche avec une part de 70%.

Part des entreprises déclarant une très bonne ou bonne relation entre managers et salariés



Cette position moyenne de la France, sur la relation entre les managers et salariés, trouve écho dans le faible indice de confiance des salariés vis-à-vis des managers qui est souligné par l'étude Eurofund EWCS 2021. En effet, en France la proportion des salariés ayant un faible niveau de confiance dans le management (25%) représentant le double de celui relevé en Allemagne (12%), en Irlande (12%) et en Suède (12%) mais est tout de même de 9 à 10 points supérieur aux niveaux constatés en Italie (15%) et dans l'UE 27 (16%).

G. La synthèse des enseignements du benchmark sur les pratiques managériales

L'exercice du benchmark managérial et qui plus est international n'est pas chose aisée du fait, notamment, du **caractère protéiforme de la notion de management et des pratiques associées**. Néanmoins, nos différentes recherches nous ont permis de dépeindre un paysage varié et d'identifier **certains des pays les plus en pointe** sur ce sujet, dans le monde et en Europe. Comme indiqué précédemment, ces analyses se réfèrent à un ensemble des pratiques managériales considérées comme adaptées et performantes actuellement, sans prétendre à l'exhaustivité (ex : les pratiques en faveur de l'inclusion et de la diversité ne sont pas prises en compte).

Il est à retenir que les notions de culture nationale et de culture d'entreprise impactent significativement le style et les pratiques de management. Concernant les spécificités liées aux cultures nationales, la **grille de lecture en 8 dimensions** proposée par Erin Meyer apparaît particulièrement éclairante.

En synthèse, la **France se situe dans le groupe de tête** des pays pour lesquels la qualité des pratiques managériales est reconnue. Néanmoins, elle apparaît globalement **en retrait par rapport à des pays comme les Etats-Unis et le Japon, ou même certains de ses voisins européens** tels que l'Allemagne ou la Suède.

Parmi les **points forts** des pratiques observées chez les managers français, retenons :

- **un niveau d'autonomie** laissé aux salariés et une appétence pour ce type de management souvent au-dessus de la moyenne observée ;
- **un ensemble varié de leviers de motivation** des salariés, notamment le partage du sens et de la vision de l'entreprise, la diversité des missions proposées et autres incitations salariales ;
- **un niveau de participation des salariés** dans la prise de décisions, significativement plus élevé que la moyenne des pays considérés.

Concernant les **pratiques à développer** par les managers français, **cinq axes d'amélioration** se dégagent :

1. une clarification de la **communication et une explicitation renforcée des objectifs et des attendus**, afin de fluidifier les échanges et la compréhension réciproque entre managers et salariés.
2. une amélioration de la **relation entre managers et salariés** en limitant les temps de confrontation, afin de renforcer la confiance réciproque et in fine l'efficacité de l'entreprise.
3. un renforcement des pratiques de management, à tous les niveaux hiérarchiques, favorisant la **mise en autonomie concrète des salariés**, afin de développer la satisfaction au travail de ces derniers, mais aussi d'accroître la productivité.
4. un approfondissement des techniques de persuasion de type **pragmatiques et opérationnelles**, afin de pouvoir convaincre plus directement et efficacement.
5. une participation renforcée des salariés dans la **construction des solutions et des décisions opérationnelles**, en vue de développer un management horizontal et consensuel, à même de renforcer l'implication et la satisfaction au travail du plus grand nombre.

En résumé, la France présente des pratiques managériales solides, mais se doit encore de progresser à certains égards, si elle souhaite égaler les pays leaders.

FOCUS SUR LE STATUT CADRE ET LES RESPONSABILITES MANAGERIALES

Le statut de « cadre » constitue une particularité française qui trouve toutefois des équivalences dans les autres pays européens

En Europe, le statut « cadre » tel qu'il existe en France a des équivalents relativement proches. La **CEC Européen Managers**²⁶, une des six organisations de partenaires sociaux européens interprofessionnels reconnues par la Commission européenne concernant les cadres, s'appuie sur une définition des cadres qui utilise les **critères de niveau de qualification, d'exercice d'une autorité hiérarchique** (non systématique), **d'une autonomie importante** et d'un **pouvoir de décision étendu** :

- « Les cadres sont des employés jouant un rôle particulier au sein de l'entreprise. Ils se distinguent des employeurs, mais également des autres employés. Ils assurent la liaison entre la direction et le personnel. Ainsi, les cadres jouent un rôle clé dans la définition de la stratégie pour le développement de l'entreprise et dans la réalisation de ces objectifs, avec le soutien de toutes les ressources disponibles dans l'entreprise. »

Benchmark sur le statut cadre et les responsabilités managériales sur 3 pays européens²⁷ :

1. Le statut cadre et responsabilités managériales en Allemagne

En Allemagne, on distingue deux catégories proches des cadres : **Leitende Angestellte** (cadres dirigeants) et **Führungskraft** (cadres moyens ou supérieurs).

- Les **Leitende Angestellte** correspondent aux cadres dirigeants français et ont un statut particulier défini par la loi. Ils **encadrent généralement des équipes, mais ce n'est pas systématique**. Certains cadres, notamment dans des rôles techniques ou stratégiques, peuvent ne pas avoir de subordonnés directs mais exercer une influence importante sur les décisions de l'entreprise.
- Les **Führungskraft** (cadres moyens ou supérieurs) **sont souvent associés** à des **responsabilités managériales**, mais il existe aussi des cadres experts axés sur des missions spécifiques sans rôle de management direct.

2. Le statut cadre et responsabilités managériales au Royaume-Uni

Au Royaume-Uni, les termes d'**executive**, ou **senior manager**, sont la plus proches de celle de cadre et renvoient à des profils exerçant des responsabilités et un pouvoir de décision. **Ils peuvent être cadres sans encadrer une équipe**, notamment dans les domaines techniques ou spécialisés. Ces cadres sont définis par leur autonomie et leur pouvoir décisionnel plutôt que par la gestion d'employés. Les **executives** ne sont pas définis par un régime juridique propre, mais ont souvent des clauses contractuelles particulières comme une durée de préavis plus longue ou une clause de non-concurrence.

²⁶ <https://www.cec-managers.org/fr/>

²⁷ Etude de l'APEC, recrutements de cadres en Europe – Avril 2023
<https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20C3%A9tudes/pdf/recrutements-de-cadres-en-europe>

3. Le statut cadre et responsabilités managériales en Espagne



En Espagne, il existe deux catégories qui peuvent correspondre à la notion de cadre : **personal directivo** « cadre dirigeant de l'entreprise et de l'administration publique » et **Técnicos y profesionales científicos e intelectuales** « Techniciens et professionnels scientifiques et intellectuels ». Le **personal directivo** inclut des **managers qui dirigent des équipes**, mais les techniciens et professionnels scientifiques et intellectuels peuvent également être considérés **comme cadres sans exercer de responsabilités managériales directes**. Ces derniers se distinguent par leur expertise et leur rôle stratégique dans l'organisation. Seuls les cadres dirigeants bénéficient d'un régime juridique propre. Ce régime impose des clauses comme la confidentialité, la non-concurrence ou l'absence de préavis en cas de rupture du contrat.

H. L'illustration et l'analyse des « soft skills » attendus de la part des managers dans des pays leaders

Les « soft skills » désignent des **compétences humaines et non techniques** qui touchent notre manière d'interagir avec autrui, de travailler en équipe ou encore de résoudre des problèmes. La fonction de manager sollicite au quotidien ces compétences humaines pour le management et la collaboration avec les équipes.

Cette partie s'emploie à étudier des **offres d'emploi concrètes**, publiées par de grandes entreprises multinationales du commerce pour le recrutement de managers. L'intérêt est de fournir, en complément des éléments de l'enquête et du benchmark international, un aperçu réel des « soft skills » attendus pour la fonction de manager. Nous avons initialement distingué le **Commerce B to C** du **Commerce B to B** du fait de la structure du commerce B to B intégrant les activités d'import-Export.

Concernant le **commerce B to C**, il s'agit de profils de managers couverts sous les intitulés de poste suivants : *Production Leading Manager, Team Manager, Department Manager, Responsable Magasin, General Manager, Senior Manager retail omni services, Shop & Space Management Manager, Store Manager, Manager de Rayon, Manager Responsable Rayon, Manager de la Performance de Magasin et Manager de Commerce en région.*

Afin de faciliter les comparaisons entre les différents postes étudiés nous avons constitué trois niveaux managériaux. Pour chacun de ces niveaux, nous avons réparti les postes comme suit :

- **managers de proximité** : *Store Manager, Manager de Rayon, Responsable Magasin et Manager Responsable Rayon ;*
- **managers de niveau intermédiaire** : *Production Leading Manager, Team Manager, Senior Manager retail omni services, Manager de la Performance de Magasin, et Manager de Commerce en région ;*
- **manager de managers** : *Department Manager et General Manager.*

L'objectif étant de mettre en perspectif au regard des « soft skills », les attentes homogènes à la fonction de manager et celles qui diffèrent selon les pays. Au niveau international, 8 offres d'emploi ont été identifiées en Allemagne (ALL), aux Etats-Unis (EU), en Suède (SWE) et concernent les entreprises suivantes : *ADIDAS, EDKA, IKEA, H&M, GAP et WALMART*. Pour se donner un cadre de référence, 5 offres d'emploi sont également identifiées en France pour *CARREFOUR, AUCHAN, DECATHLON, LEROY MERLIN*. Cette démarche permet d'observer au total 13 offres d'emploi réparties

dans le commerce de la grande distribution, l'ameublement, l'habillement et la chaussure. Deux aspects sont particulièrement considérés, le **niveau de management** affecté et **les domaines de responsabilité** associés.

Retenons que dans l'ensemble des pays, **le niveau de management observé est déterminant** concernant le niveau attendu des « *soft skills* », et de manière plus marquée que **les spécificités culturelles**. Toutefois l'on observe **quelques points qui diffèrent** en fonction des pays concernés, ces spécificités sont mises en avant dans le tableau d'analyse présenté plus bas.

- Pour ce qui est de **la responsabilité du manager de comprendre la société et les équilibres émotionnels des salariés, l'épanouissement des salariés** demeure un sujet important. Alors que le **manager de proximité** doit **s'assurer** du bien-être des salariés au quotidien, le **manager intermédiaire** doit **créer** les **conditions** pour cet épanouissement et le **top manager**, offrir dans un cadre plus globale **la meilleure expérience possible** à tous les collaborateurs. Sur ce sujet, nous remarquons **une vigilance particulièrement** marquée **en Suède**. L'autre élément clé, repose sur le **manager intermédiaire** dont on attend la mobilisation d'outils opérationnels concernant la **communication et les relations interpersonnelles**. Un aspect bien **souligné aux Etats-Unis**.
- Pour **la co-construction et la diversité des approches**, le **sens du collectif** et **la dynamique d'équipe** est plus attendu chez le **manager de proximité** ; **l'écoute, la disponibilité et l'empathie** sont particulièrement soulignées sur ce qui est attendu **des managers intermédiaires**. Par ailleurs, le leadership est présent sur tous les profils de managers mais attendu différemment selon le niveau de management. **Le manager de proximité** est attendu à **donner l'exemple** à son équipe sur le terrain. **Le manager intermédiaire** doit **être source d'inspiration** et le **top manager** doit agir en tant que leader et être un modèle positif. L'aspect de **donner l'exemple à son équipe** sur le terrain est bien mis en avant en **Allemagne**.
- La capacité du manager à **questionner le « business as usual »**, ressort clairement sur les « *soft skills* » attendus aux **Etats-Unis**, notamment chez **les manager intermédiaires** qui doivent avoir la capacité de **résoudre les problèmes** survenus, et les **managers de managers** qui doivent avoir la capacité de **s'orienter vers la recherche de solution**.
- **Renforcer les capacités et compétences** de ses équipes est un point qui apparaît dans tous les pays et à tous les niveaux de management.
- Encourager la **responsabilisation individuelle de ses équipes** est plus attendu notamment chez les **managers de managers**. Ils doivent en effet avoir la capacité d'évaluer les performances de l'équipe, de fournir un retour **d'expérience régulier** et un **coaching** aux collaborateurs. Cet aspect du management est plus soutenu **aux Etats-Unis**. Pour les **managers intermédiaires**, l'accent est mis sur le soutien de **l'esprit d'entreprise des collaborateurs** ; notamment en Suède.
- Enfin, pour ce qui est de la **capacité combiner la vision stratégique et la déclinaison opérationnelle**, le fait de **donner du sens aux projets et aux missions** est l'élément qui émerge et qui incombe essentiellement aux **managers intermédiaires**.

