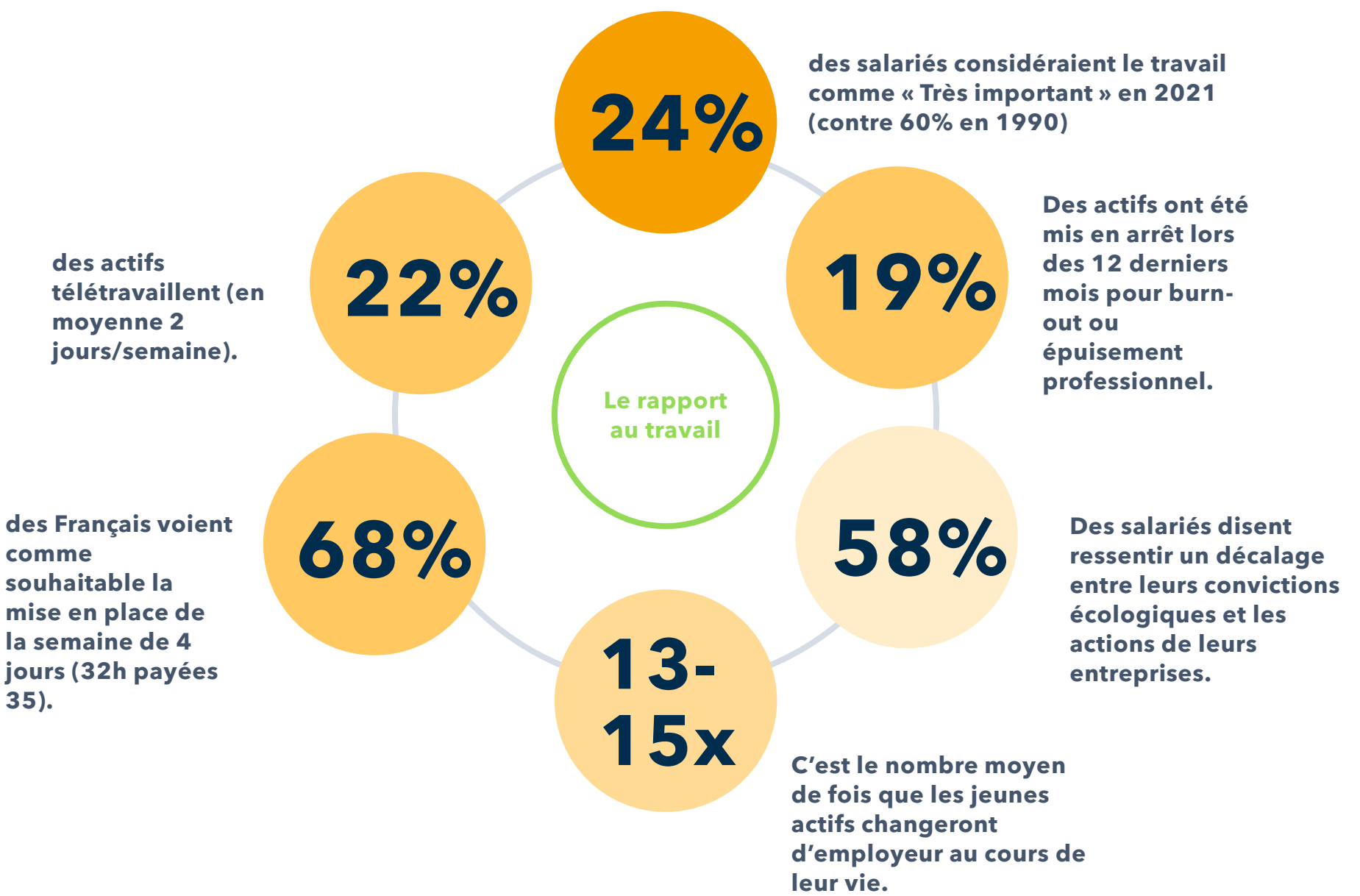


Les changements du rapport au travail

Résumé

En 2020, la crise sanitaire est venue réinterroger notre rapport au travail : ce moment de pause a permis à de nombreux travailleurs de réfléchir sur la **place occupée par le travail** dans leur vie, sur la manière dont il contribue, ou non, à leur épanouissement et sur le **sens individuel et collectif qu'on lui attribue**. En brisant les routines de nos activités, la crise est venue accélérer et cristalliser des évolutions déjà en marche : on assiste en effet aujourd'hui à une déconstruction du modèle hérité de la Révolution industrielle, dans lequel le travail était à la fois **obligation sociale, levier économique et pilier identitaire**. À sa place, se développe un rapport plus **subjectif, réflexif, où l'on se demande « pourquoi » et « pour qui » l'on travaille**. Aujourd'hui, les signaux sont clairs : **la place accordée au travail dans la hiérarchie des priorités est relativisée**, et les aspirations dominantes se déplacent vers l'équilibre vie pro/vie perso, l'autonomie, la quête de sens, la qualité des relations humaines, voire le besoin de reconnaissance.

