Synthèse globale
Etude « Générations Z »

Avril 2023

opinionway

observatoire prospectif du commerce

Vue d'ensemble du dispositif d'études

CADRAGE#0
Poser les contours de la mission
Préparer les questionnaires / guides

Réunion préparatoire
Atelier de lancement

Bilan des Études Existantes
Desk Research

MISSION #1
Identifier les freins et les leviers à l'attractivité des métiers du commerce

VOLET QUALI

30 ethno-blogs en ligne
5 jours d'interrogation

3 focus groups prospectifs en ligne
8 participants, 2h30

VOLET QUANTI

Interrogation via les réseaux sociaux
400 jeunes **ayant ou ayant eu une expérience dans le secteur**

Interrogation via les réseaux sociaux
600 jeunes tous secteurs confondus, représentatifs de la classe d'âge pour une analyse en miroir

Interrogation Online
Jeunes issus de vos réseaux

MISSION #2
Identifier les moyens de fidélisation et les leviers managériaux

VOLET QUALI

2 mini-groupes en ligne
4 participants, 2h30
Auprès de managers dans des entreprises innovantes de tous secteurs confondus, dont commerce

VOLET QUANTI

Interrogation en ligne de 500 managers de proximité du secteur du commerce

Observatoire prospectif du commerce

Sommaire

Mission 1 : Les jeunes

La perception du monde de demain ➔ Page 6

L'insertion dans le monde du travail ➔ Page 9

Les principaux leviers de motivations des jeunes au travail ➔ Page 13

Les aspirations professionnelles des jeunes ➔ Page 17

L'appréhension des métiers du commerce et de la vente ➔ Page 22

Les grandes attentes envers le secteur du commerce ➔ Page 26

Les premiers axes de communication identifiés ➔ Page 30

Observatoire prospectif du commerce

Sommaire

Mission 2 : Les managers

Le rôle du manager dans le secteur du commerce et son appréhension de la génération Z ➔ Page 34

Les enjeux du manager pour aujourd'hui et demain ➔ Page 37

Les difficultés perçues sur le recrutement et la fidélisation ➔ Page 44

Les leviers pour comprendre et fidéliser les jeunes ➔ Page 50

Les freins à certaines pratiques managériales ➔ Page 56

Les grandes tendances pour attirer la génération Z : les bonnes pratiques identifiées ➔ Page 59

Les principaux enseignements de l'étude ➔ Page 66

Annexe 1 : Fiches d'identités selon le profil de la génération Z ➔ Page 71

Annexe 2 : Verbatims des bonnes pratiques managériales ➔ Page 83

Observatoire prospectif du commerce

MISSION 1 : Les jeunes

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

La perception du monde de demain

Une génération tiraillée entre craintes et espoirs

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Les jeunes décrivent un monde incertain, divisé et en crise, qui efface les repères et confine à l'angoisse

Tous les profils rencontrés se montrent **extrêmement inquiets** lorsqu'ils envisagent le monde de demain, avant tout conçu comme une conjonction de crises :

- **Environnementale**, avec l'aggravation du réchauffement climatique et ses conséquences ;
- **Politique, sociale et économique**, avec la perspective d'un accroissement des inégalités et des politiques condamnées à l'inaction ;
- Enfin, et de manière très sensible, **morale et philosophique**. Les jeunes rencontrés décrivent un monde peuplé d'hommes et de femmes toujours plus individualistes, indifférents au sort des autres, rongés par leur égo, au détriment des solidarités.

Dans ce contexte, certains estiment **ne pas avoir tout à fait leur place,** dans cette société perçue comme incertaine. Le monde semble ainsi frappé par son incapacité à proposer un ensemble de **valeurs stables, orientant clairement l'existence de chacun de ses jeunes.**

*« **Le monde qui nous entoure est foutu**. Changements climatiques, les politiques qui ne pensent qu'à leurs petites fesses, les puissants qui font l'autruche, la surpopulation, la pollution, les épidémies mortelles... J'espère bien ne pas vivre jusqu'à 80 ans car de toute façon il n'y aura plus d'eau, plus de nourriture, plus de place, plus d'argent et tout sera irradié ». (Femme, active un autre secteur, 25 à 27 ans, Bourgogne-Franche-Comté, Bac+5, Banque)*

*« J'ai **parfois l'impression de ne pas être à ma place** dans ce monde, de ne pas comprendre l'être humain, je suis sidérée face à certaines situations, certains comportements. Je trouve que nous vivons dans un monde individualiste, la course à l'argent fait oublier les choses essentielles de la vie. **Le monde devient fou** ! » (Femme, 25 à 27 ans, Occitanie, Bac+2, en recherche d'emploi)*

Face aux crises, trois valeurs comme ressources vitales

Le besoin s'exprime de (re) donner du sens, là où la société ne semble plus leur en donner. Les jeunes rencontrés vont ainsi construire leurs propres repères dans ce monde anomique. Ils vont trouver dans **la famille, le travail et le temps libre** le moyen de répondre à cette quête de sens :

La famille, valeur refuge

La crise Covid a eu pour effet positif un **recentrement sur le noyau familial** : dans un monde anxiogène, elle représente une valeur refuge. Et la solidarité intergénérationnelle **redevient** un vecteur de sens puissant.

Pour certains, **vivre et travailler au plus près de sa famille** constitue une condition de bien-être.

Le travail, valeur sociale

Dans un contexte économique tendu, il convient de **prendre son destin en main**, de construire son socle de compétences et de ne pas laisser filer les opportunités. Le travail a son importance pour eux, aussi par lucidité : ils savent qu'ils passeront la plupart de leur existence à travailler.

Il ne s'agit **pas seulement de trouver un job**, mais de construire un projet mûri, dans lequel s'accomplir.

Le temps pour soi, valeur salutaire

Pour cette génération, les **loisirs** ne représentent pas un moyen d'occuper le temps libre, mais montrent **une réelle portée aspirationnelle**. Le temps apparaît comme une valeur indispensable à leur épanouissement.

C'est à travers leurs passions (le sport, les voyages, la vie associative…) qu'ils souhaitent s'accomplir, et **non seulement à travers le travail**.

L’insertion dans le monde du travail

Une accessibilité à l’emploi jugé globalement facile

“opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Les étudiants, lycéens et chômeurs qu'ils soient en contact avec le commerce ou non sont relativement mitigés sur la facilité à trouver un emploi

Q10. Selon toi, trouver un emploi dans le secteur que tu recherches sera…

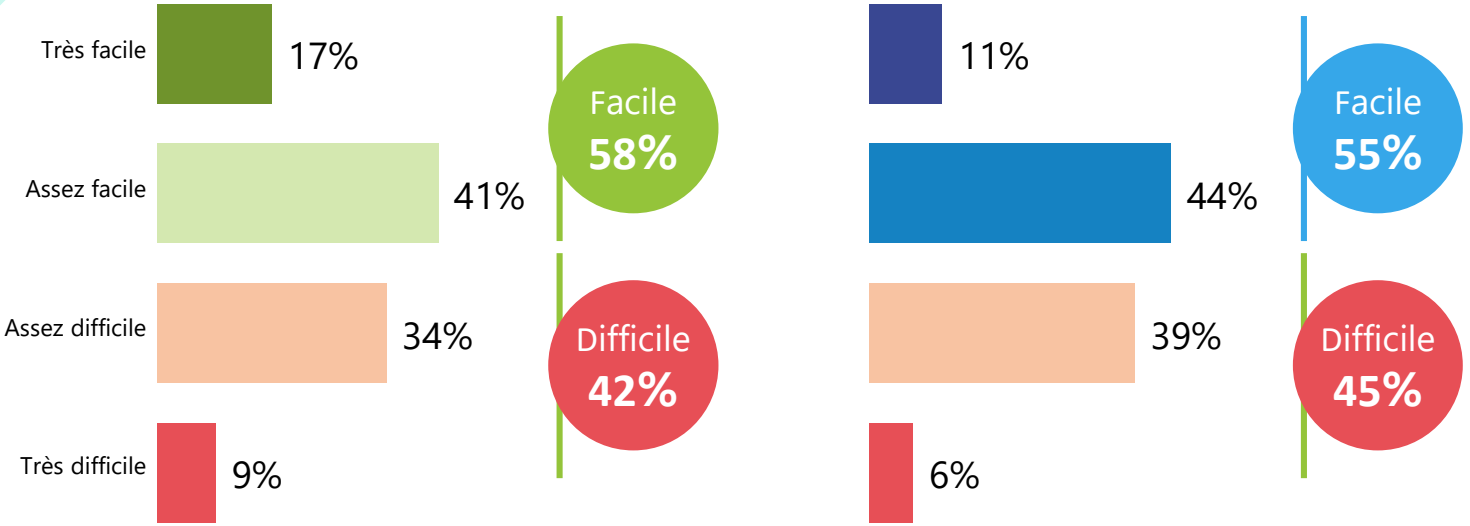
Question posée aux étudiants, lycéens et aux chômeurs – QUESTION FERMÉE