Analyse comparative des « soft skills » attendus selon le niveau de management

Commerce B to C			
	Manager de proximité (Pays : ALL, EU, FR, SWE)	Manager intermédiaire (Pays : ALL, EU, FR, SWE)	Manager de managers (Pays : ALL, EU, FR, SWE)
Comprendre la société et les équilibres émotionnels des salariés	<ul style="list-style-type: none"> Assurer l'épanouissement et le bien être des collaborateurs au travail 	<ul style="list-style-type: none"> Créer le cadre d'épanouissement des collaborateurs (<i>point mis en avant en Suède</i>) Créer un environnement confiant et inclusif Manager les collaborateurs avec une communication et des relations interpersonnelles (<i>point mis en avant aux Etats-Unis</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Offrir la meilleure expérience possible à tous les collaborateurs (<i>point mis en avant en Suède</i>)
Favoriser la co-construction et la diversité des approches	<ul style="list-style-type: none"> Être le leader et ... <ul style="list-style-type: none"> ... donner l'exemple à son équipe (<i>point mis en avant en Allemagne</i>) Insuffler une dynamique d'équipe Travailler en étroite collaboration avec l'équipe Avoir le sens du collectif Fédérer les collaborateurs Motiver son équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Être leader et source d'inspiration Créer et maintenir une culture d'équipe Inspirer confiance et faire confiance aux collaborateurs Avoir le sens de l'écoute, de l'empathie et de la pédagogie envers les collaborateurs Montrer de la disponibilité auprès des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Agir en tant que leader et être un modèle positif
Questionner le « business as usual »		<ul style="list-style-type: none"> Avoir la capacité de résoudre des problèmes (<i>point mis en avant aux Etats-Unis</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir la capacité à influencer à tous les niveaux et à prendre des décisions de manière transversale dans un environnement matriciel Avoir la capacité de s'orienter vers la recherche de solutions (<i>point mis en avant aux Etats-Unis</i>)
Renforcer les capacités et compétences de ses équipes	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser le développement des compétences des collaborateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Créer un environnement d'apprentissage Favorise le développement continu des compétences des collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> Créer et maintenir un environnement d'apprentissage où le développement des collaborateurs est une priorité
Encourager la responsabilisation individuelle et développer les échanges avec un réseau interne		<ul style="list-style-type: none"> Favoriser l'esprit d'entreprise des collaborateurs (<i>point mis en avant en Suède</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluer les performances de l'équipe Fournir un retour d'expérience régulier aux collaborateurs (<i>point mis en avant en Suède et aux Etats-Unis</i>) Fournir un coaching aux collaborateurs (<i>point mis en avant aux Etats-Unis</i>) Établir des relations de travail solides et efficaces avec les principaux responsables interfonctionnels (<i>point mis en avant aux Etats-Unis</i>)
Combiner vision stratégique et déclinaison opérationnelle		<ul style="list-style-type: none"> Donner du sens aux projets et missions 	

Pour ce qui est du **commerce B to B**, les intitulés des profils de managers étudiés sont : *Senior Manager, Service Delivery Manager, Business Development Manager, Director, Operations Manager, Business International Manager, B2B Service & Support Senior Manager, Professional Services Manager*. À l'aune de ces profils on distinguera principalement deux catégories de managers, à savoir les **Managers intermédiaires** (groupe composé des postes : *Business Development Manager, Operations Manager, Business International Manager, Professional Services Manager*) et les **Manager de managers** (groupe composé des postes : *Senior Manager, Director, B2B Service & Support Senior Manager*). La nature spécifique du **commerce B to B** explique une identification limitée des profils de **manager de proximité**, qui ne sont donc pas représentés pour cette partie.

À l'international, les observations portent sur 6 pays : l'Allemagne (ALL), le Japon (JP), le Royaume-Uni (RU), la Suède (SWE). Elles concernent 4 entreprises multinationales du **commerce B to B** à savoir : *BOSCH, CANON, HP et EXPERTIS*. En France, une offre comparative a été identifiée pour l'entreprise *CANON*. Ce sont au total 7 offres d'emplois répertoriées et analysées, réparties sur le commerce électronique et de produits technologiques, le commerce de l'après-vente automobile (Mobility Aftermarket), ainsi que l'équipement bureautique et informatique. Dans cette analyse le **niveau de management** affecté est croisé **aux domaines de responsabilité** associés.

Tout comme pour le **commerce B to C**, l'analyse fait ressortir que le niveau de management observé est déterminant. Des spécificités culturelles existent cependant pour le Royaume-Uni et la Suède.

- Pour la rubrique **compréhension de la société et équilibre émotionnel des salariés**, l'accent est mis **sur le sens du relationnel**. Le **manager intermédiaire** est attendu à faire preuve de développement des relations avec les collaborateurs. Le **manager de managers**, lui, est invité à savoir établir des relations de confiance avec les collaborateurs.
- Concernant **la co-construction et la diversité des approches**, plusieurs « *softs skills* » sont attendus à fois pour le **manager intermédiaire** et le **manager de managers** : **la capacité de communication, la collaboration et le travail d'équipe**. Outre ces qualités, le manager intermédiaire se doit de montrer une **attitude positive**, le manager de managers quant à lui d'aller un cran plus loin et faire **preuve d'un leadership** en conduisant des initiatives de changement.
- La capacité du manager à **questionner le « business as usual »** se traduit pour le **manager intermédiaire**, par sa capacité à résoudre les problèmes et à **s'adapter aux situations nouvelles**. Ici, le **manager de managers** est attendu dans **sa capacité à influencer et à simplifier** des situations complexes. Il doit aussi avoir le **sens de flexibilité et de résilience**.
- **Renforcer les capacités et compétences** de ses équipes est une responsabilité qui apparaît sur les deux niveaux de management. Le **manager intermédiaire** doit savoir développer les compétences et les méthodologies au sein de l'équipe, pendant que le **manager de managers** doit savoir **accompagner** de manière générale le **développement des compétences** des managers.
- Encourager la **responsabilisation individuelle de ses équipes** renvoie à une responsabilité qui demeure importante dans le **commerce B to B**. Elle se décline, pour le **manager intermédiaire** par sa capacité à travailler avec **d'autres départements**, à établir **des relations solides** aussi bien en interne qu'en externe, et à savoir **gérer une équipe**. Pour le **manager de managers**, il s'agit de savoir **collaborer avec les parties prenantes** internes (responsables fonctionnels) comme externes (partenaires), mais également de **savoir coacher ses équipes**.

Analyse comparative des « soft skills » attendus selon le niveau de management

Commerce B to B		
	Manager intermédiaire (Pays : JP, RU, ALL, FR, SWE)	Manager de managers (Pays : JP, RU, ALL, FR, SWE)
Comprendre la société et les équilibres émotionnels des salariés	<ul style="list-style-type: none"> Avoir le sens des relations humaines Assurer le développement des relations positives au sein de l'équipe Savoir se soucier de ses collègues (<i>point mis en avant au Royaume-Uni</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Savoir établir des relations de confiance avec les collaborateurs
Favoriser la co-construction et la diversité des approches	<ul style="list-style-type: none"> Avoir des capacités de communication Savoir travailler en équipe Faire preuve de collaboration Avoir une attitude positive (<i>point mis en avant au Royaume-Uni</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir de solides compétences en communication Faire preuve d'un leadership en conduisant des initiatives de changement Savoir collaborer avec des équipes interfonctionnelles
Questionner le « business as usual »	<ul style="list-style-type: none"> Être capable de résoudre les problèmes de manière créative Être capable de s'adapter aux nouvelles manières de travailler 	<ul style="list-style-type: none"> Avoir la capacité d'influencer Avoir le sens de la flexibilité et de la résilience (<i>point mis en avant au Royaume-Uni</i>) Être capable de simplifier ce qui est complexe (<i>point mis en avant au Royaume-Uni</i>)
Renforcer les capacités et compétences de ses équipes	<ul style="list-style-type: none"> Savoir développer les compétences les méthodologies au sein de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Savoir accompagner le développement des compétences des collaborateurs.
Encourager la responsabilisation individuelle et développer les échanges avec un réseau interne	<ul style="list-style-type: none"> Savoir travailler avec d'autres départements Savoir établir des relations solides au sein de l'organisation et à l'extérieur Comprendre et savoir diriger une équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Savoir collaborer avec les responsables fonctionnels Avoir de bonnes compétences en gestion des parties prenantes Avoir de solides capacités en matière de gestion de personnes et de coaching (<i>point mis en avant au Royaume-Uni</i>) Savoir établir des relations de confiance avec les clients

En conclusion sur l'analyse des « soft skills » des managers à l'international

L'analyse des « soft skills » se donnait pour objectif de **faire apparaître les principales qualités et compétences humaines**, sollicitées pour des managers exerçant dans un secteur du commerce en mutation constante. Ces compétences de « soft skills » inhérentes à l'individu sont jugées nécessaires à la réussite de la fonction managériale. Il apparaît que c'est d'abord le **niveau de responsabilité** qui a un impact sur **les qualités humaines attendues**, plus que la culture managériale de chaque pays :

1. Selon le domaine de **responsabilité managériale considéré**, le même registre de « soft skills » attendues ne s'exprimera pas de la même façon auprès des managers opérationnels, des managers intermédiaires ou encore des managers de managers. Le registre de « soft skills » connaît **une évolution**, allant du périmètre des **pratiques opérationnelles** à la **vision stratégique** et **globale** de l'entreprise (*Ex : Un manager leader qui donne l'exemple à son équipe sur le terrain, diffère d'un manager Leader qui est source d'inspiration pour son équipe ou du manager Leader qui est un modèle positif pour l'ensemble des équipes*).
2. Les spécificités culturelles observées notamment aux Etats-Unis (*le coaching des salariés, la capacité à résoudre des problèmes, à trouver des solutions ou établir des relations interpersonnelles*) rappellent les dimensions culturelles identifiées précédemment. Ainsi les managers américains se distinguent par une culture qui préfère formuler les messages de

façon encourageante même pour une évaluation insatisfaisante, pratiquer une logique inductive fondée sur les applications ou alors établir des relations de confiance basées sur la qualité du travail.

Le **type de commerce**, au regard des environnements et des activités distincts, reste un facteur **discriminant**. Les « *soft skills* » attendus des managers exerçant dans le **commerce B to B et B to C** peuvent apparaître commune comme le leadership, l'adaptabilité et la gestion de la relation client, mais se démarquent par un niveau d'application différent.

1. Le manager évoluant dans le **commerce B to C** est confronté à un environnement mouvant avec une prédominance du court terme. Il doit donc maîtriser des « *soft skills* » permettant des modes de management adaptés en termes de communication et de leadership afin de produire instantanément un haut niveau d'engagement auprès des collaborateurs.
2. En revanche le manager dans le **commerce B to B** est appelé à s'appuyer sur des « *soft skills* » permettant un management de plus long terme, notamment au travers de projet au long court, impliquant des profils de collaborateurs plus seniors et des experts techniques. Il se doit donc de maîtriser des compétences qui permettent notamment de renforcer la vision stratégique, la capacité d'influence et les outils de conduite de changement.

6. Les pratiques et compétences du manager de demain, leur prise en compte dans les référentiels actuels des managers du commerce

A. Sept facteurs d'évolution impliquant de nouvelles pratiques et besoins en compétences pour le manager de demain dans le commerce

Plusieurs études menées par l'Observatoire prospectif du commerce avaient déjà fait émerger **des facteurs d'évolution à l'origine de nouveaux besoins en pratiques et compétences managériales** dans le commerce : attentes de la génération Z, digitalisation, nouvelles formes d'organisation du travail, transition écologique... L'impact de ces facteurs a été questionné, lors de la mission 1 de la présente étude, selon le regard croisé des managers, d'une part, et des fonctions RH, d'autre part.

Ainsi, les résultats de la mission 1 permettent de dégager **sept facteurs à l'origine de nouveaux besoins en pratiques et compétences managériales** dans le commerce.

Parmi ces facteurs, trois ont le plus d'impact sur ces nouveaux besoins du point de vue des managers eux-mêmes : le **contexte économique du commerce**, l'évolution des **comportements d'achat et des attentes des clients**, ainsi que les **nouvelles attentes des salariés**, en particulier, des **jeunes générations** vis-à-vis de leurs managers.

D'autres facteurs présentent un impact un peu moins important - **exigences de reporting, nouvelles organisations de travail, digitalisation et développement des outils numériques** - et la **transition écologique** est celui qui présente le moins d'effet à ce jour.

La plupart des facteurs détaillés dans le tableau ci-après sont liés à des **évolutions économiques, sociétales, numériques ou environnementales** globales. Ces facteurs induisent de nouvelles attentes des directions et des équipes vis-à-vis des managers et requièrent le développement de nouvelles pratiques et compétences managériales.

Certains facteurs se distinguent entre les **branches relevant du B to C**, d'une part, et la **branche Import-export et commerce international relevant du B to B**, d'autre part.

Ainsi, concernant le contexte économique, le **commerce B to C** apparaît impacté par la poursuite du développement du e-commerce, le ralentissement économique de certains secteurs et les mouvements de fusion et changements d'organisation, avec des impacts RH à accompagner par les managers (ex : gel des recrutements, absence d'augmentation ou primes).

Tandis que la **branche Import-export (B to B)** est plus directement concernée par un environnement international de type « **VUCA** » (**Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté**), où les marchés peuvent évoluer rapidement (par exemple, en cas d'évolution des taxes douanières), induire des changements stratégiques fréquents et impliquer une adaptation rapide de la part des managers.

Détail des principaux facteurs d'impact sur les besoins en pratiques et compétences du manager de demain dans le commerce

1. Contexte économique du secteur du commerce

- Poursuite du développement du e-commerce
- B to C : ralentissement économique de certains secteurs avec impacts RH (ex : gel des recrutements, absence d'augmentation ou primes), nombreux mouvements de fusion et changements d'organisation
- B to B : environnement incertain (VUCA-Volatilité, Incertitude, Complexité, Ambiguïté) lié en particulier au contexte budgétaire français et à l'élection de Donald Trump (barrières douanières...), pouvant faire évoluer le marché rapidement, induire des changements stratégiques fréquents et des impacts RH (ex : recrutements en stand-by).

2. Evolution des comportements d'achat et des attentes des clients

- B to C : clients autant voire mieux informés que les salariés, fluctuation/imprévisibilité des comportements d'achat (saisonnalité...), évolution des points de vente vers un modèle plus relationnel/expérientiel
- B to B : plus grande frilosité des clients du fait d'un marché incertain (ex : ralentissement des commandes, baisse de l'intérêt pour les ruptures technologiques au profit du retour sur investissement)

3. Nouvelles attentes des salariés et des jeunes générations

- Difficultés de recrutement en hausse depuis la crise Covid, turn-over élevé
- Jeunes salariés plus affirmés dans leurs demandes, moins en demande de CDI, tensions intergénérationnelles
- Difficultés à concilier les attentes accrues de flexibilité/autonomie de la part des salariés, la préservation de leur équilibre pro/perso et les contraintes opérationnelles
- B to C : situation générant un manque d'effectif lors des pics d'activité, avec impact sur la charge de travail des managers
- B to B : management RH plus lourd rendant difficile la réalisation des missions opérationnelles, managers pas toujours décisionnaires (ex : congés), un désintérêt de certains ingénieurs pour l'évolution managériale au profit de l'évolution dans la filière technique
- Vigilance accrue vis-à-vis des risques de RPS chez les salariés
- Demande accrue de soutien RH par les managers (gestion des conflits droit du travail...)

4. Exigences plus fortes en matière de reporting

- Nouveaux outils de reporting et d'analyse des données permettant, avec l'intelligence artificielle, notamment, des analyses et prévisions plus poussées.
- B to C : enjeu de pilotage global (physique, digital...)
- B to B : multiplication des exigences de reporting vis-à-vis de sièges situés aux USA ou dans d'autres pays européens (CRSD...), allourdissant le temps à y consacrer par les managers, qu'ils soient opérationnels ou supports.