Ces transformations n'épargnent évidemment pas le commerce : c'est l'ensemble du rapport au travail qui évolue, questionnant les modèles traditionnels du secteur et créant de nouveaux enjeux d'attractivité et de nouvelles opportunités commerciales.



Impacts commerce

1 Le recrutement et la fidélisation dans le commerce

Les entreprises du commerce évoluent dans un marché de l'emploi tendu, d'autant plus depuis le COVID qui a fait évoluer la place du travail et les attentes qui lui sont attachées. Cette tension relève d'une inadéquation croissante entre les attentes nouvelles des salariés (quête de sens, équilibre vie pro/perso, besoin de reconnaissance et d'autonomie accru) et les contraintes classiques du secteur (horaires décalés, travail le week-end, fractionnement du temps de travail, effort physique soutenu). Face à ces difficultés, certaines entreprises innovent : congés pour accompagner la PMA, jours supplémentaires pour maladies féminines, cellules de pair-aidance pour les malades du cancer, dispositifs de pauses prolongées avec maintien partiel du salaire pour projets personnels. Ces dispositifs permettent d'offrir aux salariés un temps de recul sans rompre le lien contractuel et renforcent la marque employeur. Les employeurs qui privilégient un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle font le pari qu'un salarié heureux travaille bien, qu'il est plus productif, plus attaché à la culture de l'entreprise.

2 Quand le télétravail impacte la consommation

Le domicile est devenu un hub où convergent loisirs, sociabilité mais également consommation, via un recours accru au e-commerce. Sur certaines consommations, notamment alimentaires (avec la livraison de courses ou de repas), le télétravail s'avère être un catalyseur du e-commerce. Paradoxalement, l'essor du télétravail participe également à nourrir l'importance grandissante de la proximité : les télétravailleurs fréquentent davantage les commerces de proximité.

Le télétravail modifie aussi les rythmes d'achat avec un lissage de la fréquentation sur la journée et des pics d'affluence moins marqués ; les télétravailleurs profitent en effet parfois de leur pause pour faire des courses ou du shopping. Le télétravail fait aussi émerger de nouveaux besoins : équipements de bureau, aménagement de l'espace de travail, décoration intérieure... Le temps passé chez soi s'étant accru, les individus investissent plus massivement leur domicile.

3 Repenser le management

Les évolutions sociétales récentes révèlent une aspiration croissante des salariés – en particulier des plus jeunes – à évoluer dans des environnements professionnels fondés sur la confiance, l'autonomie et la reconnaissance. Les modèles de management traditionnels, souvent perçus comme trop verticaux, peu participatifs ou orientés vers le contrôle plutôt que vers le développement des personnes, sont remis en question. Certains observateurs préconisent de passer d'une logique de contrôle à une culture de la confiance, où l'autonomie et la reconnaissance de l'expertise des travailleurs prennent toute leur place. Il s'agit de libérer l'initiative, de donner le droit à l'erreur, tout en responsabilisant les équipes. Le travail hybride constitue une opportunité de rompre avec le présentisme et de refonder les pratiques managériales sur la confiance. Dans les faits, certaines pratiques comme le chronométrage en grande distribution sont remises en question pour privilégier le contact client, quitte à sacrifier la rapidité.

Implications métier



Face à l'impact reconnu du travail sur la santé, il faut dépasser les simples politiques QVCT pour bâtir une véritable culture intégrant structurellement reconnaissance, autonomie, sens et équilibre de vie. Cette transformation exige de former l'ensemble des acteurs à la prévention partagée et à la co-construction de pratiques favorables au bien-être physique et mental.



Les trajectoires professionnelles non linéaires (reconversions, pauses, pluriactivité) deviennent une norme, nécessitant des formats d'emploi diversifiés pour que cette discontinuité soit choisie plutôt que subie. Les entreprises doivent opérer un changement culturel profond pour percevoir ces parcours comme une composante normale et légitime de la vie professionnelle.



Le travail hybride, pratique forcée devenue une norme, appelle à repenser les modèles managériaux et à intégrer cette réalité dès la formation initiale. Les managers doivent orchestrer la complémentarité entre présentiel et distanciel, afin que l'hybridation soit assortie de complémentarités plus que de ruptures.



Les logiques productivistes contribuent à vider le travail de sa substance, imposant de transformer les métiers en véritables missions porteuses de sens. Il faut réarticuler le « pourquoi » et le « comment » pour remotiver les salariés et leur faire prendre conscience de l'utilité réelle de leur activité.



Les managers sont amenés à avoir un rôle plus central que jamais dans ces mutations du travail. Ils sont appelés à sortir d'une logique de contrôle pour faire confiance, à laisser de l'autonomie et de la flexibilité aux salariés dans l'organisation de leur travail..., tout en maintenant du lien à l'heure du travail hybride et en apportant suffisamment de reconnaissance à leurs équipes.



Le télétravail a éclaté les rythmes de consommation, obligeant les commerces à gérer des flux irréguliers et à former leurs équipes en conséquence. Les commerces de proximité doivent désormais combiner présence physique et digitale (livraison, click & collect) pour s'adapter à cette nouvelle flexibilité des clients.