Jeunes

333 répondants

Jeunes en contact avec le commerce

200 répondants



Les jeunes du commerce en emploi n'ont pas un plus grand sentiment de facilité d'accès à l'emploi que les autres

Q11. Si tu venais à perdre ton emploi actuel, trouver un emploi équivalent serait...
Question posée à ceux qui travaillent

Jeunes
251 répondants

Jeunes en contact avec le commerce
183 répondants

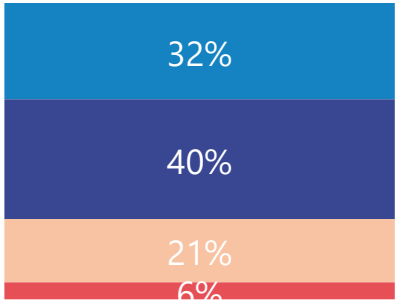
Total Facile

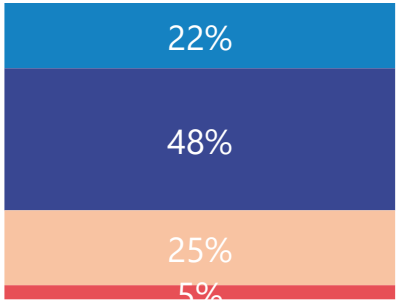
73%

70%

*17-20 ans : **49%***

Très facile
Assez facile
Assez difficile
Très difficile





*Bac + 5 ou plus : **15%***

*17-20 ans : **17%***

Total Difficile

27%

30%

Les jeunes en poste et souhaitant changer évaluent difficilement les différentes possibilités qui s'offrent à eux. Les jeunes du commerce évaluent plus facilement un changement dans le secteur

Q21b. Comment évaluerais-tu le niveau de facilité pour changer de poste…

Question posée à ceux qui souhaitent changer de travail – QUESTION FERMÉE

Jeunes

Total Facile

Jeunes en contact avec le commerce

Total Facile

	Jeunes	Total Facile	Jeunes en contact avec le commerce	Total Facile
Dans une autre entreprise d'un autre secteur	13% 46% 34% 8%	42%	20% 37% 39% 5%	44%
	Base : 90		Base : 76	
Au sein de mon entreprise	22% 42% 29% 7%	36%	22% 45% 29% 5%	33%
	Base : 90		Base : 76	
Dans une autre entreprise du secteur commerce	7% 62% 26% 4%	31%	13% 40% 43% 4%	47%
	Base : 43		Base : 76	

Très facile | Facile | Difficile | Très difficile

Les principaux leviers de motivations des jeunes au travail

Bien-être au travail, rémunération, autonomie, évolution professionnelle, quête de sens…

“opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Si la quête de sens est la principale motivation de la génération Z, ceux en contact avec le commerce privilégient l'environnement de leur travail…

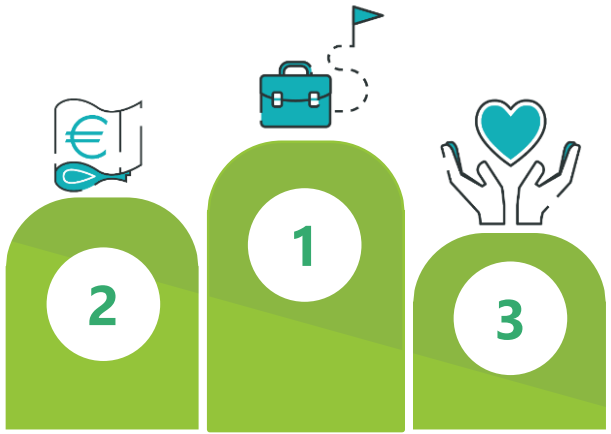
Q14. Et dans le travail, quels sont les éléments qui te paraissent les plus importants ?

Question posée à tous, Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100% – QUESTION FERMÉE

% Au total

Jeunes

616 répondants



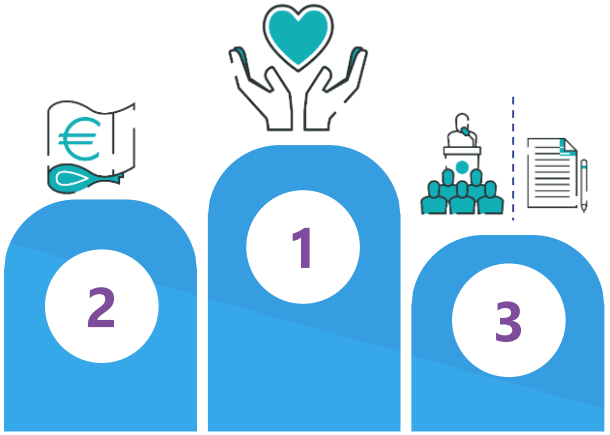
54% Avoir une rémunération élevée

60% Avoir un travail qui me paraît utile et qui fait sens pour moi

53% Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable

Jeunes en contact avec le commerce

398 répondants



53% Avoir une rémunération élevée

61% Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable

52% Être autonome et avoir des responsabilités dans mon travail/Avoir un CDI ou la perspective d'une stabilité d'emploi

… la quête de sens arrive en 5ème position pour eux

Q14. Et dans le travail, quels sont les éléments qui te paraissent les plus importants ?

Question posée à tous, Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100% – QUESTION FERMÉE

● En premier
○ Au total

Jeunes
616 répondants

Jeunes en contact avec le commerce
398 répondants

	Jeunes		Jeunes en contact avec le commerce	
Avoir un travail qui me paraît utile et qui fait sens pour moi	23%	60% *Femme : **68%** Implication pour une cause comme valeur : **80%***	14%	47% *Étudiant : **66%***
Avoir une rémunération élevée	8%	54% *Argent comme valeur : **75%***	9%	53% *Femme : **44%** Argent comme valeur : **69%***
Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable	13%	53%	14%	61%
Avoir un CDI ou la perspective d'une stabilité d'emploi	15%	50% *Lycéen, Étudiant : **42%***	16%	52%
Exercer une activité en lien avec mes passions personnelles (dans le produit ou le service concerné par exemple)	19%	49% *17-20 ans : **63%**/25-27 ans : **37%** Lycéen, Étudiant : **61%***	17%	46% *Lycéen, Étudiant : **57%***
Être autonome et avoir des responsabilités dans mon travail	8%	44%	12%	52%
Avoir la possibilité d'apprendre beaucoup, de bénéficier de formations	3%	37%	4%	31%
Travailler en équipe, de manière collaborative	3%	34%	4%	29%
Avoir des horaires flexibles et du télétravail	3%	28% *Cadre et prof. intellectuelles supérieures : **49%***	6%	27%
Pouvoir être polyvalent sans être très spécialisé	4%	26%	4%	29%
Autres		4%		3%

Note d'analyse : Le métier passion (17%) et l'obtention d'un cdi (16%) sont cités en premier comme source de motivation au travail par les jeunes du commerce.