5. Nouvelles organisations de travail (télétravail...)

- Nouvelles modalités de communication et de travail collaboratif (messageries instantanées, réseaux internes...)
- B to B et fonctions-support B to C : management d'équipes à distance ou hybrides, flex-office avec de nouveaux équilibres à trouver et pérenniser (autonomie, cohésion d'équipe...); organisation de travail à adapter pour des managers travaillant sur plusieurs fuseaux horaires ; réduction d'effectifs impliquant plus de polyvalence de la part des managers.
- B to B : développement des méthodes agiles en R&D et, plus largement, de la culture d'agilité

6. Digitalisation des process, dévelpt des outils numériques

- Poursuite du développement et évolution rapide des outils digitaux à maîtriser par managers et salariés (reporting, relation-client, logistique, réseaux sociaux...).
- Réflexion sur les cas d'usages et apports possibles de l'intelligence artificielle
- B to C : développement de l'omnicanalité, enjeu de fluidité du parcours-client, positionnement des points de vente dans une logique de complémentarité des canaux, visibilité sur le web/les réseaux sociaux...

7. Transition écologique

- Hausse des attentes de clients et salariés en matière d'environnement et de RSE
- B to B : poids croissant des critères environnementaux et RSE dans les critères d'appels d'offres publics ou privés
- Nouvelles réglementations/normes à respecter (déchets, CRSD...) et pratiques à faire évoluer (circularité, achats et logistique plus éco-responsables, sobriété numérique...)
- Opportunités de développement et vente de nouveaux produits (biologiques, reconditionnés...) et services (SAV...)

B. Huit pratiques managériales et un ensemble de compétences à développer pour répondre aux enjeux du commerce de demain et aux attentes des équipes

Sur la base des facteurs d'impact identifiés et des enseignements du benchmark international, il ressort **huit pratiques managériales** à développer par les managers des branches du commerce. L'objectif est qu'ils puissent contribuer pleinement aux enjeux du commerce de demain, tout en répondant le mieux possible aux attentes des salariés qu'ils animent.

Huit pratiques managériales à développer par les managers de demain dans le commerce



Chacune de ces pratiques fait généralement écho à **plusieurs évolutions de l'environnement et de l'exercice de la fonction managériale** (cf tableau ci-après). Pour exemple, la capacité à accompagner les changements et à stimuler l'innovation, indispensable pour déployer les transformations à venir (structurelles, relation-client, digitales, écologiques...), tout en donnant du sens et en impliquant les équipes dans ces mutations.

**Correspondances entre les facteurs d'impact sur la fonction managériale
et les pratiques managériales à développer dans le commerce de demain**

Pratique managériale à développer	Facteurs d'impact sur la fonction managériale	S'approprier et décliner la stratégie opérationnelle	Accompagner les changements et stimuler l'innovation	Faire converger attentes sociétales et environnement de travail	Responsabiliser et valoriser les succès avec la communication positive	Favoriser la coopération et la diversité des approches	Former ses équipes et renforcer la fidélisation	Adopter et déployer la transformation digitale	Contribuer aux objectifs et pratiques liés à la transition écologique
1 - Contexte économique du secteur du commerce	✓	✓							
2 - Evolution des comportements d'achat et des attentes-clients	✓	✓					✓		✓
3 - Nouvelles attentes des salariés et jeunes générations	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓
4 - Exigences plus fortes en matière de reporting		✓						✓	
5 - Nouvelles organisations de travail (télétravail...)		✓	✓				✓		✓
6 - Digitalisation des process, dvlpt des outils numériques	✓	✓					✓	✓	
7 - Transition écologique	✓	✓	✓				✓		✓

Les macro-compétences associées à ces pratiques sont spécifiées dans le **référentiel des pratiques et compétences managériales du manager de demain**, présenté dans les tableaux ci-après.

Ces compétences sont alignées avec l'**argumentaire ProA** produit pour la branche du Commerce succursaliste de l'habillement. Elles rejoignent également les préconisations concernant le mode de management à développer pour faire advenir le « **commerce idéal de demain** », objet d'une étude de l'observatoire prospectif du commerce et de l'Opcommerce : accompagnement des salariés dans la montée des compétences et la maîtrise des outils digitaux ; dialogue managers-collaborateurs favorisant l'écoute et la reconnaissance, et nourrissant la fierté d'appartenance, la responsabilisation et l'autonomie...

Dans ces tableaux, les principales différences entre les compétences requises par les **managers opérationnels (niveau 5 ou 6)**, d'une part, et les **managers stratégiques ou managers de managers (niveau 7)**, d'autre part, sont mises en évidence, ainsi que des **spécificités** liées au contexte de l'entreprise ou du manager (ex : commerce B to B, équipes « multi-pays »). Les niveaux indiqués font référence à la nomenclature des diplômes qui permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Pour information, le niveau 5 correspond à des titres de diplômes DEUG, BTS, DUT, DEUST, le niveau 6 à licence, licence professionnelle, BUT, maîtrise et enfin le niveau 7 master, diplôme d'études approfondies, diplôme d'études supérieures spécialisées, diplôme d'ingénieur.

Cet ensemble de pratiques et compétences managériales pourra, dans un avenir proche et à différents degrés, permettre aux managers de répondre aux enjeux du commerce et aux attentes des équipes. Il ne s'agit en aucun cas de dresser le portrait-robot du manager idéal, mais plutôt de permettre aux entreprises et aux managers du commerce d'interroger **leurs propres compétences et pratiques**, et d'identifier **des axes à de développement**. L'importance à accorder à une pratique managériale plutôt qu'un autre sera grandement dépendant du contexte sectoriel, du domaine d'activités, de la culture de l'entreprise, voire du métier.

**Référentiel des pratiques et compétences du manager de demain dans le commerce
et spécificités relatives au niveau de management ou au contexte d'exercice de la fonction**

Pratique managériale à développer chez les managers dans le commerce	Macro-compétences à développer chez les managers dans le commerce	Différences éventuelles entre managers opérationnels (niveau 5 ou 6*) et managers de managers (niveau 7*)	Autres spécificités éventuelles (ex : B to B)
<p><u>S'approprier et décliner la stratégie au plan opérationnel</u></p> <p>Le manager de demain est à l'écoute des tendances et doit être capable de mettre en perspective les évolutions du contexte économique du secteur, les choix stratégiques de son entreprise, l'évolution des comportements et des attentes des clients et des salariés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre en veille sur les tendances liées à son activité (ex : marché, comportements d'achat, nouveaux outils, innovations). ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Construire une feuille de route opérationnelle alignée avec les choix stratégiques et mettre en place des indicateurs de suivi appropriés (<i>niveau 7</i>). ▪ Communiquer régulièrement la vision et les priorités de l'entreprise à votre équipe. ▪ Impliquer vos collaborateurs dans la définition des objectifs et plans d'actions de votre équipe. ▪ Faire des points réguliers pour partager l'avancement des objectifs et ajuster les actions avec l'équipe. 	<p>L'approche managériale traditionnelle tendait à limiter le déploiement de la stratégie au top management. Face au besoin de sens des salariés, la capacité à comprendre et communiquer la stratégie de l'entreprise devient essentielle à développer chez les managers opérationnels également.</p> <p>Le manager de managers (niveau 7) saura, quant à lui, décliner la vision stratégique de l'entreprise en objectifs opérationnels adaptés à son périmètre de responsabilité et mettre en place des indicateurs de suivi appropriés.</p>	<p>Dans la branche Import-export, la capacité à relayer la stratégie peut aussi être à renforcer chez des managers opérationnels à forte culture technique, ayant moins développé cette dimension de leur fonction.</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Pratiques managériales à développer chez les managers dans le commerce	Macro-compétences à développer chez les managers dans le commerce	Différences éventuelles entre managers opérationnels (niveau 5 ou 6*) et managers de managers (niveau 7*)	Autres spécificités éventuelles (ex : B to B)
<p><u>Accompagner les changements et stimuler l'innovation</u></p> <p>Le manager de demain sait accompagner l'équipe dans les changements et transformations.</p> <p>Il est ouvert aux nouvelles méthodes de travail, il contribue et encourage l'innovation au sein de son équipe et de son entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une communication transparente et régulière sur les projets et transformations de l'entreprise. ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Impliquer les managers en amont pour analyser les impacts et quantifier les changements (niveau 7). ▪ Impliquer et accompagner les membres de l'équipe dans les projets et les périodes de transition. ▪ Anticiper les résistances au changement et agir pour les lever. ▪ Contribuer, personnellement ou avec l'équipe, à l'innovation dans les méthodes de travail, l'organisation, l'offre de produits ou services... 	<p>Les attendus vis-à-vis des managers concernant les transformations s'accroissent. Ces derniers sont des pilotes du changement au quotidien.</p> <p>Le manager opérationnel doit expliquer et communiquer le changement, ainsi que mettre en place des temps d'appropriation (ateliers collectifs...).</p> <p>Pour le manager de managers, s'ajoute le besoin d'impliquer ses managers, très en amont avec des réflexions sur l'analyse d'impact et la quantification des changements.</p>	<p>La composante forte d'innovation technologique dans le B to B implique des plans et méthodes d'accompagnement du changement qui mobilisent les managers. La maîtrise des méthodes agiles et, plus largement, le développement de la culture agile, est aussi un enjeu pour certaines entreprises.</p> <p>Les organisations étant de plus en plus transverses et matricielles, la capacité à coopérer, à gérer des projets ou à manager en transversal (y compris à l'international) deviennent des compétences importantes pour les managers de demain.</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Pratiques managériales à développer chez les managers dans le commerce	Macro-compétences à développer chez les managers dans le commerce	Différences éventuelles entre managers opérationnels (niveau 5 ou 6*) et managers de managers (niveau 7*)	Autres spécificités éventuelles (ex : B to B)
<p>Faire converger attentes sociétales et environnement de travail</p> <p>Le manager de demain est plus à l'écoute des évolutions sociétales et plus en phase avec les besoins de ses collaborateurs.</p> <p>Il reste attentif à l'équilibre intergénérationnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre les enjeux qui traversent la société et comptent pour les salariés et les différentes générations (sens au travail, bien-être mental, équilibre vie pro/vie perso, RSE...). ▪ Améliorer la flexibilité (choix d'organisation de travail, plannings...), dans le respect du cadre et des exigences de l'activité. ▪ Créer un environnement propice à la qualité de vie au travail de l'équipe et respecter son propre équilibre vie pro-vie perso. ▪ Identifier les risques psycho-sociaux (RPS) et connaître les interlocuteurs et appuis possibles dans l'accompagnement des salariés concernés. ▪ <input checked="" type="checkbox"/> En fonction des remontées des managers, co-construire des plans d'action avec l'appui des RH et s'assurer de leur déclinaison auprès des équipes (niveau 7). 	<p>Afin de percevoir les signaux faibles, le manager opérationnel s'appuie sur des outils permettant de comprendre les attentes et l'état d'esprit des collaborateurs, au niveau individuel et collectif (ex : baromètre social).</p> <p>Le manager de managers, sur la base des remontées des managers, organise la co-construction de plans d'action (QVCT, ...) et s'assure de leur déclinaison auprès des équipes. Il s'appuie sur les RH chaque fois que nécessaire.</p>	<p>Pour les entreprises ayant un déploiement important du télétravail, la capacité du manager à maintenir la cohésion d'équipe est importante.</p> <p>Pour les managers animant des équipes « multi-pays » ou interagissant à l'international, la maîtrise de l'anglais est indispensable.</p> <p>La compréhension des spécificités culturelles, l'adaptation de la communication et la capacité à gérer des situations difficiles liées aux différences de culture constituent des compétences à développer par ces managers.</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Pratiques managériales à développer chez les managers dans le commerce	Macro-compétences à développer chez les managers dans le commerce	Différences éventuelles entre managers opérationnels (niveau 5 ou 6*) et managers de managers (niveau 7*)	Autres spécificités éventuelles (ex : B to B)
<p><u>Responsabiliser et valoriser les succès avec la communication positive</u></p> <p>Le manager de demain maîtrise la communication positive et sait mettre en responsabilité ses collaborateurs, selon leur profil et savoir-faire. Il évalue les performances et valorise régulièrement les succès individuels et collectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Impliquer les managers dans la détermination des objectifs à atteindre (niveau 7). ▪ Créer un cadre clair et communiquer des attentes précises, afin de développer autonomie et responsabilisation. ▪ Évaluer et ajuster régulièrement, par des retours et échanges constructifs avec les salariés. ▪ Assurer la valorisation et la reconnaissance des salariés, avec équité, sur le plan individuel et collectif. 	<p>La clarté dans la formalisation des attentes et des objectifs à atteindre est un des attendus du manager opérationnel.</p> <p>Le manager de managers, quant à lui, doit initier une réflexion conjointe avec ses collaborateurs, afin de faire émerger les objectifs à atteindre au regard des ambitions de l'organisation, des moyens alloués et ainsi faire naître une forme d'engagement.</p>	
<p><u>Favoriser la coopération et la diversité des approches</u></p> <p>Le manager de demain fait participer ses équipes aux réflexions (horizontalité), dans un climat de confiance et d'exigence. Il favorise la cohésion de l'équipe et sait également réguler les moments de tension ou de conflit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser le respect de chacun et la coopération dans l'animation de l'équipe. ▪ Impliquer les salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solutions. ▪ Gérer les conflits avec ou entre des salariés, en s'appuyant sur l'encadrement supérieur ou les RH lorsque nécessaire. ▪ Veiller à la cohésion de l'équipe, y compris en travail à distance ou hybride, si votre équipe est concernée. ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Organiser la participation des salariés et s'assurer du respect du cadre défini, en lien avec les managers (niveau 7). 	<p>Le manager opérationnel agit au quotidien en impliquant ses équipes dans les réflexions, en instaurant un climat de confiance par la proximité et en gérant les tensions de manière immédiate.</p> <p>Le manager de managers pose un cadre global et veille à sa cohérence, en structurant la participation des collaborateurs à l'échelle de l'organisation, et en définissant les standards de confiance et d'exigence.</p>	