De manière plus minoritaire, et avant tout chez les étudiants, émergent des aspirations sur la RSE

Si les enjeux sociétaux et environnementaux représentent une préoccupation pour les jeunes rencontrés, celle-ci **ne se traduit pas par un engagement très prononcé**, et ne représente globalement **pas un critère prioritaire** dans le choix d'un employeur.

Néanmoins, certaines valeurs relatives à la RSE ressortent, plus particulièrement chez les étudiants, en particulier :

- **L'engagement environnemental** ;
- **L'égalité entre les femmes et les hommes** ;
- **L'inclusivité** (notamment vis-à-vis des travailleurs handicapés).

Ces aspirations, quoi que relativement latérales, représentent **des signaux faibles qui pourront jouer sur l'attractivité des métiers du commerce et de la vente demain**, en particulier auprès des étudiants.

Selon les mots des participants

« Une entreprise avec une démarche responsable témoigne de la volonté de la direction d'améliorer l'impact de cette dernière sur l'environnement, les travailleurs et la société. Il me semble important dans une certaine mesure de pouvoir faire partie d'une telle entreprise » (Femme, étudiante, 21 à 24 ans, Auvergne-Rhône-Alpes, en cours d'obtention d'un master)

« Elle défend des valeurs environnementales (vélos a disposition des salariés par exemple), des valeurs d'insertion des handicapés (rampe aux différentes entrées, taux de formation de personnes en situation de handicap qui évolue) » (Homme, étudiant, 17 à 20 ans, Île-de-France, en cours d'obtention d'un diplôme de niveau BAC + 2)

« L'entreprise [idéale] est écoresponsable et prône l'égalité hommes/ femmes » (Femme, étudiante, 21 à 24 ans, Provence-Alpes-Côte d'Azur, en cours d'obtention d'un diplôme de niveau BAC + 2)

Les aspirations professionnelles des jeunes

Le dilemme entre CDI et entreprenariat
L'attrait pour la formation
Les ambitions managériales
L'envie de mobilité

"opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Les jeunes rencontrés sont tiraillés entre l'ambition entrepreneuriale et la sécurité du CDI

Le **modèle de l'entreprenariat** s'avère très présent dans l'imaginaire des jeunes rencontrés. Beaucoup rêvent de « *devenir leur propre patron* » et associent à ce statut trois grandes aspirations : le **pouvoir décisionnel**, l'**autonomie** et la **flexibilité** (des temps et lieux de travail).

Pour autant, une fois ramenés à leurs souhaits concrets, **la grande majorité d'entre eux se raccrochent à l'obtention/conservation d'un CDI**, vecteur de sécurité dans un contexte économique incertain.

Cet écart entre une **aspiration entrepreneuriale largement fantasmée** et la réalité du monde de l'emploi montre que ces profils souhaitent retrouver, dans leur vie de salariés, davantage de **participation à la décision**, de **responsabilisation** et, avant tout, de **flexibilité**.

*« **La vie idéale pour moi serait d'être libre donc être mon propre patron**, avoir des investissement rentables et une vie prospère » (Homme, actif, 21 à 24 ans, Hauts-de-France, Bac+3, Gestionnaire base de données produits dans le commerce de gros aux professionnels et particulier)*

*« Mes expériences professionnelles m'ont TOUTES permis de confirmer **mon souhait : être mon propre patron! »** (Femme, en recherche d'emploi, 25 à 27 ans, Occitanie, Bac+2)*

*« Je ne prendrais pas le risque de ne pas travailler et de partir sur un projet perso. **Je préfère le confort d'être employé dans un premier temps et de switcher quand je le sentirai** » (Groupe des urbains et périurbains franciliens, 17-27 ans)*

Pour les jeunes rencontrés, le parcours de formation ne doit pas s'arrêter à l'obtention du diplôme

Le secteur du commerce est marqué par son accessibilité : il est possible d'y entrer **sans un niveau d'étude élevé, voire sans diplôme**. Néanmoins, les formations permettent d'apprendre, très concrètement, **les gestes métier** et, pour les formations les plus longues, **prétendre à un certain niveau de poste et de responsabilité**.

Pour les jeunes rencontrés, ces objectifs doivent se poursuivre **tout au long de leur carrière** : pour **rester à jour**, notamment dans l'utilisation des outils digitaux et pour **gagner en compétence**, pouvoir gravir les échelons et monter en responsabilité.

Les dispositifs existants (certifications, reconnaissances de parcours…) ne sont pas spontanément mentionnés par les jeunes rencontrés. Néanmoins, ces derniers se montrent demandeurs de **formations utiles et opérationnelles** au long de leur parcours professionnel.

A cet égard, pour les entreprises du secteur du commerce et de la vente, apporter **des garanties de formation continue**, et d'**évolution au sein des métiers du commerce et de la vente** représente **un véritable enjeu**.

Selon les mots des participants

« L'accessibilité aux personnes pas ou peu diplômées et sans expérience » (Femme, étudiant, 17 à 20 ans, Pays de la Loire, en cours d'obtention d'un diplôme de niveau BAC + 2)

« Certains métiers du commerce sont accessibles sans avoir un haut niveau d'études » (Femme, étudiante, 21 à 24 ans, Provence-Alpes-Côte d'Azur, en cours d'obtention d'un diplôme de niveau BAC + 2)

« Avoir des formations permet d'être plus à l'aise sur son travail. Et également plus en confiance. Sans cela on peut se sentir perdu. C'est un point clé pour la réussite et pouvoir gravir les échelons par la suite » (Femme, active, 25 à 27 ans, Bretagne, BAC+2, Responsable rayon multimédia)

« Je pense qu'il est très important de toujours chercher à apprendre et à se mettre à jour sur les réalités de son métier, afin d'être le plus efficace possible » (Homme, Actif, 21 à 24 ans, Île-de-France, Bac+5, Commercial)

Les générations Z aspirent à des fonctions managériales, et se voient en futurs managers bienveillants

Auprès des jeunes rencontrés, **l'aspiration à des fonctions managériales est largement partagée** : synonyme d'une montée en compétence et d'un salaire plus important, elle répond également à la volonté d'être **à la tête d'une équipe soudée autour d'objectifs communs**.

De surcroît, tous perçoivent le secteur du commerce et de la vente comme offrant **des potentialités d'évolution vers ces fonctions**.

Leur auto-perception en tant que managers ou futurs managers s'inscrit dans **une vision moderne du management**, loin d'un système pyramidal qu'ils jugent désuet. Ils mettent ainsi en avant :

- **La proximité** : rester à l'écoute des collaborateurs, dans une posture bienveillante ;
- **L'horizontalité** : jouer la carte de l'implication et de la participation (vs. l'application stricte de directives imposées) ;
- **L'ambition partagée et l'esprit** d'équipe : la souplesse n'étant pas le laxisme, la fixation d'objectifs ambitieux et l'adhésion de l'équipe pour y parvenir sont déterminants.