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Pratiques managériales à développer chez les managers dans le commerce	Macro-compétences à développer chez les managers dans le commerce	Différences éventuelles entre managers opérationnels (niveau 5 ou 6*) et managers de managers (niveau 7*)	Autres spécificités éventuelles (ex : B to B)
<p><u>Former ses équipes et renforcer la fidélisation</u></p> <p>Le manager de demain participe activement au développement des compétences des salariés. Il contribue à leur évolution professionnelle dans l'organisation, facteur de fidélisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérer les besoins en compétences et les potentiels d'évolution des membres de l'équipe. ▪ Accompagner les salariés au quotidien dans le développement de leurs compétences. ▪ Contribuer aux démarches de mobilité professionnelle ou de promotion professionnelle des salariés qui souhaitent évoluer. ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Accompagner les managers dans le pilotage des compétences et de l'évolution professionnelle de leur équipe, en lien avec les RH (niveau 7). 	<p>Il existe un niveau d'attente différent sur ce sujet entre le manager opérationnel et le manager de manager.</p> <p>Le manager opérationnel doit savoir présenter ce que l'organisation met à disposition de son équipe (formations, parcours d'évolution professionnelle, opportunités d'évolution...).</p> <p>Le manager de managers doit accompagner les managers dans une réflexion plus individualisée et ad hoc sur les besoins des salariés qu'ils encadrent et être force de proposition vis-à-vis des RH sur les réponses à apporter (formation, promotion...).</p>	<p>Pour des entreprises ayant des prévisions d'importants départs en retraite à court terme, la capacité des managers « senior » à transmettre leurs compétences est également un enjeu RH important.</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Pratiques managériales à développer chez les managers dans le commerce	Macro-compétences à développer chez les managers dans le commerce	Différences éventuelles entre managers opérationnels (niveau 5 ou 6*) et managers de managers (niveau 7*)	Autres spécificités éventuelles (ex : B to B)
<p><u>Adopter et déployer la transformation digitale</u></p> <p>Le manager de demain s'implique dans l'expérimentation et le déploiement des nouveaux outils et usages numériques.</p> <p>Il intègre dans sa pratique quotidienne les différentes dimensions du digital, encourage l'adoption et s'assure des différents niveaux de maîtrise au sein de son équipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser l'ensemble des outils numériques mis à disposition (communication, analyse de données, reporting...). ▪ Intégrer pleinement la dimension digitale dans votre pilotage (ex : suivi des objectifs commerciaux en phygital). ▪ Expérimenter de nouveaux outils et usages digitaux (intelligence artificielle...) et participer à l'analyse de leurs apports et impacts (process, relation-client...). ▪ Identifier les difficultés rencontrées par les collaborateurs et les accompagner dans l'appropriation des nouveaux outils et usages numériques et dans la compréhension de l'organisation du travail qui en découle. ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Piloter le déploiement de la transformation digitale en lien avec les managers et fonctions-supports, évaluer ses impacts et s'assurer de l'alignement avec la stratégie de l'entreprise (niveau 7). 	<p>Les rôles attendus concernant la digitalisation sont de nature différente selon le niveau managérial.</p> <p>Le manager opérationnel gère l'application pratique et les retours d'expérience (test terrain des outils, adoption et mise en œuvre concrète).</p> <p>Le manager de managers pilote la cohérence et l'impact global de la transformation digitale (stratégie d'expérimentation, adoption à grande échelle et orchestration du déploiement en veillant à l'alignement avec la stratégie de l'entreprise).</p>	<p>Concernant spécifiquement les outils mobilisant l'intelligence artificielle, les entreprises soulignent l'importance de sensibiliser les managers et de les impliquer dans la définition des cas d'usage et la mise en évidence des impacts sur les missions des salariés (ex : évolution vers des tâches de contrôle plus que de production).</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Pratiques managériales à développer chez les managers dans le commerce	Macro-compétences à développer chez les managers dans le commerce	Différences éventuelles entre managers opérationnels (niveau 5 ou 6*) et managers de managers (niveau 7*)	Autres spécificités éventuelles (ex : B to B)
<p><u>Contribuer aux objectifs et pratiques liés à la transition écologique</u></p> <p>Le manager de demain contribue à la transition écologique de son entreprise et activité. Il est force de proposition et accompagne le déploiement des objectifs, pratiques, produits ou services éco-responsables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître les enjeux de la transition écologique pour la société et pour le secteur d'activité, et s'assurer de leur connaissance par l'équipe. ▪ Définir des objectifs et des actions concrètes pour réduire l'empreinte écologique de l'activité. ▪ Animer le déploiement de nouvelles pratiques au sein de l'équipe - Ex : sobriété numérique, consommation d'énergie, réduction des déchets, recyclage... ▪ Contribuer au développement de l'offre et des ventes de produits ou services éco-responsables (ex : seconde main, produits reconditionnés). 	<p>L'acculturation aux enjeux de transition écologique apparaît nécessaire sur l'ensemble des strates managériales et, tout particulièrement, les managers de managers qui ont la latitude pour impulser des évolutions (offre, organisation...) et soutenir les démarches associées.</p> <p>Une fois les axes d'évolution posés, l'implication des managers opérationnels, en prise avec les clients et les salariés, est déterminante dans l'innovation, le déploiement et la pérennisation des nouvelles pratiques.</p>	<p>---</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

C. La prise en compte des besoins en compétences du manager de demain dans les référentiels du commerce

Un rapprochement a été fait pour évaluer la prise en compte des besoins en compétences du manager de demain dans les référentiels d'emploi, métier et certification utilisés par les branches du Commerce.

L'analyse a porté sur **12 référentiels d'emploi, métier ou certification** sélectionnés avec les représentants de l'Opcommerce et de l'Observatoire prospectif du commerce :

- **Trois référentiels des CQP Managers du commerce à prédominance alimentaire (niveau 5 ou 6)** : Manager opérationnel d'un point de vente, Manager opérationnel.le en magasin et Manager opérationnel.le en entrepôt.
- **Cinq fiches-emploi de Directions, responsables et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7)** : Chef de rayon produits sports Grandes Unités de Vente (H/F) – Responsable de magasin d'articles de sports (H/F) Petites Unités de Vente - Directeur de magasin (H/F) - Directeur régional (H/F) Petites Unités de Vente - Directeur commercial réseau (H/F).
- **Deux fiches-métiers de la famille Management des ventes B to B (niveau 7)** : Directeur commercial B to B et Directeur développement commercial.
- **Le référentiel de la licence professionnelle Commerce et distribution (niveau 6) (RNCP29740)** visant des emplois de Manager de rayon, Responsable point de vente, Chef de secteur...
NB : ce référentiel étant moins détaillé que les autres, la mise en évidence des compétences prises en compte est plus restreinte.
- **Le référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7) (RNCP35371)** visant des emplois dans les fonctions commerciales (ex : Chef de secteur, Directeur de supermarché, Directeur régional), marketing (ex : Responsable stratégie phygital, chef de produit), achat (ex : acheteur) ou supply-chain (ex : retail supplier).

Le tableau ci-après présente le **degré de prise en compte des macro-compétences du manager de demain dans les référentiels**, selon la légende suivante :

- ☑ Les macro-compétences figurent de manière complète dans les référentiels étudiés.
- ⊙ Les macro-compétences apparaissent partiellement dans les référentiels étudiés.
- Les macro-compétences ne figurent pas dans les référentiels étudiés.
- NA** Les macro-compétences ne sont pas applicables aux référentiels étudiés.

L'analyse détaillée des trois premiers ensembles de référentiels est accessible en annexe 2.

Macro-compétences du manager de demain	Référentiels de CQP Managers opérationnels du commerce à préd. alimentaire (niveau 5 ou 6*)	Fiches-emploi de Directions, resp. et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7*)	Fiches-métiers de Directions de la famille Management des ventes B to B (niveau 7*)	Référentiel de la licence pro Commerce et distribution (niveau 6*)	Référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7*)
<p>S'approprier et décliner la stratégie au plan opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etre en veille sur les tendances liées à son activité (ex : marché, comportements d'achat, outils, innovations). ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Construire une feuille de route opérationnelle alignée avec les choix stratégiques et mettre en place des indicateurs de suivi appropriés (niveau 7). ▪ Communiquer régulièrement la vision et les priorités de l'entreprise à votre équipe. ▪ Impliquer vos collaborateurs dans la définition des objectifs et plans d'actions de votre équipe. ▪ Faire des points réguliers pour partager l'avancement des objectifs et ajuster les actions avec l'équipe. 					
<p>Accompagner les changements et stimuler l'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une communication transparente et régulière sur les projets et transformations de l'entreprise. ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Impliquer les managers en amont pour analyser les impacts et quantifier les changements (niveau 7). ▪ Impliquer et accompagner les membres de l'équipe dans les projets et les périodes de transition. ▪ Anticiper les résistances au changement et agir pour les lever. 	---			---	

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuer, personnellement ou avec l'équipe, à l'innovation dans les méthodes de travail, l'organisation, l'offre de produits ou services... 					
<p>Macro-compétences du manager de demain</p>	<p>Référentiels de CQP Managers opérationnels du commerce à préd. alimentaire (niveau 5 ou 6*)</p>	<p>Fiches-emploi de Directions, resp. et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7*)</p>	<p>Fiches-métiers de Directions de la famille Management des ventes B to B (niveau 7*)</p>	<p>Référentiel de la licence pro Commerce et distribution (niveau 6*)</p>	<p>Référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7*)</p>
<p><u>Faire converger attentes sociétales et environnement de travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprendre les enjeux qui traversent la société et comptent pour les salariés et les différentes générations. ▪ Améliorer la flexibilité, dans le respect du cadre de travail et des exigences de l'activité. ▪ Créer un environnement propice à la qualité de vie au travail de l'équipe et respecter votre propre équilibre vie professionnelle- vie personnelle / ☑ En fonction des remontées des managers, coconstruire des plans d'action avec l'appui des RH et s'assurer de leur déclinaison auprès des équipes (niveau 7). ▪ Identifier les risques psycho-sociaux (RPS) et connaître les interlocuteurs et appuis possibles dans l'accompagnement des salariés concernés. 	<p>☑</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	<p>☑</p> <p>---</p> <p>☑</p> <p>---</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Macro-compétences du manager de demain	Référentiels de CQP Managers opérationnels du commerce à préd. alimentaire (niveau 5 ou 6*)	Fiches-emploi de Directions, resp. et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7*)	Fiches-métiers de Directions de la famille Management des ventes B to B (niveau 7*)	Référentiel de la licence pro Commerce et distribution (niveau 6*)	Référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7*)
<p>Responsabiliser et valoriser les succès avec la communication positive</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Impliquer les managers dans la détermination des objectifs à atteindre (<i>niveau 7</i>). ▪ Créer un cadre clair et des attentes précises, afin de développer autonomie et responsabilisation. ▪ Évaluer et ajuster régulièrement, par des retours et échanges constructifs avec les salariés. ▪ Assurer la valorisation et la reconnaissance des salariés avec objectivité et équité, sur le plan individuel et collectif. 	<p>NA</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>NA</p> <p>---</p> <p>✓</p> <p>---</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>✓</p> <p>○</p>	<p>NA</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Macro-compétences du manager de demain	Référentiels de CQP Managers opérationnels du commerce à préd. alimentaire (niveau 5 ou 6*)	Fiches-emploi de Directions, resp. et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7*)	Fiches-métiers de Directions de la famille Management des ventes B to B (niveau 7*)	Référentiel de la licence pro Commerce et distribution (niveau 6*)	Référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7*)
<p>Favoriser la coopération et la diversité des approches</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser le respect de chacun et la coopération dans l'animation de l'équipe / Veiller à la cohésion de l'équipe (yc en travail à distance ou hybride, si concerné). ▪ Impliquer les salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solutions. ▪ Gérer les conflits avec ou entre des salariés, en s'appuyant sur l'encadrement supérieur ou les RH lorsque nécessaire. ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Organiser la participation des salariés et s'assurer du respect du cadre défini, en lien avec les managers (niveau 7). 	<p style="text-align: center;">✔</p> <p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">✔</p> <p style="text-align: center;">NA</p>	<p style="text-align: center;">✔</p> <p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">✔</p> <p style="text-align: center;">NA</p>	<p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">✔</p> <p style="text-align: center;">---</p>	<p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">NA</p>	<p style="text-align: center;">✔</p> <p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">---</p> <p style="text-align: center;">---</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Macro-compétences du manager de demain	Référentiels de CQP Managers opérationnels du commerce à préd. alimentaire (niveau 5 ou 6*)	Fiches-emploi de Directions, resp. et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7*)	Fiches-métiers de Directions de la famille Management des ventes B to B (niveau 7*)	Référentiel de la licence pro Commerce et distribution (niveau 6*)	Référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7*)
<p>Former ses équipes et renforcer la fidélisation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> Repérer les besoins en compétences et les potentiels d'évolution des salariés. Accompagner les salariés au quotidien dans le développement de leurs compétences / Contribuer aux démarches de mobilité professionnelle ou de promotion professionnelle des salariés qui souhaitent évoluer. ☑ Accompagner les managers dans le pilotage des compétences et de l'évolution professionnelle de leur équipe, en lien avec les RH (niveau 7). 	<p>☑</p> <p>☐</p> <p>NA</p>	<p>☑</p> <p>☐</p> <p>NA</p>	<p>☑</p> <p>☐</p> <p>---</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>NA</p>	<p>☐</p> <p>☐</p> <p>---</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Macro-compétences du manager de demain	Référentiels de CQP Managers opérationnels du commerce à préd. alimentaire (niveau 5 ou 6*)	Fiches-emploi de Directions, resp. et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7*)	Fiches-métiers de Directions de la famille Management des ventes B to B (niveau 7*)	Référentiel de la licence pro Commerce et distribution (niveau 6*)	Référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7*)
<p>Adopter et déployer la transformation digitale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimenter de nouveaux outils et usages digitaux (intelligence artificielle...) et participer à l'analyse de leurs apports et impacts (process, relation-client...). ▪ Identifier les difficultés rencontrées par les collaborateurs et les accompagner dans l'appropriation des nouveaux outils et usages numériques, et dans la compréhension de l'organisation du travail qui en découle. 	---	---	---	---	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser l'ensemble des outils numériques mis à disposition (communication, analyse de données, reporting...). 	✓	---	---	✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégrer pleinement la dimension digitale dans votre pilotage (ex : suivi des objectifs commerciaux en phygital). ▪ <input checked="" type="checkbox"/> Piloter le déploiement de la transformation digitale en lien avec les managers et fonctions-supports, évaluer ses impacts et s'assurer de l'alignement avec la stratégie de l'entreprise (niveau 7). 	✓	✓	✓	✓	✓
	NA	NA	---	NA	✓

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Macro-compétences du manager de demain	Référentiels de CQP Managers opérationnels du commerce à préd. alimentaire (niveau 5 ou 6*)	Fiches-emploi de Directions, resp. et managers de la filière Sports-Loisirs (niveau 6 ou 7*)	Fiches-métiers de Directions de la famille Management des ventes B to B (niveau 7*)	Référentiel de la licence pro Commerce et distribution (niveau 6*)	Référentiel du master Commerce et distribution (niveau 7*)
<p>Déploiement de la transition écologique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître les enjeux de la transition écologique pour la société et pour le secteur d'activité, et s'assurer de leur connaissance par l'équipe. ▪ Définir des objectifs et des actions concrètes pour réduire l'empreinte écologique de l'activité. ▪ Animer le déploiement de nouvelles pratiques avec l'équipe (ex : sobriété numérique, consommation d'énergie, réduction des déchets, recyclage). ▪ Contribuer au développement de l'offre et des ventes de produits ou services éco-responsables (ex : seconde main, produits reconditionnés). 	<p>---</p> <p>---</p> <p>☑</p> <p>---</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>☑</p> <p>☑</p>	<p>---</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	<p>☑</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>	<p>☑</p> <p>---</p> <p>---</p> <p>---</p>

* La nomenclature des diplômes par niveau permet d'indiquer le type de formation nécessaire pour occuper un poste dans le monde professionnel.