Selon les mots des participants

« Un fonctionnement horizontal où tout le monde est dirigeant à égalité, j'ai étudié des entreprises comme ça et c'est vraiment une autre mentalité. Mais nous, on a du mal à se la mettre en tête » (Focus group des urbains et périurbains franciliens)

« Tout ce que j'ai vécu, je fais en sorte que les autres ne le vivent pas. On est les managers de demain, et on prend en compte tout ce qui s'est passé avant. On est sur du management collaboratif, participatif, on met en place pleins de choses » (Focus group des ruraux et périurbains)

Les jeunes font preuve d'ambition, la première aspiration étant d'arriver à un poste d'encadrement (une tendance plus forte chez les jeunes du commerce), près d'un tiers souhaite également changer de travail

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

Question posée à ceux qui travaillent – QUESTION FERMÉE AVEC POSTE AUTRES

Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100%

● En premier

○ Au total

Jeunes

251 répondants

Jeunes en contact avec le commerce

183 répondants

	Jeunes – En premier	Jeunes – Au total	Jeunes en contact avec le commerce – En premier	Jeunes en contact avec le commerce – Au total
Me diriger vers un poste d'encadrement (management)	39%	50%	50%	61%
Changer de travail	26%	37%	23%	32%
Effectuer une carrière internationale	10%	21%	9%	18%
Si autres, précisez : Le salaire, la rémunération / gagner plus d'argent	5%		1%	
Si autres, précisez : Avoir mon entreprise, me mettre à mon compte, prendre la direction	4%		3%	
Si autres, précisez : Evoluer/ Evoluer dans les tâches : changer de service, faire de la logistique, de l'administratif/ plus de missions	4%		1%	
Si autres, précisez : M'épanouir, un métier qui me plait , qui a du sens	2%		1%	
Si autres, précisez : Pas d'évolution souhaitée, satisfait	2%		2%	
Si autres, précisez : Emploi stable/ rester à ce travail	1%		3%	
Si autres, précisez : Autre	12%		12%	
Ne sait pas			1%	

Note d'analyse : On note qu'un tiers des jeunes ont l'intention de changer de travail (37% tous secteurs et 32% dans le commerce).

L’appréhension des métiers du commerce et de la vente

Des métiers-passions et métiers du relationnel qui offrent de réelles opportunités d’évolution

“opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Spontanément, trois déterminants phares incarnent les métiers du commerce et de la vente

Le relationnel

Les différents métiers du commerce et de la vente sont spontanément perçus et valorisés comme **des métiers de l'humain**, de l'échange et du relationnel (avec les clients, avec les collaborateurs), requérant **un état d'esprit positif**, que tous partagent : sourire, bienveillance, amabilité…

La relation peut également intégrer la passion de la **négociation**.

La performance

Ce sont aussi des métiers de la **recherche de la performance et du chiffre**, des challenges et des objectifs à atteindre, en particulier auprès des profils orientés vers la force de vente et les fonctions managériales.

A cet égard, ils apparaissent également comme **des métiers dynamiques, toujours en mouvement**, comme une antithèse de la bureaucratie.

L'expertise produit

Les profils rencontrés se montrent **passionnés par les secteurs d'activités dans lesquels ils officient** (boulangerie, électronique, habillement, sport…).

Cet **appétit sectoriel** a largement contribué à leur orientation vers les métiers du commerce, afin de retrouver, dans leur métier, **ce qui les passionne** dans leur vie personnelle et/ou leurs loisirs.

Sur les différents aspects attractifs du métier du commerce, l'ensemble des éléments sont mieux évalués par les jeunes en contact avec ce secteur, les rapports humains en premier lieu

Q18. Parmi les aspects suivants du secteur du commerce, lesquels trouves-tu attractifs ?

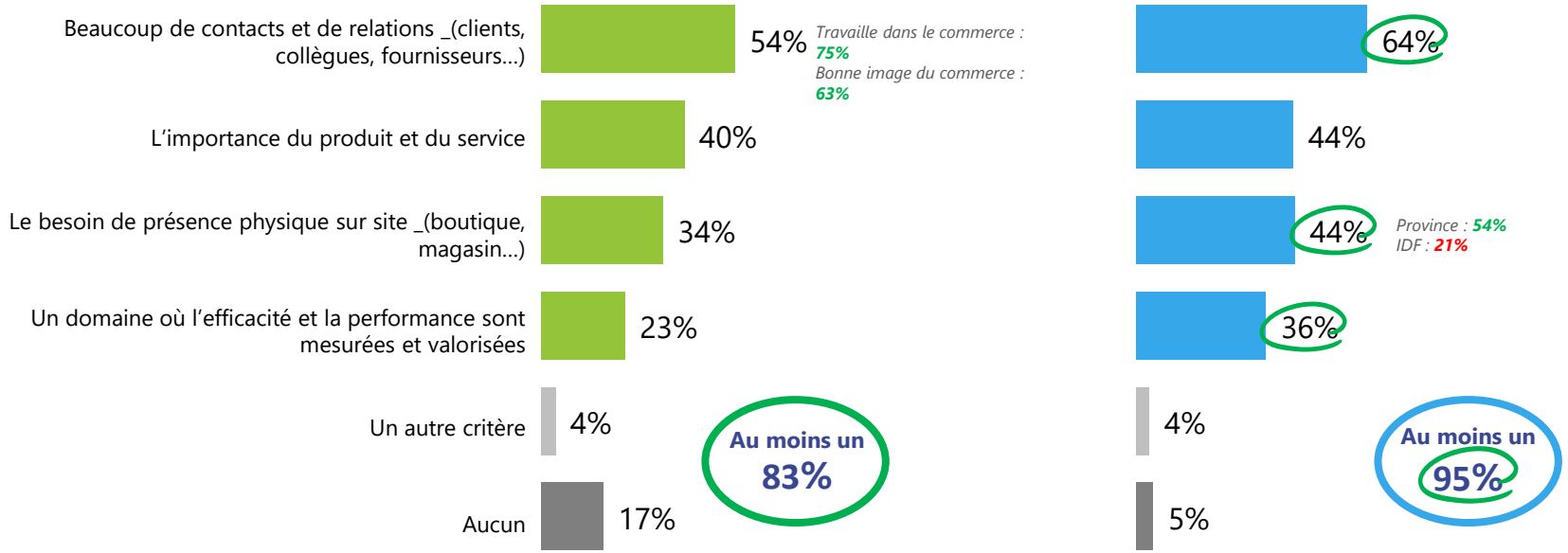
Question posée à tous, Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100%

Jeunes

616 répondants

Jeunes en contact avec le commerce

398 répondants



Les aspects en lien avec la gestion interne du travail (évolution, management, valorisation…) sont davantage mis en avant comme impératifs dans le secteur du commerce

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

Question posée à tous - Plusieurs réponses possibles
total supérieur à 100% – QUESTION FERMÉE AVEC POSTE AUTRES

Jeunes
616 répondants

Jeunes en contact avec le commerce
398 répondants

	Jeunes	Jeunes en contact avec le commerce
Avoir des horaires flexibles pour l'équilibre entre pro et perso	44%	48%
Avoir du contact humain	41%	47%
Avoir des garanties d'évolution dans les métiers du secteur	35%	45%
Etre récompensé systématiquement quand 'on en fait plus' (bonus, variable, …)	35%	46%
Avoir des managers qui se soucient de me faire progresser	32%	43%
Avoir un bon environnement de travail (équipements sportifs …)	31%	36%
Intégrer une entreprise qui est dans une démarche responsable sur les dimensions éthique, environnementale, sociale	30%	25%
Trouver un emploi facilement dans le secteur	27%	32%
Avoir des formations pour compléter mes compétences	24%	32%
Etre impliqué dans l'organisation du travail	22%	30%
Autre	2%	-
Aucun	20%	6%

*Travaille dans le commerce : **50%***
*Travaille dans le commerce : **48%***
*Lycéen, Étudiant : **39%***
*17-20 ans : **38%***
*17-20 ans : **44%***
*Étudiant : **51%***

Au moins un 81%
*Travaille dans le commerce : **99%***

Au moins un 94%

Les grandes attentes envers le secteur du commerce

Trois grandes attentes structurent le rapport aux métiers du commerce et de la vente pour les jeunes demain : flexibilité, bien-être et performance

“opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Les trois attentes qui structurent le rapport au monde du commerce pour les jeunes demain

Flexibilité

Pour ces générations, la flexibilité est inséparable d'une certaine idée de liberté : pouvoir **aménager ses horaires** pour préserver l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, pouvoir travailler en mobilité ou depuis chez soi.