Cette analyse met en évidence une **prise en compte hétérogène des macro-compétences de demain** dans les référentiels de managers et permet de dégager **6 principaux axes d'évolution des référentiels** :

1. **Élargir le champ de la veille et renforcer la dimension stratégique dans les référentiels des managers opérationnels**

Aujourd'hui : la veille figure presque systématiquement dans les référentiels, mais elle est souvent restreinte à la dimension concurrentielle et commerciale. Si la déclinaison opérationnelle des objectifs apparaît pour tous les managers, la vision stratégique et la capacité à positionner son entité sont restreints aux managers stratégiques.

↳ **Demain** : dans un environnement très évolutif, la veille devra être élargie aux tendances liées à l'activité (ex : marché, comportements d'achat, nouveaux outils, innovations). Pour pouvoir donner du sens aux salariés, la vision stratégique de l'entreprise, de son écosystème et de son positionnement, devient une compétence essentielle pour les managers opérationnels également.

2. **Systématiser les compétences d'accompagnement du changement et de contribution à l'innovation**

Aujourd'hui : plusieurs référentiels intègrent des compétences d'accompagnement des changements et évolutions d'organisation, mais ce n'est pas systématique. L'innovation constitue une dimension importante du référentiel du master Commerce et distribution, sous le bloc de compétences « *Conception et pilotage de la transformation digitale et de l'innovation stratégique* », notamment. Elle n'apparaît pas dans les autres référentiels.

↳ **Demain** : dans un contexte d'évolutions organisationnelles fréquentes et de mutations technologiques rapides (intelligence artificielle...), les compétences en communication et accompagnement du changement devraient être systématisées dans les référentiels des managers, quel que soit leur niveau d'encadrement. De même que la capacité des managers à être force de proposition en matière d'innovation (produit ou service, process, relation-client interne ou externe...), pour contribuer à l'émergence du commerce de demain.

Selon les branches et familles de métiers, d'autres compétences pourront être nécessaires :

- maîtrise de la culture et des méthodes agiles pour les managers pilotant ou participant à des projets (marketing, numériques...);
- capacité à manager en situation d'incertitude pour les managers qui interviennent, notamment à l'international, dans des environnements de type VUCA (Volatilité, Incertitude, Complexité et Ambiguïté).

3. **Renforcer, dans les référentiels, les pratiques et compétences managériales répondant aux attentes des salariés d'aujourd'hui et de demain**

Aujourd'hui : si la connaissance des enjeux des salariés actuels et des jeunes générations n'y figure pas explicitement, des pratiques managériales répondant à leurs attentes apparaissent dans une partie des référentiels : donner du sens au travail, responsabiliser, faciliter la coopération et la prise en compte du point de vue de chacun, et valoriser les salariés, en particulier. D'autres compétences en sont absentes, liées à l'organisation du travail (développer la flexibilité, adapter son management au

travail à distance ou hybride), à l'implication des salariés dans la résolution de problèmes et la recherche de solutions, et à la nécessaire vigilance en matière de QVT et de prévention des RPS. L'évaluation et la gestion des conflits apparaissent clairement dans les référentiels métiers/emplois et de CQP, mais ne figurent pas dans les référentiels de licence et master.

🔗 **Demain** : pour limiter les tensions intergénérationnelles et améliorer la fidélisation des salariés, la bonne compréhension des attentes des nouvelles générations constitue une compétence à part entière à intégrer dans les référentiels des managers, quel que soit leur niveau d'encadrement. Ces référentiels devraient couvrir, de manière plus systématique, les pratiques managériales permettant une meilleure réponse à ces attentes (sens au travail, flexibilité, autonomie et responsabilisation, travail collaboratif, reconnaissance...), prendre en compte les nouvelles organisations de travail (à distance et hybride) et intégrer la responsabilité des managers vis-à-vis de la qualité de vie au travail et de la prévention des RPS.

4. Affirmer le rôle des managers vis-à-vis de la mobilité professionnelle et de la promotion professionnelle des membres de leur équipe

Aujourd'hui : à l'exception de la licence professionnelle, tous les référentiels comptent, dans les compétences des managers, le repérage des besoins en compétences et des potentiels d'évolution des salariés, ainsi que leur accompagnement dans l'identification des possibilités de formation. Leur rôle vis-à-vis de l'évolution professionnelle n'apparaît que dans une fiche-emploi (Chef de rayon dans la filière Sports-Loisirs).

🔗 **Demain** : le rôle déjà prégnant des managers dans le développement des compétences de leur équipe pourrait s'affirmer vis-à-vis de leur mobilité et de leur promotion professionnelle, facteurs de fidélisation des collaborateurs au sein de l'entreprise.

5. Renforcer les activités et compétences liés aux usages et outils numériques et positionner le manager dans le déploiement des transformations digitales

Aujourd'hui : concernant la dimension numérique, les référentiels intègrent généralement la maîtrise d'outils de gestion ou de reporting par les managers. Leur implication dans l'accompagnement des transformations digitales n'apparaît pas, hormis dans le référentiel du master Commerce et distribution qui intègre cette dimension dans deux blocs de compétences (« *Usages avancés et spécialisés des outils numériques* » ; « *Conception et pilotage de la transformation digitale et de l'innovation stratégique* »).

Les nouvelles activités liées au digital, différentes selon la famille de métiers, apparaissent de façon limitée dans la plupart des référentiels (ex : présence sur les réseaux sociaux, suivi et réponse aux avis pour un responsable de magasin). Seul le master Commerce et distribution inscrit les compétences managériales de façon systémique dans l'environnement digital (ex. : *établir la stratégie d'accompagnement de la phygitalisation ; définir et animer la stratégie commerciale phygitale on line/off sans couture ; analyser des résultats de trafic, référencement, service et fidélisation...*).

🔗 **Demain** : face à des évolutions numériques qui se poursuivent à un rythme rapide avec l'émergence de l'intelligence artificielle, les managers doivent être pleinement acteurs de la transformation digitale du commerce. Cette fonction passe par l'intégration pleine et entière de la composante digitale dans les missions qui leur incombent (ex : stratégie, communication, reporting), la maîtrise des outils numériques mis à leur disposition, l'accompagnement de l'équipe dans l'appropriation des nouveaux

outils et usages digitaux, ainsi que l'adaptation de l'organisation. La contribution des managers à l'innovation digitale – cas d'usages, expérimentation, identification des apports et impacts... - est également clé pour le commerce de demain.

6. Intégrer dans les référentiels le rôle moteur des managers vis-à-vis de la transition écologique

Aujourd'hui : la question environnementale apparaît de façon limitée dans quelques référentiels, sous l'angle du respect de normes/réglementations relatives à la réduction des déchets, de la sélection de produits ou du conseil au client dans une démarche écoresponsable ou encore d'une responsabilité environnementale globale.

↳ **Demain** : les référentiels de l'ensemble des managers devront intégrer les connaissances-socles relatives aux enjeux de la transition écologique, l'animation du déploiement d'objectifs et pratiques visant à réduire l'empreinte écologique de l'activité (ex : sobriété numérique, consommation d'énergie, réduction des déchets), ainsi que la contribution au développement de l'offre ou à la vente de produits/services écoresponsables par l'entreprise.

7. Les guides interactifs des « 30 bonnes pratiques RH » et des « pratiques managériales à développer par le manager de demain »

L'étude a mis en évidence les **freins et leviers d'attractivité, de recrutement et de fidélisation**, du point de vue des managers eux-mêmes et des fonctions RH dans le commerce. Elle a également permis d'identifier les facteurs d'évolution socio-économiques, environnementaux et technologiques qui impactent les missions des managers et conduit à préconiser le développement d'un **ensemble de pratiques et compétences managériales** qui contribueront à répondre aux enjeux du commerce de demain et aux attentes des équipes managées.

Enfin, bien que la formation des managers soit déjà largement déployée dans le commerce, l'étude a fait apparaître la nécessité de la renforcer pour permettre aux nouveaux managers de **développer les compétences dont ils ont besoin**, particulièrement sous l'angle des compétences comportementales (leadership, animation d'équipe, gestion des conflits...), et d'accompagner les managers en poste dans l'exercice de leur fonction et leur évolution professionnelle.

Pour soutenir les entreprises et les managers du Commerce face à ces différents enjeux, les branches du Commerce, l'Opcommerce et l'Observatoire prospectif du commerce vont déployer les deux guides interactifs suivants :

- **Les 30 bonnes pratiques RH pour attirer, recruter et fidéliser les managers dans le commerce**
- **Les pratiques managériales à développer par le manager de demain dans le commerce**

▪ **Les 30 bonnes pratiques RH pour attirer, recruter et fidéliser les managers dans le commerce**

L'étude et tout particulièrement les entretiens conduits avec des fonctions RH du commerce (DRH, Resp. RH, Resp. Recrutement...) ont permis de capitaliser sur **30 bonnes pratiques** permettant d'attirer, recruter et fidéliser des managers dans le commerce.

Les 30 bonnes pratiques pour attirer, recruter et fidéliser les managers dans le commerce

1. Communiquer sur les réseaux sociaux
2. Proposer un contenu informatif et valorisant, adossé à des témoignages de managers
3. Communiquer sur l'engagement social, sociétal et environnemental de l'entreprise
4. Accompagner les managers dans la mise en évidence des leviers d'attractivité
5. Créer une page ou un site « Carrière »
6. Créer des partenariats avec les écoles et universités
7. Recourir à l'alternance, aux stages et aux jobs d'été
8. Attirer les jeunes diplômés grâce à un programme dédié
9. Communiquer en interne sur les postes ouverts
10. Mettre en situation et accompagner les futurs managers
11. Détecter les salariés ayant des aptitudes managériales
12. Proposer un parcours d'intégration spécifique aux futurs managers
13. Former les managers à leur nouvelle fonction
14. Transmettre un kit d'accompagnement aux nouveaux managers
15. Former les managers en continu
16. Faire bénéficier les managers d'un suivi RH
17. Proposer du mentorat, du coaching
18. Offrir un appui RH sur le plan administratif et en cas de situation sensible
19. Créer une communauté de managers
20. Organiser des rencontres entre pairs
21. Mettre à disposition une plateforme collaborative
22. Créer une newsletter destinée aux managers
23. Actionner les leviers financiers
24. Mettre en œuvre des challenges
25. Développer la fierté d'appartenance des managers
26. Améliorer la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) des managers
27. Mettre en place un programme de managers-ambassadeurs
28. Informer les managers sur les politiques et stratégies de l'entreprise
29. Inviter les managers à participer au processus de sélection ou développement des produits
30. Evaluer la satisfaction des managers

Ces bonnes pratiques sont proposées aux entreprises du Commerce de manière détaillée, dans le cadre du **guide en ligne**, selon différentes clés de lecture comme des leviers et des domaines d'actions.

Les leviers d'actions identifiés sont au nombre de huit et sont présentés comme suit :

8 leviers à activer pour attirer, recruter et fidéliser les managers dans le commerce



En fonction de ses propres enjeux vis-à-vis des managers, l'entreprise pourra s'inspirer des bonnes pratiques relevant de six domaines d'actions proposés (communication, sourcing & recrutement, communauté de managers...).

30 bonnes pratiques



Chaque bonne pratique y fait l'objet de propositions de mise en œuvre opérationnelle et donne lieu à un témoignage de DRH ou Responsable RH ayant déployé de telles initiatives.

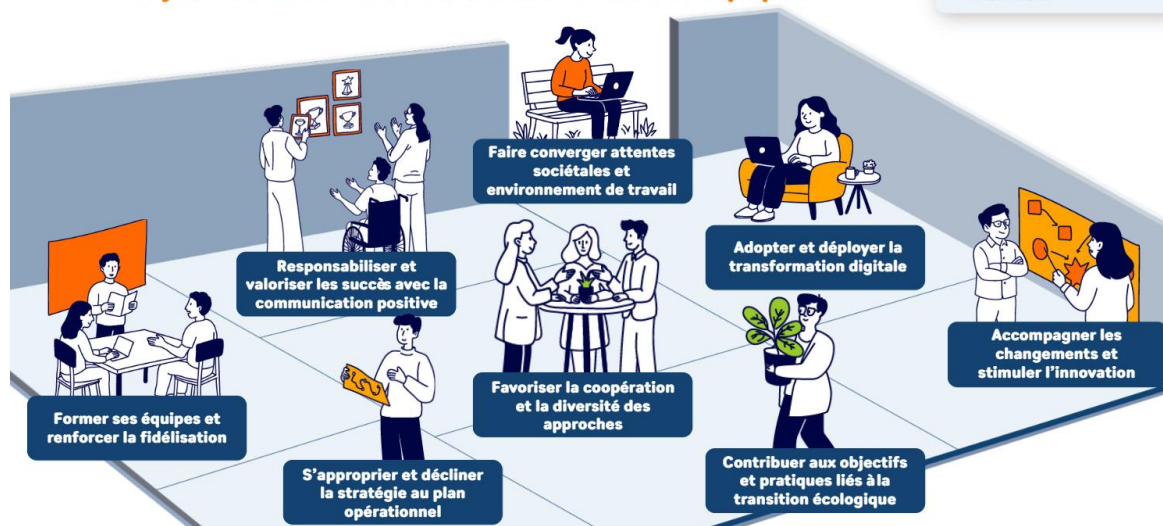
Les pratiques managériales à développer par le manager de demain dans le commerce

La mission 2 de l'étude a permis de dégager sept principaux facteurs impactant la fonction managériale (contexte économique du commerce, évolution des comportements d'achat et des attentes-clients, nouvelles attentes des salariés et des jeunes générations...) et d'identifier des pratiques mises en œuvre dans d'autres pays (Allemagne, Suède, Etats-Unis, Japon...) dont pourraient s'inspirer les managers français.

En réponse à ces facteurs et aux pistes issues du benchmark international, l'étude fait ressortir **huit pratiques managériales à développer par les managers de demain** dans le commerce.

Les pratiques managériales du manager de demain dans le commerce

8 pratiques managériales à développer pour répondre aux enjeux du commerce de demain et de ses équipes



Ces pratiques font référence à des **compétences principalement relationnelles ou comportementales** (« soft skills »), qui sont déjà attendues aujourd'hui pour certaines, ou le seront de plus en plus pour d'autres.

Chaque pratique est caractérisée dans le **guide en ligne « Manager de demain dans le commerce »** selon les dimensions suivantes :

- ce qui attendu de la part du manager ;
- les compétences à développer, présentées sous la dénomination de « leviers-clés » à activer ;
- des pistes pour passer à l'action ;
- des pistes de formation pour développer ses compétences managériales.

Des actions pourront être menées par l'Opcommerce, L'Observatoire prospectif du commerce, ainsi que les branches professionnelles du commerce, pour **faire connaître ces deux guides, les enrichir et les accompagner d'outils et prestations** favorisant l'appropriation des nouveaux enjeux managériaux par les entreprises et managers du commerce.

ANNEXES

Annexe 1 : tableau récapitulatif des métiers ayant une mission d'encadrement hiérarchique dans le référentiel partagé par les branches du commerce sur le site [Perspectives commerce](https://www.perspectivescommerce.fr)

Famille de métiers	Sous-famille de métiers	Métiers
Commerce B TO B	Accompagnement à l'international	Directeur société de courtage
Commerce B TO B	Management des ventes B to B	Directeur commercial
Commerce B TO B	Management des ventes B to B	Directeur commercial B to B
Commerce B TO B	Management des ventes B to B	Directeur développement commercial
Commerce B TO B	Management des ventes B to B	Directeur des ventes
Commerce B TO B	Management des ventes B to B	Directeur grands comptes
Commerce B TO B	Management des ventes B to B	Responsable des ventes
Commerce B TO B	Relation clients	Manager relation client
Commerce B TO B	Support technique commercial	Responsable support technique
Commerce B TO B	Ventes B to B	Responsable grands comptes
Commerce B TO B	Ventes B to B	Responsable commercial grands comptes
Développement produits / Achats et qualité	Achat / Achat et négoce	Directeur des achats
Développement produits / Achats et qualité	Achat / Achat et négoce	Directeur finance à l'international
Développement produits / Achats et qualité	Achat / Achat et négoce	Responsable achats
Développement produits / Achats et qualité	Achat / Achat et négoce	Responsable conformité
Développement produits / Achats et qualité	Collections & Styles	Directeur de collection
Développement produits / Achats et qualité	Collections & Styles	Styliste
Développement produits / Achats et qualité	Collections & Styles	Technicien en conception

Développement produits / Achats et qualité	Collections & Styles	Responsable de collection
Développement produits / Achats et qualité	Développement offre produit / services	Directeur offre produits
Développement produits / Achats et qualité	Développement offre produit / services	Directeur R&D produits
Développement produits / Achats et qualité	Développement offre produit / services	Responsable offre produits
Développement produits / Achats et qualité	Qualité fournisseurs et produits	Directeur/responsable qualité fournisseurs et produits
Développement produits / Achats et qualité	Qualité fournisseurs et produits	Responsable qualité fournisseur
Développement produits / Achats et qualité	Qualité fournisseurs et produits	Responsable qualité hygiène sécurité environnement
Fonctions supports	Administratifs/finances	Directeur/responsable administratif et financier
Fonctions supports	DRH	Directeur des relations sociales
Fonctions supports	DRH	Directeur/responsable RH
Fonctions supports	Immobilier	Directeur/responsable expansion
Fonctions supports	Informatique	Directeur/responsable des systèmes d'information
Fonctions supports	Informatique	Responsable applications IT
Fonctions supports	Informatique	Responsable développement IT
Fonctions supports	Informatique	Responsable infrastructure réseau et télécom
Fonctions supports	Informatique	Responsable sécurité IT
Fonctions supports	Informatique	Responsable support technique IT
Fonctions supports	Informatique	Responsable technique bureautique et informatique
Fonctions supports	Juridique	Directeur/responsable audit
Fonctions supports	Juridique	Directeur/responsable juridique
Fonctions supports	Moyens généraux	Responsable moyens généraux
Fonctions supports	QSE	Manager qualité sécurité environnement
Fonctions supports	QSE	Responsable qualité sécurité environnement
Marketing omnicanal et Communication	Communication	Responsable communication
Marketing omnicanal et Communication	E-commerce	Directeur e-commerce
Marketing omnicanal et Communication	E-commerce	Responsable e-commerce

Marketing omnicanal et Communication	E-commerce	Superviseur relation client
Marketing omnicanal et Communication	Marketing	Directeur marketing
Marketing omnicanal et Communication	Marketing	Directeur marketing omnicanal
Marketing omnicanal et Communication	Marketing	Responsable des études marketing
Marketing omnicanal et Communication	Marketing	Responsable marketing
Marketing omnicanal et Communication	Marketing	Responsable projet CRM
Marketing omnicanal et Communication	Marketing	Responsable projet digital
Marketing omnicanal et Communication	Merchandising	Directeur/responsable merchandising
Marketing omnicanal et Communication	Promotion des ventes	Directeur de la promotion des ventes
Marketing omnicanal et Communication	Promotion des ventes	Responsable développement réseau
Marketing omnicanal et Communication	Stratégie data	Chief data officer
Santé	Gestion du patient-client	Opticien lunetier
Service client - Service Après-Vente B to B	Après-vente et support technique	Directeur service client
Service client - Service Après-Vente B to B	Après-vente et support technique	Directeur après-vente
Service client - Service Après-Vente B to B	Après-vente et support technique	Chef d'atelier
Service client - Service Après-Vente B to B	Après-vente et support technique	Responsable centre de formation technique
Service client - Service Après-Vente B to B	Après-vente et support technique	Responsable d'atelier
Service client - Service Après-Vente B to B	Après-vente et support technique	Responsable support technique après-vente
Service client - Service Après-Vente B to B	Commerce pièce détachées	Directeur commercial pièces détachées
Services techniques / réparations	Confection / retouches	Chef d'atelier retouches
Services techniques / réparations	SAV	Responsable SAV
Services techniques / réparations	Services	Responsable équipe de montage
Supply chain	Approvisionnement réseau	Directeur/responsable approvisionnement et transport

Supply chain	Approvisionnement réseau	Responsable approvisionnement et transport
Supply chain	Logistique entrepôt	Directeur de site logistique
Supply chain	Logistique entrepôt	Directeur/responsable d'entrepôt
Supply chain	Logistique entrepôt	Chef d'équipe logistique
Supply chain	Logistique entrepôt	Responsable d'exploitation logistique
Supply chain	Logistique entrepôt	Responsable gestion des stocks/flux en entrepôt
Supply chain	Logistique entrepôt	Responsable d'équipe logistique
Supply chain	Pilotage supply chain	Directeur supply chain/coordonateur supply chain
Supply chain	Pilotage supply chain	Chef de groupe
Supply chain	Sécurité et maintenance	Responsable maintenance
Supply chain	Sécurité et maintenance	Responsable sécurité
Technique	Production	Chef d'équipe production
Technique	Production	Responsable production
Technique	Production	Chef d'atelier production
Technique	Technique	Responsable maintenance impression numérique
Vente en alimentation	Vente en magasin	Chef/gestionnaire de rayons alimentaires "frais et traditionnels"
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Caisse et accueil	Responsable de caisse
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Caisse et accueil	Manager caisse et accueil client
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Direction réseau	Directeur commercial réseau
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Direction réseau	Directeur régional en grandes unités de vente
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Direction réseau	Directeur d'exploitation
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Direction réseau	Responsable animation réseau
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Logistique en magasin	Manager/chef de secteur logistique
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Logistique en magasin	Responsable logistique
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Reconditionnement	Directeur/responsable reconditionnement

Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Vente en magasin	Chef/responsable de département
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Vente en magasin	Chef de rayon grandes unités de vente
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Vente en magasin	Chef de ventes cuisines-salles de bain
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Vente en magasin	Responsable de développement commercial
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Vente en magasin	Directeur adjoint de magasin
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Vente en magasin	Directeur adjoint en grande distribution
Vente et relation client (Grandes unités de vente)	Vente en magasin	Directeur de magasin
Vente et relation client (Petites unités de vente)	Direction réseau	Directeur réseau
Vente et relation client (Petites unités de vente)	Direction réseau	Directeur régional en petites unités de vente
Vente et relation client (Petites unités de vente)	Direction réseau	Responsable/animateur de région
Vente et relation client (Petites unités de vente)	Vente en magasin	Directeur de galerie
Vente et relation client (Petites unités de vente)	Vente en magasin	Gérant de magasin-de point de vente
Vente et relation client (Petites unités de vente)	Vente en magasin	Adjoint au responsable de magasin
Vente et relation client (Petites unités de vente)	Vente en magasin	Responsable de magasin

Annexe 2 : analyse détaillée de référentiels de CQP, emplois et métiers du commerce²⁸

Analyse des référentiels des CQP Managers du commerce à prédominance alimentaire

L'analyse porte sur **trois référentiels de CQP de niveau 5 ou 6** : Manager opérationnel d'un point de vente (niveau 6), Manager opérationnel.le en magasin (niveau 5) et Manager opérationnel.le en entrepôt (niveau 5).

Ces référentiels sont structurés en **bloc de compétences et activités**, parmi lesquels « **Manager opérationnellement** » qui couvre les activités « **Animation économique** » et « **Management des équipes** ». Plusieurs compétences du manager de demain se retrouvent dans ce bloc de compétences, parmi les critères détaillant l'évaluation des compétences à détenir par les managers.

Macro-compétences du manager de demain	Référentiels de CQP Managers opérationnels
<p><u>Vision stratégique et déclinaison opérationnelle, partagées avec les salariés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une veille sur les tendances liées à son activité (ex : marché, comportements d'achat, nouveaux outils, innovations). ▪ Avoir une vision stratégique de l'entreprise, de son écosystème et de son positionnement. ▪ Comprendre le positionnement de son entité dans cet ensemble et sa contribution à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise. ▪ Assurer la déclinaison opérationnelle de la stratégie et des objectifs à l'échelle de son entité. 	<p>→ Sans que le terme « veille » apparaisse, il est indiqué que les managers opérationnels de magasin ou point de vente doivent connaître et analyser « <i>les sources d'information concernant les orientations et la stratégie commerciale</i> » de leur entité.</p> <p>→ La stratégie commerciale doit être « <i>adaptée aux conditions et à l'environnement du magasin ou point de vente en fonction de la politique de l'enseigne</i> ». Les managers doivent « <i>exécuter la stratégie commerciale définie par la direction, afin d'atteindre les objectifs commerciaux de l'entreprise</i> ».</p> <p>→ Les managers d'entrepôt ont uniquement des « objectifs d'activité » qu'ils doivent suivre et vis-à-vis desquels ils doivent organiser le travail d'équipe.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donner du sens au travail des salariés. 	<p>→ Le rôle vis-à-vis du sens au travail figure dans la compétence « <i>Manager les équipes en établissant une relation de proximité afin de donner du sens aux missions des collaborateurs</i> ». Il est décliné dans plusieurs qualités managériales : « <i>écoute... accompagnement personnalisé ... posture et vocabulaire adapté aux interlocuteurs...</i> », ainsi que dans des réunions d'équipe visant à « <i>mobiliser et fédérer l'équipe autour des objectifs</i> », etc.</p>

²⁸ Nota : quelques modifications ont été apportées aux macro-compétences proposées postérieurement à cette analyse.