Bien-être

Pour ces générations marquées par l'isolement durant la crise sanitaire, retrouver une **socialité au travail, une bonne ambiance,** représente **une attente fondamentale**. Le bien-être doit ainsi se traduire par **un esprit collaboratif**, au sein d'une équipe soudée, attentive et bienveillante.

Le bien-être touche également la question des **conditions de travail** : la possibilité de pouvoir aménager des temps de pauses, des respirations, et d'articuler sereinement sa vie professionnelle avec sa vie privée.

Performance

Les notions de performance, de challenges à relever sont **constitutives de l'attirance** des profils rencontrés pour les métiers du commerce – en particulier auprès des actifs.

Néanmoins, et principalement chez les étudiants les plus jeunes (17-20 ans), cette aspiration se transforme parfois en son contraire : **la crainte d'être soumis à des objectifs inatteignables**, au stress d'une **pression du chiffre** (objectifs de ventes à réaliser…) qui ne sera pas sans incidence sur le bien-être au travail.

La notion de flexibilité concentre la majorité des attentes

Pour tous les profils, étudiants comme actifs, la **flexibilité représente le maître-mot**, et concentre trois grandes attentes :

Flexibilité du temps de travail

Tous attendent de pouvoir travailler sur des horaires plus flexibles, afin de **concilier au mieux vie privée et vie professionnelle**, mais aussi de répartir leur temps de travail en fonction de la charge, plutôt que d'horaires fixes et immuables.

Pour les étudiants, la perspective du **travail le week-end**, en particulier, représente un véritable frein.

« Ne pas avoir d'emploi du temps fixe et d'horaires imposées serait mieux et m'aiderait à être plus épanoui tout en restant performant et professionnel » (Homme, étudiant, 17 à 20 ans, Île-de-France, en cours d'obtention d'un diplôme de niveau BAC + 2)

Flexibilité des relations hiérarchiques

Un management « *souple* », « *horizontal* » et « *bienveillant* » représente une aspiration partagée, axée sur deux déterminants : **la confiance et la responsabilisation**. Ces profils, aux aspirations entrepreneuriales, ont besoin **d'autonomie**.

Cette attente est **plus particulièrement sensible chez les étudiants**.

« Un management non contraignant, horizontal » (Femme, active, autre secteur, 25 à 27 ans, Bourgogne-Franche-Comté, Bac+5, Banque)

« Dans l'entreprise libérée, pas de hiérarchie, un peu comme Google, tout le monde est en autonomie » (Focus groupe des urbains et périurbains franciliens)

Flexibilité du lieu de travail

Le télétravail est **au cœur de l'imaginaire professionnel de cette génération**, qu'il soit fantasmé (travailler au bout du monde, au bord de l'eau) ou raccroché au vécu des métiers du commerce.

Mais de manière concrète, **cette aspiration se heurte au principe de réalité** : dans certains domaines (vente en magasin en particulier), le télétravail paraît impossible, sans que cela constitue un frein majeur. Par ailleurs, ces profils valorisent le contact humain et la présence physique, et aspirent à **une « dose » de télétravail modérée**.

Logiquement, la rémunération est le premier critère dans la recherche d'emploi, les jeunes du commerce accordent relativement plus d'importance aux perspectives d'évolution

Q22. Lorsque tu fais des recherches sur ton orientation professionnelle, ton emploi, ton métier, quelles sont les informations les plus importantes à tes yeux ?

Question posée à ceux qui travaillent et étudiants, chômeur - Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100%
QUESTION FERMÉE AVEC POSTE AUTRES

	Jeunes (584 répondants) — En premier	Jeunes — Au total		Jeunes en contact avec le commerce (383 répondants) — En premier	Jeunes en contact avec le commerce — Au total	
Le niveau de rémunération	21%	69%	*Argent comme valeur : 86%*	24%	73%	*Argent comme valeur : 86%*
La possibilité d'avoir du temps libre	16%	47%	*Loisir comme valeur : 61%*	12%	42%	
Les perspectives d'évolutions	14%	44%		20%	49%	
La sécurité de l'emploi	14%	43%		13%	43%	*21-24 : 60%* *Employés : 55%*
Les débouchés	15%	34%	*Femme : 42%* *17-20 ans : 50%/Lycéen : 50%*	14%	30%	*Lycéen : 47%*
L'adéquation avec ma qualification	15%	34%		15%	30%	
Si autres, précisez : Un métier qui me plait, qui m'intéresse	3%			2%		
Si autres, précisez : Conditions de travail : collègues, ambiance, etc....	2%			-		
Si autres, précisez : La localisation	-			1%		
Si autres, précisez : Autre	2%			2%		
Ne sait pas	-			1%		

Les premiers axes de communication identifiés

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Plusieurs axes porteurs ont été identifiés pour valoriser les métiers du commerce et de la vente

La sécurité. Face à un monde du travail perçu comme impitoyable, le secteur du commerce et de la vente **apporte des garanties**, à la fois **en termes d'offre** (l'être humain aura toujours besoin de commercer), **de salaire** (avec l'idée que le travail y est récompensé) et d'**évolution de carrière** (en particulier vers des fonctions managériales) ;

L'esprit d'équipe. La **socialité au travail** représente une attente forte et partagée, d'autant plus sensible après les privations subies lors des confinements. L'axe de la **bonne ambiance au travail** semble particulièrement porteur ;

Le challenge. La recherche de **l'objectif à atteindre/dépasser**, accompagné de la notion de part de rémunération variable, constitue un axe fort. Néanmoins, cette dimension de challenge devra **rester bienveillante**, à l'image du *fair play* en vigueur dans les compétitions sportives ;

La responsabilité. Le secteur pourra **valoriser l'image d'un management à l'écoute**, octroyant une certaine autonomie aux collaborateurs (dont certains aspirent à devenir, un jour, « leur propre patron ») ;

La reconnaissance. Cela passe par plusieurs points : le **besoin d'être entendu** et pris au sérieux, le fait de dire que le travail est bien fait, encourager et récompenser symboliquement les efforts fournis. Être reconnu, c'est donner l'envie de se dépasser et de s'impliquer dans son travail ;

La flexibilité du temps de travail. L'image d'un secteur du commerce et de la vente aux **horaires parfois contraignants** (notamment, dans la vente, le travail du samedi) mérite d'être **déconstruite ou du moins atténuée**, afin de répondre à de fortes attentes d'**équilibre entre vie privée et vie professionnelle** ;

Des métiers permettant de retrouver ses passions. Les métiers de la vente et du commerce rassemblent un **nombre de secteurs et de branches extrêmement variés**. Cette palette de domaines permet aux jeunes de travailler dans des secteurs directement **en lien avec leurs centres d'intérêts** (bijouterie, high-tech, sport, …) ;

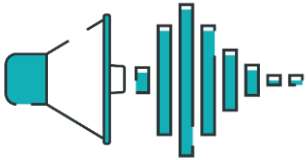
L'ouverture à l'international représente également **une plus-value forte du secteur**, et une aspiration pour beaucoup.

Trois vecteurs d'informations principaux : les sites des entreprises, le bouche-à-oreille et les réseaux sociaux

Q23. Et quelles sont les principales sources d'informations que tu utilises pour te renseigner ?