<p><u>Accompagnement du changement et innovation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une communication transparente et régulière sur les projets et transformations de l'entreprise et de l'entité. ▪ Préparer, animer et piloter le déploiement des projets et changements de son entité, en impliquant les salariés concernés. ▪ Être force de proposition en matière d'innovation (ex : process, relation-client interne ou externe, nouveau produit ou service, communication). 	<p>→ L'information et la communication « constructive » vis-à-vis des salariés figurent dans les missions, mais sont limitées au commercial, à la relation-client et l'organisation du travail (standards qualité de relation-client, objectifs, résultats, tâches, missions, réclamations/litiges clients...).</p> <p>→ La communication et l'accompagnement des projets et changements n'apparaît pas dans les missions des managers opérationnels.</p> <p>→ Dans de nombreuses activités, les managers sont invités à « proposer et mettre en œuvre des actions correctives », mais pas à innover.</p>
<p><u>Connaissance des nouvelles attentes des salariés et management adapté</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître ou comprendre les enjeux qui comptent pour les salariés, dont les jeunes générations (sens au travail, bien-être mental, équilibre pro/perso, RSE...). 	<p>→ La connaissance des enjeux des salariés actuels n'apparaît pas en tant que tel, mais les pratiques et compétences managériales requises (donner du sens, écoute, responsabilisation...) y répondent en partie. Certains enjeux ne sont toutefois pas couverts : bien-être mental, équilibre pro/perso...</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer la flexibilité (choix d'organisation de travail, plannings...) dans la limite des exigences de l'activité et du cadre de travail. 	<p>→ Il est demandé aux managers un « <i>planning de répartition du travail équitable</i> ». La notion de flexibilité n'apparaît pas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapter son management au travail à distance ou hybride (télétravail, commerciaux « terrain »...). 	<p>→ Le management à distance ou hybride n'apparaît pas, mais il ne concerne pas les 3 référentiels analysés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un cadre clair et des attentes précises, afin de développer autonomie et responsabilisation des salariés. ▪ Évaluer et ajuster régulièrement. 	<p>→ Il est demandé aux managers que les membres de leur équipe soient « responsabilisés » et que dans la définition des objectifs individuels, les attentes vis-à-vis des collaborateurs soient « clairement exprimées ». Le développement de l'autonomie n'apparaît pas explicitement.</p> <p>→ Le rôle dans le contrôle et l'évaluation (mise en œuvre des consignes, etc...) figure clairement, ainsi que la mise en œuvre et la transmission d'actions correctives à l'équipe.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser le respect de chacun et la coopération dans l'animation de l'équipe. 	<p>→ Les managers de magasin ou point de vente doivent « <i>animer l'équipe de collaborateurs [...]</i> afin de faciliter le travail en groupe » et établir une « communication constructive » dans laquelle « les</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impliquer les salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solutions. 	<p><i>différents points de vue sont pris en compte</i> ».</p> <p>Pour les managers en entrepôt, seule la notion de communication constructive figure.</p> <p>→ Les managers sont en charge de la définition des actions correctives et de leur transmission à l'équipe. L'implication des salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solutions ne transparait pas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la valorisation et la reconnaissance des salariés avec objectivité et équité. 	<p>→ Les managers doivent valoriser le travail des membres de l'équipe.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer les conflits avec ou entre des salariés, en s'appuyant sur l'encadrement supérieur ou les RH lorsque nécessaire. <i>Eventuellement, connaissance du droit du travail.</i> 	<p>→ Il appartient aux managers d'identifier et traiter les situations délicates et conflictuelles entre collaborateurs. Il leur est aussi demandé d'apporter des « <i>réponses claires et adaptées aux questions des collaborateurs concernant la réglementation sociale utile au quotidien</i> ».</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître les risques psycho-sociaux, identifier les signaux d'alerte chez les salariés et alerter les RH, si nécessaire. 	<p>→ Le rôle de prévention des RPS ne figure pas dans les missions managériales.</p>
<p>Développement des compétences et fidélisation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérer les besoins en compétences et les potentiels d'évolution des salariés. ▪ Accompagner les salariés dans l'identification des possibilités de formation, de mobilité ou de promotion professionnelle, en lien avec les RH. 	<p>→ L'identification des besoins en formation et des axes de progression figure sur les référentiels, ainsi que celle des « <i>collaborateurs à potentiel évolutif</i> », dont les noms doivent être transmis à la hiérarchie.</p> <p>→ Le rôle dans l'identification des actions de formation (parrainage, tutorat, formation, VAE...) est systématique ; l'identification des possibilités d'évolution professionnelle est moins explicite (hormis point ci-dessus).</p>
<p>Déploiement des outils digitaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimenter de nouveaux outils digitaux et participer à l'analyse de leur adéquation et impacts (process, relation-client...). ▪ Former et accompagner les salariés dans l'adoption et l'utilisation efficiente des outils. ▪ Faire remonter les dysfonctionnements ou besoins d'évolution des outils. 	<p>→ Les référentiels ne comportent pas de mission des managers par rapport au déploiement des outils digitaux.</p>

<p><u>Maîtrise des outils et tâches liées au digital</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser une palette plus large d'outils digitaux. ▪ Gérer de nouvelles tâches liées au digital. 	<p>→ La dimension digitale apparaît de manière restreinte dans les référentiels. Elle figure dans l'accompagnement des clients « dans l'utilisation des services et technologies de l'établissement (prise en main des scanettes, utilisation des comptes de fidélité...) » et dans l'analyse de la démarque et de ses origines, spécifiant l'utilisation des outils numériques à disposition, notamment.</p>
<p><u>Reporting, analyse et pilotage</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'approprier de nouveaux outils de reporting, intégrer les nouvelles données dans le pilotage global de l'activité (ex : vision globale physique + digital + phygital). 	<p>→ Concernant l'analyse et le reporting, les managers sont invités à utiliser les « outils de gestion mis à disposition » ; il n'y a pas de référence particulière à des données liées aux canaux digitaux ou phygitaux.</p>
<p><u>Déploiement de la transition écologique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend les enjeux de la transition écologique pour la société dans son ensemble, le secteur d'activité et l'entreprise. ▪ Identifie les points d'amélioration de son entité et intègre des objectifs au pilotage de l'activité. ▪ Anime le déploiement de nouvelles pratiques avec l'équipe (ex : sobriété numérique, consommation d'énergie, réduction des déchets, valorisation des invendus). ▪ Participe au développement de l'offre et des ventes de produits ou services éco-responsables (ex : seconde main, produits reconditionnés). 	<p>→ La dimension environnementale apparaît uniquement sous l'angle de l'application des « règles relatives à la diminution des déchets (recyclage, dons, revalorisation...) [...] dans le respect des normes réglementaires en vigueur » et de son contrôle par les managers.</p>

Analyse des fiches-emploi de directions, responsables et managers de la filière Sports-Loisirs

Le rapprochement avec les macro-compétences du manager de demain a porté sur **cinq fiches-emplois de la filière Sports-Loisirs de niveau 6 ou 7** : Chef de rayon produits sports Grandes Unités de Vente (H/F) – Responsable de magasin d’articles de sports (H/F) Petites Unités de Vente - Directeur de magasin (H/F) - Directeur régional (H/F) Petites Unités de Vente - Directeur commercial réseau (H/F).

Chaque fiche comporte notamment :

- une « **description de l’emploi** » mettant en évidence les objectifs et missions-clés de l’emploi considéré ;
- les « **domaines de compétences** » à maîtriser (ex : « *Développer la performance économique et commerciale* », « *Veiller à une organisation et une gestion optimale* ») et les activités correspondantes ;
- les « **compétences comportementales** » requises.

Plusieurs compétences du manager de demain se retrouvent dans les domaines « **Manager et animer (ou gérer) les équipes** », « **Gérer les ressources humaines** » et ponctuellement dans d’autres domaines (cf tableau ci-après).

Macro-compétences du manager de demain	Fiches-emploi Directions, Responsables et managers de la filière Sports-Loisirs
<p><u>Vision stratégique et déclinaison opérationnelle, partagées avec les salariés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une veille sur les tendances liées à son activité (ex : marché, comportements d’achat, nouveaux outils, innovations). ▪ Avoir une vision stratégique de l’entreprise, de son écosystème et de son positionnement. ▪ Comprendre le positionnement de son entité dans cet ensemble et sa contribution à la stratégie et aux objectifs de l’entreprise. ▪ Assurer la déclinaison opérationnelle de la stratégie et des objectifs à l’échelle de son entité. ▪ Donner du sens au travail des salariés. 	<p>→ La veille cible la concurrence, pour positionner le magasin dans la zone de chalandise, l’entreprise dans la région, selon la fonction managériale. Les autres veilles (comportements d’achat, innovations, etc) ne sont pas indiquées.</p> <p>→ La déclinaison de la politique, stratégie et/ou des objectifs est présente, à des degrés divers, dans tous les emplois. Elle porte sur la dimension commerciale et économique.</p> <p>→ Le rôle vis-à-vis du sens au travail se retrouve dans la fiche-emploi du Chef de rayon qui doit « motiver et fédérer les équipes en donnant du sens au projet commercial du magasin » et du Directeur de magasin qui doit « fédérer les équipes autour des valeurs et projets d’entreprise ». Il ne figure pas dans les trois autres fiches-emploi.</p>

Macro-compétences du manager de demain	Fiches-emploi Directions, Responsables et managers de la filière Sports-Loisirs
<p><u>Accompagnement du changement et innovation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une communication transparente et régulière sur les projets et transformations de l'entreprise et de l'entité. ▪ Préparer, animer et piloter le déploiement des projets et changements de son entité, en impliquant les salariés concernés. ▪ Être force de proposition en matière d'innovation (ex : process, relation-client interne ou externe, nouveau produit ou service, communication). 	<p>→ Le rôle d'information et de communication figure sur la plupart des fiches-emploi, mais est ciblée sur le commercial pour le Chef de rayon, Responsable et Directeur de magasin. Elle est plus large pour le Dir. régional et Dir. commercial réseau.</p> <p>→ L'accompagnement des changements et des évolutions d'organisation constitue une mission pour tous les emplois de managers, hormis le Chef de rayon.</p> <p>→ Etre force de proposition figure dans les compétences comportementales de 3 fiches sur 5 (absent du Resp. de magasin et Dir. commerciaux réseaux), sans lien avec l'innovation, terme qui ne figure dans aucune fiche. L'esprit d'entrepreneuriat figure néanmoins dans 4 fiches sur 5 (absent pour les Directeurs commerciaux réseaux).</p>
<p><u>Connaissance des nouvelles attentes des salariés et management adapté</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître ou comprendre les enjeux qui comptent pour les salariés, dont les jeunes générations (sens au travail, bien-être mental, équilibre vie pro/vie perso, RSE...). 	<p>→ La question des enjeux des salariés actuels et de l'adaptation de son mode de management n'apparaît pas dans les fiches-emploi. Seul le dir. régional et dir. commercial réseau doivent « <i>définir et appliquer une politique managériale adaptée</i> », sans précision particulière.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer la flexibilité (choix d'organisation de travail, plannings...) dans la limite des exigences de l'activité et du cadre de travail. 	<p>→ Le Chef de rayon et le Resp. de magasin ont une activité d'organisation et de planification du travail des équipes, avec gestion des imprévus pour ce dernier. La notion de flexibilité ne figure pas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapter son management au travail à distance ou hybride (télétravail, commerciaux « terrain »...). 	<p>→ Le management à distance ou hybride n'apparaît pas dans les fiches ; il ne concerne vraisemblablement pas les 5 emplois analysés.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un cadre clair et des attentes précises, afin de développer autonomie et responsabilisation des salariés. ▪ Évaluer et ajuster régulièrement. 	<p>→ Le rôle dans le développement de l'autonomie et la responsabilisation des salariés n'apparaît pas réellement, hormis le fait « <i>d'encourager les initiatives</i> ».</p> <p>→ Le rôle dans l'évaluation (réalisation des entretiens) figure systématiquement.</p>

Macro-compétences du manager de demain	Fiches-emploi Directions, Responsables et managers de la filière Sports-Loisirs
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser le respect de chacun et la coopération dans l'animation de l'équipe. ▪ Impliquer les salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solutions. 	<p>→ Comme indiqué plus haut, seul le Chef de rayon et le Dir. de magasin ont pour mission de « fédérer » l'équipe, notion reliant celle de la coopération. L'esprit d'équipe figure toutefois dans les qualités requises pour 3 emplois.</p> <p>→ L'implication des salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solution ne ressort pas des 5 fiches-emplois.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la valorisation et la reconnaissance des salariés avec objectivité et équité. 	<p>→ Le rôle en termes de valorisation et reconnaissance des salariés n'est pas présent.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer les conflits avec ou entre des salariés, en s'appuyant sur l'encadrement supérieur ou les RH lorsque nécessaire. <i>Eventuellement, connaissance du droit du travail.</i> 	<p>→ Toutes les fiches comportent l'activité « Anticiper et gérer les conflits » ou « Gérer les conflits » (pour le Chef de rayon).</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître les risques psycho-sociaux, identifier les signaux d'alerte chez les salariés et alerter les RH, si nécessaire. 	<p>→ Le rôle de prévention des RPS ne figure pas dans les missions managériales.</p>
<p>Développement des compétences et fidélisation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérer les besoins en compétences et les potentiels d'évolution des salariés. ▪ Accompagner les salariés dans l'identification des possibilités de formation, de mobilité ou de promotion professionnelle, en lien avec les RH. 	<p>→ L'identification des besoins en compétences et des potentiels figure sur toutes les fiches (hormis celle les potentiels pour le Chef de rayon).</p> <p>→ Le rôle dans la définition des plans de formation est également systématique, mais l'accompagnement des salariés dans leurs projets d'évolution professionnelle n'apparaît que dans la fiche du Chef de rayon.</p>
<p>Déploiement des outils digitaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimenter de nouveaux outils digitaux et participer à l'analyse de leur adéquation et impacts (process, relation-client...). ▪ Former et accompagner les salariés dans l'adoption et l'utilisation efficiente des outils. ▪ Faire remonter les dysfonctionnements ou besoins d'évolution des outils. 	<p>→ Les fiches-emplois ne comportent pas de mission des managers par rapport au déploiement des outils digitaux.</p>

Macro-compétences du manager de demain	Fiches-emploi Directions, Responsables et managers de la filière Sports-Loisirs
<p>Maîtrise des outils et tâches liées au digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser une palette plus large d'outils digitaux. ▪ Gérer de nouvelles tâches liées au digital (ex : gestion des expéditions liées au commerce en ligne, animation de communautés sur les réseaux sociaux, production d'offres d'emploi avec l'appui de l'IA). 	<p>→ La dimension digitale apparaît de manière restreinte dans 3 fiches-emplois. Le Chef de rayon doit « <i>veiller au déploiement de l'offre de service-clients, à l'organisation d'animations... au service du développement de la fréquentation physique ou virtuelle du point de vente</i> », et « <i>veiller à la qualité de l'accueil client et du service apporté dans un environnement omnicanal</i> ». Pour le Resp. de magasin, le numérique apparaît vis-à-vis des réseaux sociaux (veille, entretien et défense de l'image du magasin, suivi et analyse des avis-clients). Pour le Dir. commercial réseau, le schéma de développement régional doit être « <i>adapté à un environnement omnicanal</i> ».</p>
<p>Reporting, analyse et pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'approprier de nouveaux outils de reporting, intégrer les nouvelles données dans le pilotage global de l'activité (ex : vision globale physique + digital + phygital). 	<p>→ Même constat que ci-dessus.</p>
<p>Déploiement de la transition écologique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend les enjeux de la transition écologique pour la société dans son ensemble, le secteur d'activité et l'entreprise. ▪ Identifie les points d'amélioration de son entité et intègre des objectifs au pilotage de l'activité. ▪ Anime le déploiement de nouvelles pratiques avec l'équipe (ex : sobriété numérique, consommation d'énergie, réduction des déchets, valorisation des invendus). ▪ Participe au développement de l'offre et des ventes de produits ou services éco-responsables (ex : seconde main, produits reconditionnés). 	<p>→ Les enjeux liés à la transition écologique sont limités au respect des règles Qualité-Hygiène-Sécurité-Environnement (Chef de rayon) ou à la garantie de mise en œuvre de la politique QHSE (Dir. magasin). Le Resp. magasin a aussi des missions de conseil au client et de sélection des gammes de produits et matériels « <i>dans une démarche éco-responsable</i> ». Le Dir. régional et le Dir. commercial réseau n'ont pas d'activité liée à la transition écologique.</p>

Analyse de référentiels-métiers de la famille Management des ventes B to B

Afin de prendre en compte les spécificités des branches et métiers relevant du B to B, les macro-compétences du manager de demain ont été rapprochées de **deux fiches-métiers de la famille Management des ventes B to B de niveau 7** : Directeur commercial B to B et Directeur développement commercial.