Question posée à ceux qui travaillent et étudiants, chômeur

Plusieurs réponses possibles, total supérieur à 100%

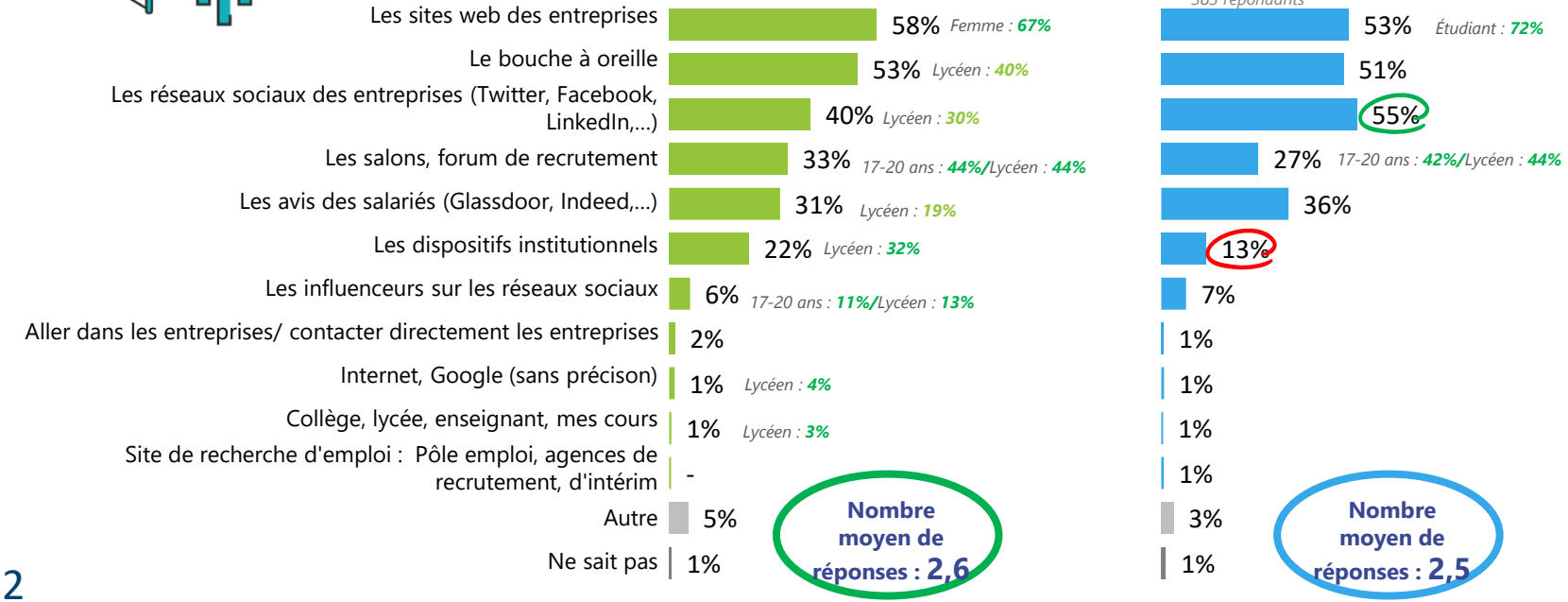


Jeunes

584 répondants

Jeunes en contact avec le commerce

383 répondants



MISSION 2 : Les managers

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Le rôle du manager dans le secteur du commerce et son appréhension de la génération Z

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Une vision du rôle de manager très multifacettes. Les moins de 30 ans mettent plus en avant la dimension de « coach »

Q2 : Quel est selon vous, le rôle d'un manager ?

Premier item sélectionné - Ensemble des managers dans le secteur du commerce (501) - QUESTION FERMÉE

Cité en premier…

Pilote
(guider ses équipes pour atteindre en priorité les objectifs attendus)
25% *Managers de 18-29 ans : **6%***

Animateur
(donner une cohésion à ses équipes, créer l'envie de travailler ensemble et rechercher l'adhésion de tous)
22%

Coach
(accompagner au quotidien ses collaborateurs pour les faire réussir, dans leur job et dans leur avenir)
21% *Managers de 18-29 ans : **40%***

Leader
(entraîner chacun pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise
19%

Contributeur
(participer à toute l'amélioration dans son entité et pour l'entreprise
13% *Ile-de-France : **22%***

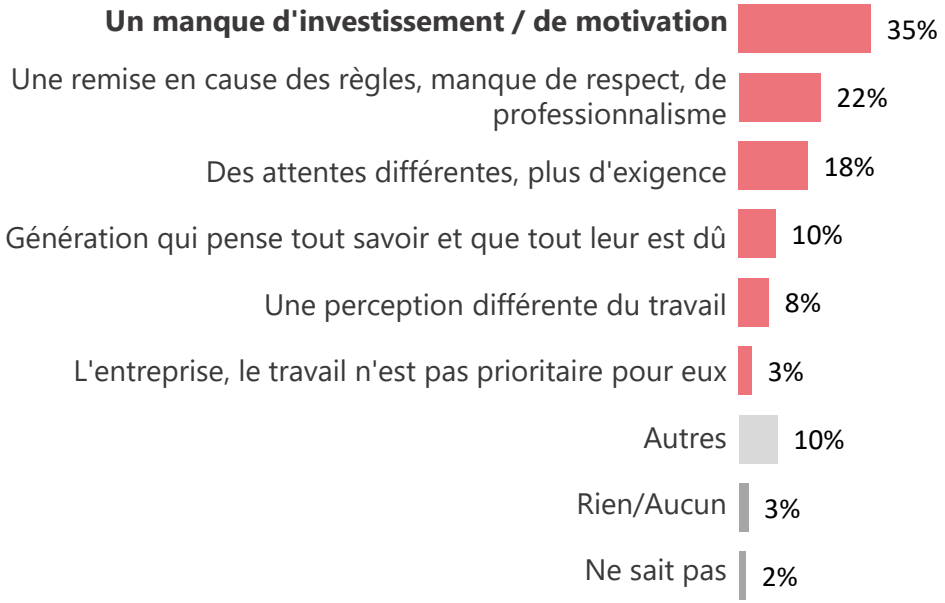
Note d'analyse : Les managers de moins de 30 ans ont une vision plus affirmée du manager, il lui attribue très largement le rôle de Coach.

Les managers du commerce estimant que le management de la génération Z est difficile au quotidien mettent en avant le manque d'investissement et de motivation

Q12. En quoi leur management au quotidien est-il spécialement difficile ?

Ensemble des managers dans le secteur du commerce qui pensent que le management de la génération Z est difficile (182) – QUESTION OUVERTE

42% des managers du commerce trouvent difficile le management au quotidien de la génération Z



Les enjeux du manager pour aujourd'hui et demain

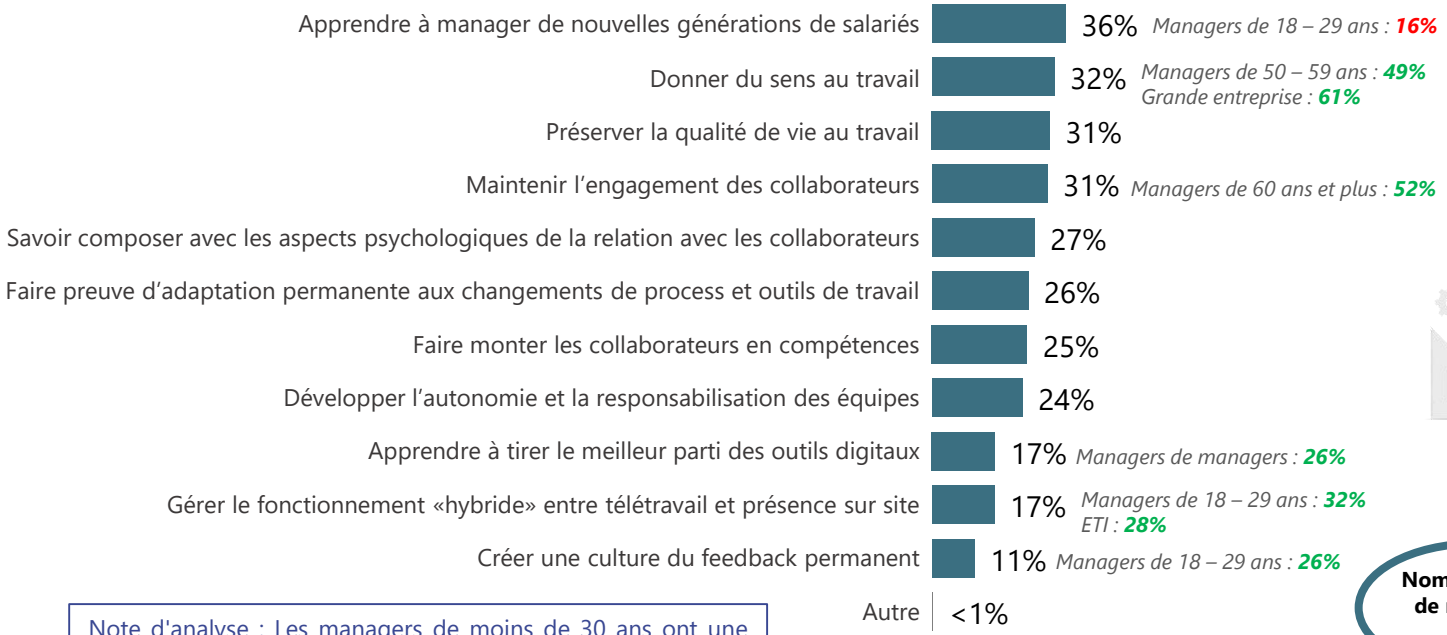
Le constat d'une jeunesse aux aspirations différentes de leurs ainés

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Les managers du secteur commerce s'attendent à être confrontés à une multitude de défis dans les prochaines années, parmi lesquels domine celui de manager de nouvelles générations

Q5 : Quels sont, selon vous, les principaux défis auxquels seront confrontés les managers de manière générale dans les années à venir ?
Ensemble des managers dans le secteur du commerce (501) – QUESTION FERMÉE AVEC POSTE AUTRES



Nombre moyen de réponses : 2,8

Note d'analyse : Les managers de moins de 30 ans ont une vision différente des autres, ils considèrent que les grands défis seront plutôt la gestion hybride et la création d'une culture de feedback.

Selon eux, les aspirations de cette génération sont différents de celles de leurs aînés : des carrières courtes, discontinues et teintées de pauses

Vision des managers sur la **place** et le **rôle** du **travail** chez la génération Z

Au sein du monde de l'entreprise, **les ambitions ont évolué**. Les générations précédentes faisaient communément carrière **au sein de la même entreprise**, et cette propension à gravir les échelons représentait un gage de réussite.

Les managers constatent que **cette linéarité n'est plus de mise chez les plus jeunes** : ayant parfois suivi des formations différentes, exercé des petits boulots ou des métiers divers, l'image de la ligne droite a laissé place à celle de la mosaïque. De surcroît, les jeunes quitteraient volontiers leur entreprise pour une autre au bout d'un an ou deux, générant, pour les managers, un **fort enjeu de fidélisation**.

Les managers évoquent ainsi **une génération qui leur « *glisse entre les mains* ».** Elle peut quitter une entreprise si elle n'est pas satisfaite… mais peut aussi le faire si elle se sent bien, pour s'envoler vers un projet personnel qui lui tient à cœur. Face à cette attitude, les managers concèdent **se sentir fréquemment démunis.**

*« Avant c'était l'inverse. Les gens qui ont 35 ans d'entreprise c'est 'waouh', maintenant c'est plus le cas, les **gens changent de travail, on peut devenir ce qu'on veut avec des formations**. C'est une ouverture d'esprit. Les gens qui arrivent chez nous **ont fait quatre métiers différents avant**. Aujourd'hui on te demande comment tu as fait pour rester 30 ans dans la même boîte. Moi je vois des gens qui au bout **de trois ans en ont marre, il y a un changement**. » (Manager, Homme, 40 ans et plus, entreprise de 50 à 500 salariés, secteur commerce (GMS))*

*« L'idée d'évoluer, **faire 10/15 ans dans l'entreprise ça n'existe** plus. Aujourd'hui je suis là, et demain je pars. C'est **la génération savonnette**. Ils gagnent très bien leur vie, et partent six mois faire le tour du monde. **En tant que manager tu ne peux rien faire**. Ils se sentent bien, mais partent. » (Manager, 40 ans et plus, entreprise de moins de 50 salariés, secteur commerce (concession automobile))*

ECLAIRAGE GÉNÉRATION Z

« Ce qui a clairement changé avec l'époque de ma mère c'est cette capacité à pouvoir switcher de boulots en boulots. Maintenant un jeune du 21ème siècle pourra exercer 15-20 boulots différents dans sa vie. Alors qu'autrefois, on ne faisait que la même chose toute sa vie » (Homme, actif, 21 à 24 ans, Île-de-France, Bac+3, Vendeur)

Le bien-être et la vie personnelle semblent prendre le pas sur la carrière professionnelle

Vision des managers sur la **place** et le **rôle** du **travail** chez la génération Z

Selon les managers **la balance se serait inversée auprès des jeunes générations** : plus qu'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, les générations Z rechercheraient à **maximiser leurs temps libre et de loisir**, la carrière occupant alors le second plan.

Dans ce contexte, le travail offrirait avant tout **une rémunération pour financer les loisirs personnels** : faire des voyages, des achats plaisir, mener des projets personnels… Chez les jeunes, l'aspiration au bien-être doit infuser tous les pans du quotidien, dans la vie privée comme dans les murs de l'entreprise (cf. infra).

Aux yeux des managers, ces aspirations vont jusqu'à **renverser les rapports de force**, au point que ce ne serait plus au salarié de démontrer, par son travail, son indispensabilité dans la bonne marche de la structure, mais bien à l'entreprise de s'adapter à la vision et aux désirs des jeunes.

Ainsi, le **calcul coût/bénéfice** (« *qu'est ce que l'entreprise va m'apporter?* ») s'avèrerait particulièrement fort auprès de cette génération, et les managers doivent trouver les moyens de **convaincre leur jeunes collaborateurs de rester**.

*« Si on veut garder des gens chez nous faut qu'ils s'y retrouvent sur leurs vies privées. Aujourd'hui, on est dans une politique ou la **vie privée c'est 60% et le travail 40%.** Donc faut des gens motivés, qui viennent travailler à l'heure c'est important, et ça peut être une solution des gens qui travaillent à la carte. Ça va devenir à mon avis de plus en plus fréquent » (Manager, Homme, 40 ans et plus, entreprise de 50 à 500 salariés, secteur commerce (GMS))*

*« On est passé en mode survie, sur les équipes que j'ai, donc **s'assurer de son bien-être, et d'avoir un train de vie suffisant**. **La carrière passe après tout le reste »** (Manager, Homme, Moins de 40 ans, entreprise de plus de 500 salariés, secteur commerce (agroalimentaire))*

ECLAIRAGE GÉNÉRATION Z

La **possibilité d'avoir du temps libre fait partie du TOP 3** des aspirations des générations Z : **47%** parmi les jeunes, **42%** parmi les jeunes issus du secteur du commerce

*« Je pense qu'avant le travail était plus important pour les anciennes générations car ça leur permettait de trouver leur place dans la société. **Alors que maintenant c'est plus les loisirs qui importent** » (Femme, active, 17 à 20 ans, Île-de-France, Bac+3, Community manager)*

*« Le but n'est pas d'être épuisée mais de prendre beaucoup plus de plaisir, d'avoir du temps pour sa vie privée, ses loisirs. Le travail passe aujourd'hui en priorité, **demain ce serait bien que nous soyons nous la priorité »** (Femme, active, 25 à 27 ans, Bretagne, BAC+2, Responsable rayon multimédia)*

Un rapport ambivalent perçu au CDI : entre aspiration à la sécurité et crainte de l'engagement

Vision des managers sur la **place** et le **rôle** du **travail** chez la génération Z

Selon les managers, les générations Z veulent **profiter de l'instant présent** et semblent montrer une certaine distance face à tout ce qui pourrait les attacher, voire les contraindre.

Dans ce contexte, ils montrent un rapport ambivalent au CDI. Contrairement à leurs aînés, ce contrat ne représenterait plus tout à fait le graal, mais **demeurerait néanmoins aspirationnel**.