Ces fiches, accessibles sur le site perspectivescommerce.com comportent notamment :

- la **description** et les **missions principales** du métier ;
- les **activités et compétences** à maîtriser.

Macro-compétences du manager de demain	Fiches-métiers Directeur commercial B to B et Directeur développement commercial
<p><u>Vision stratégique et déclinaison opérationnelle, partagées avec les salariés</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une veille sur les tendances liées à son activité (ex : marché, comportements d'achat, nouveaux outils, innovations). ▪ Avoir une vision stratégique de l'entreprise, de son écosystème et de son positionnement. ▪ Comprendre le positionnement de son entité dans cet ensemble et sa contribution à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise. ▪ Assurer la déclinaison opérationnelle de la stratégie et des objectifs à l'échelle de son entité. ▪ Donner du sens au travail des salariés. 	<p>→ L'analyse des évolutions du marché et de l'environnement de l'entreprise, ainsi que la construction et le pilotage de la veille commerciale et concurrentielle, font partie des activités des directeurs commerciaux ou dvlpt commercial B to B.</p> <p>→ L'identification des opportunités de marché, la définition de la stratégie et des axes de développement commercial, et le déploiement du plan de développement commercial, relèvent des activités des 2 fonctions de direction.</p> <p>→ Le rôle vis-à-vis du sens au travail ne figure pas dans les fiches-métiers.</p>
<p><u>Accompagnement du changement et innovation</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer une communication transparente et régulière sur les projets et transformations de l'entreprise et de l'entité. ▪ Préparer, animer et piloter le déploiement des projets et changements de son entité, en impliquant les salariés concernés. ▪ Être force de proposition en matière d'innovation (ex : process, relation- 	<p>→ Les directeurs doivent « accompagner les équipes dans la gestion du changement et des évolutions d'organisation ». La communication sur les projets et transformations ne figure pas explicitement, mais peut être considéré comme faisant partie de l'accompagnement du changement.</p> <p>→ Les 2 fiches-métiers n'intègrent pas de contribution des directeurs à l'innovation.</p>

client interne ou externe, nouveau produit ou service, communication).	
<p>Connaissance des nouvelles attentes des salariés et management adapté</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître ou comprendre les enjeux qui comptent pour les salariés, dont les jeunes générations (sens au travail, bien-être mental, équilibre pro/perso, RSE...). 	<p>→ La question des enjeux des salariés actuels et de l'adaptation de son mode de management n'apparaît pas dans les fiches-métiers. Les directeurs commerciaux ou dvlpt commercial B to B doivent néanmoins « <i>définir et appliquer une politique managériale adaptée</i> ».</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer la flexibilité (choix d'organisation de travail, plannings...) dans la limite des exigences de l'activité et du cadre de travail. 	<p>→ Les directeurs commerciaux ou dvlpt commercial B to B doivent « <i>organiser et répartir les activités au sein des équipes</i> ». La notion de flexibilité n'apparaît pas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapter son management au travail à distance ou hybride (télétravail, commerciaux « terrain »...). 	<p>→ Le management à distance ou hybride n'apparaît pas dans les fiches-métiers.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un cadre clair et des attentes précises, afin de développer autonomie et responsabilisation des salariés. ▪ Évaluer et ajuster régulièrement. 	<p>→ Le rôle dans le développement de l'autonomie et la responsabilisation des salariés n'apparaît pas réellement, hormis le fait « <i>d'encourager les initiatives</i> ».</p> <p>→ Le rôle dans l'évaluation des équipes figure dans les fiches-métiers.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser le respect de chacun et la coopération dans l'animation de l'équipe. ▪ Impliquer les salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solutions. 	<p>→ Les directeurs commerciaux ou dvlpt commercial B to B doivent « <i>veiller à l'atteinte des objectifs collectifs et individuels</i> ». Leur rôle vis-à-vis de la coopération et du respect de chacun au sein de l'équipe ne figure pas.</p> <p>→ L'implication des salariés dans la résolution des problèmes et la recherche de solution n'apparaît pas dans les fiches-métiers.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la valorisation et la reconnaissance des salariés avec objectivité et équité. 	<p>→ Le rôle en termes de valorisation et reconnaissance des salariés est abordé sous le seul angle de la politique de rémunération (variable) qu'ils définissent avec le service RH.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gérer les conflits avec ou entre des salariés, en s'appuyant sur l'encadrement supérieur ou les RH lorsque nécessaire. <i>Éventuellement, connaissance du droit du travail.</i> 	<p>→ Les fiches comportent l'activité « Anticiper et gérer les conflits ».</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître les risques psycho-sociaux, identifier les signaux d'alerte chez les salariés et alerter les RH, si nécessaire. 	<p>→ Le rôle de prévention des RPS ne figure pas dans les missions des directeurs commerciaux ou dvlpt commercial B to B.</p>
<p>Développement des compétences et fidélisation des salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Repérer les besoins en compétences et les potentiels d'évolution des salariés. ▪ Accompagner les salariés dans l'identification des possibilités de formation, de mobilité ou de promotion professionnelle, en lien avec les RH. 	<p>→ L'identification des besoins en compétences et des potentiels figure sur les 2 fiches-métiers.</p> <p>→ Le rôle dans la définition d'un plan de développement des compétences avec les RH et d'un plan d'accompagnement opérationnel est précisé, mais n'apparaît pas l'aide à l'identification des possibilités de mobilité et de promotion professionnelle.</p>
<p>Déploiement des outils digitaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expérimenter de nouveaux outils digitaux et participer à l'analyse de leur adéquation et impacts (process, relation-client...). ▪ Former et accompagner les salariés dans l'adoption et l'utilisation efficiente des outils. ▪ Faire remonter les dysfonctionnements ou besoins d'évolution des outils. 	<p>→ Les fiches-métiers ne comportent pas de mission des directeurs commerciaux ou développement commercial B to B par rapport au déploiement des outils digitaux.</p>
<p>Maîtrise des outils et tâches liées au digital</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maîtriser une palette plus large d'outils digitaux. ▪ Gérer de nouvelles tâches liées au digital. 	<p>→ La dimension digitale n'apparaît pas dans les fiches-métiers des directeurs commerciaux ou développement commercial B to B.</p>
<p>Reporting, analyse et pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'approprier de nouveaux outils de reporting, intégrer les nouvelles données dans le pilotage global de l'activité (ex : vision globale physique + digital + phygital). 	<p>→ Les fiches-métiers font apparaître les missions d'analyse des résultats économiques et commerciaux au regard des objectifs, ainsi que le suivi des tableaux de bord, sans référence particulière à de nouveaux outils ou données permettant un pilotage global.</p>
<p>Déploiement de la transition écologique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprend les enjeux de la transition écologique pour la société dans son ensemble, le secteur d'activité et l'entreprise. ▪ Identifie les points d'amélioration de son entité et intègre des objectifs au pilotage de l'activité. ▪ ... 	<p>→ Les fiches-métiers n'intègrent pas d'activité ou compétence liée à la transition écologique.</p>

Annexe 3 : proposition de questionnaire d'auto-évaluation des pratiques managériales

Introduction

Ce questionnaire a pour objectif d'évaluer le niveau de maturité de vos pratiques managériales. Il couvre plusieurs dimensions-clés et permet d'identifier vos points forts, ainsi que vos axes d'amélioration par rapport à un ensemble de pratiques en ligne avec les enjeux du commerce de demain et les nouvelles attentes des salariés.

Veillez répondre à chaque question en sélectionnant la réponse qui correspond le mieux à la perception de votre pratique managériale. Utilisez l'échelle suivante :

1 = Jamais, 2 = Rarement, 3 = Parfois, 4 = Souvent, 5 = Toujours

1. Combiner vision stratégique et déclinaison opérationnelle

- a. Assurez-vous une veille sur les tendances liées à votre activité ?
- b. Communiquez-vous régulièrement la vision et les priorités de l'entreprise ?
- c. Impliquez-vous vos collaborateurs dans la définition des objectifs et plans d'actions de votre équipe ?
- d. Faites-vous des points réguliers pour partager l'avancement des objectifs et ajuster les actions avec l'équipe ?

2. Accompagner les changements et innover

- a. Partagez-vous de manière transparente les informations sur les projets et transformations de l'entreprise ?
- b. Proposez-vous des solutions et accompagnez-vous votre équipe dans les périodes de transition ?
- c. Anticipez-vous les résistances au changement et travaillez-vous sur leur levée ?
- d. Contribuez-vous, personnellement ou avec l'équipe, à l'innovation (méthodes de travail, organisation, nouveaux produits ou services...) ?

3. Comprendre les nouvelles attentes et les équilibres émotionnels des salariés

- a. Prenez-vous le temps d'écouter activement vos collaborateurs et d'identifier leurs attentes vis-à-vis du travail ?
- b. Tout en respectant le cadre de travail et les exigences de l'activité, vous efforcez-vous d'améliorer la flexibilité pour les membres de l'équipe (plannings...) ?
- c. Créez-vous un environnement propice à la qualité de vie au travail des salariés et êtes-vous attentif à votre propre équilibre pro/perso ?
- d. Savez-vous identifier les risques psycho-sociaux (RPS) et quel interlocuteur peut vous aider dans l'accompagnement d'un salarié ?

4. Encourager la responsabilisation et valoriser les succès

- a. Encouragez-vous vos collaborateurs à prendre des initiatives ?
- b. Donnez-vous des retours constructifs et réguliers à votre équipe ?
- c. Prenez-vous des décisions en impliquant les personnes concernées dans la résolution de problèmes et la recherche de solutions ?
- d. Valorisez-vous les succès individuels et collectifs ?

5. Favoriser la coopération et la diversité des approches

- a. Encouragez-vous le travail collectif et la coopération entre les membres de l'équipe ?
- b. Partagez-vous les responsabilités et déléguez-vous efficacement ?
- c. Gérez-vous les conflits de manière constructive et équitable ?
- d. Créez-vous un environnement propice au respect de chacun et à la cohésion d'équipe (y compris en travail à distance ou hybride, si votre équipe est concernée) ?

6. Renforcer les compétences et contribuer à la fidélisation

- a. Définissez-vous des indicateurs clairs pour suivre les performances de votre équipe ?
- b. Réalisez-vous des entretiens réguliers pour repérer les besoins en compétences et les potentiels d'évolution des membres de l'équipe ?
- c. Aidez-vous vos collaborateurs au quotidien dans le développement de leurs compétences (coaching, formation...) ?
- d. Contribuez-vous aux démarches de mobilité ou de promotion professionnelle des membres de votre équipe qui souhaitent évoluer ?

7. Accompagner la transformation digitale

- a. Maîtrisez-vous l'ensemble des missions et outils liés au numérique relevant de votre fonction ?
- b. Vos objectifs et votre plan d'actions intègrent-ils pleinement la dimension digitale de votre activité ?
- c. Accompagnez-vous vos collaborateurs dans l'appropriation de nouveaux outils et usages digitaux et dans l'adaptation de l'organisation ?
- d. Contribuez-vous à expérimenter de nouveaux usages et outils numériques (intelligence artificielle...) et à identifier leurs apports et impacts ?

8. Contribuer à la transition écologique

- a. Avez-vous été sensibilisé, ainsi que votre équipe, aux enjeux de la transition écologique en général et dans votre secteur d'activité ?
- b. Avez-vous défini des objectifs et des actions concrètes pour réduire l'empreinte écologique de votre activité ?
- c. Animez-vous le déploiement de pratiques écoresponsables au sein de l'équipe (ex : sobriété numérique, consommation d'énergie, réduction des déchets) ?
- d. Contribuez-vous, personnellement ou avec l'équipe, au développement de l'offre et des ventes de produits ou services éco-responsables (ex : seconde main, produits reconditionnés) ?

Analyse des résultats

- Additionnez les scores pour obtenir un total par dimension, au nombre de 8, puis un total général.
- Comparez votre total général avec l'échelle suivante :

Total par dimension	Total général	Niveau estimé	Commentaires
4 - 7	32 - 76	Débutant	Des axes d'amélioration significatifs
8 - 12	77 - 104	Intermédiaire	Bonne base avec des points à renforcer
13 - 16	105 - 132	Avancé	Management mature avec quelques optimisations possibles
17 - 20	133 - 160	Expert	Excellente maîtrise des pratiques managériales

Selon vos résultats, vous pouvez élaborer un plan de développement personnalisé, afin d'enrichir vos pratiques managériales, en vous inspirant notamment des actions concrètes proposées dans chacune des pratiques détaillées dans le Guide du manager de demain dans le commerce.