Le CDI demeure le garant d'une **certaine sécurité qui leur permettra de s'assurer leur bien-être et l'épanouissement dans leurs loisirs,** mais il ne représente plus le but ultime de la vie professionnelle.

Le CDI n'est plus une fin, mais devient **un moyen pour réaliser ses projets.**

*« Oui, en fait j'ai l'impression que le **CDI était l'objectif, aujourd'hui ça ne l'est plus du tout.** C'est plus ça l'objectif. C'est une de mes impressions » (Manager, Moins de 40 ans, entreprise de moins de 50 salariés, autre secteur (conseil))*

*« Ça prouve ce qu'on disait, **ils ne veulent plus de contraintes, plus de CDI,** et ça reflète ce qu'on a dit. Du travail plaisir » (Manager, Homme, 40 ans et plus, entreprise de 50 à 500 salariés, secteur commerce (GMS))*

***« Ils font tout plus tard**. Moi dans l'équipe il y a des personnes très jeunes, des alternants, stagiaires et jeunes embauchés, qui **ne veulent pas d'enfants**, **pas de responsabilités**. Et ce n'est pas **envisageable d'acheter quelque chose de suite**. Ils veulent profiter de la vie. Les 50% qui veulent un CDI, je pense que c'est essayer de se rassurer, : **j'ai un CDI et j'assume mon avenir,** mais sans faire une carrière, c'est plus **pour une stabilité et profiter de leur train de vie, sans être angoissé du lendemain »** (Manager, Femme, Moins de 40 ans, entreprise de plus de 500 salariés, secteur marketing)*

Vers des formes de contrats de travail hybride ?

Vision des managers sur la **place** et le **rôle** du **travail** chez la génération Z

La proportion de jeunes aspirant à travailler en **freelance** ou souhaitant **créer leur entreprise** serait en augmentation d'après les managers. Ces aspirations vont de pair avec la volonté de se recentrer sur ses projets personnels, d'allier l'utile à l'agréable.

Ainsi, pour les générations Z, la liberté serait une valeur essentielle. Aussi, si le CDI leur garantit une **certaine stabilité et une sécurité**, il ne serait plus **un moteur suffisant** pour eux dans le monde du travail.

Dans ce contexte, les managers s'interrogent sur des **formes de contrats hybrides** qui pourraient être proposés aux jeunes générations, comme le **cumul CDI et freelance**, qui pourrait remplir les attentes de sécurité et étancher la soif de liberté.

*« Moi je trouve qu'il y a ce besoin de sécurité du CDI. Il est fort quel que soit les générations, mais avec le besoin parfois de cumuler. **Les personnes en CDI et en freelance,** et des entreprises qui encouragent pour faire du **freelance pour monter en compétences**, et moins **partir du CDI**. Ça se développe bien, ça peut être un management innovant » (Manager, Moins de 40 ans, entreprise de moins de 50 salariés, autre secteur (conseil))*

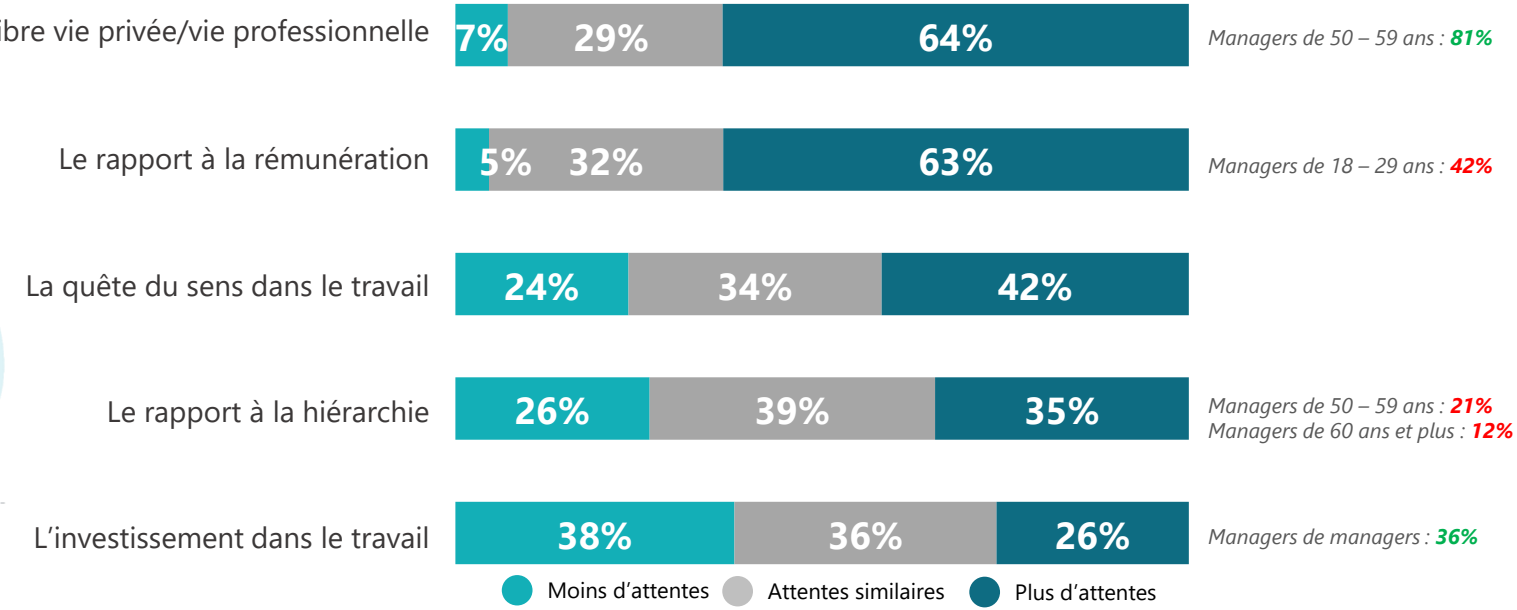
*« La société a évolué, **en portage ou freelance**, vous gagnez très bien votre vie aussi. » (Manager, Homme, Moins de 40 ans, entreprise de plus de 500 salariés, secteur commerce (agroalimentaire))*

*« C'est une génération qui a **envie d'entreprendre**. Ils ne passent pas leur vie dans une boîte, et veulent être tous des entrepreneurs. Et c'est un truc sur lequel ils veulent tous monter leurs boîtes, c'est moins le cas avant. Beaucoup veulent ça. **Ils savent qu'ils ne resteront pas leurs vies dans une boîte »** (Manager, Moins de 40 ans, entreprise de moins de 50 salariés, autre secteur (conseil))*

*« Donc **j'ai proposé un CDI**, n'importe qui aurait été hyper contente, on est un groupe connu, eh bien **elle a refusé**. Elle **veut rester en prestation externe »** (Manager, Femme, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur pharmaceutique)*

Les managers du commerce perçoivent principalement de fortes attentes des générations Z sur les aspects d'équilibre du travail et de rémunération…

Q9 : Pour chacun des éléments suivants, pourriez-vous nous dire si vous trouvez que les membres de la génération Z ont des attentes similaires ou différentes des autres générations ?
Ensemble des managers dans le secteur du commerce (501) - QUESTION FERMÉE



*« Si on veut garder des gens chez nous faut qu'ils s'y retrouvent sur leurs vies privées. Aujourd'hui, on est dans une politique ou la **vie privée c'est 60% et le travail 40%.** Donc faut des gens motivés, qui viennent travailler à l'heure c'est important, et ça peut être une solution des gens qui travaillent à la carte. Ça va devenir à mon avis de plus en plus fréquent » (Manager, Homme, 40 ans et plus, entreprise de 50 à 500 salariés, secteur commerce (GMS), « On est passé en mode survie, sur les équipes que j'ai, donc **s'assurer de son bien-être, et d'avoir un train de vie suffisant**. **La carrière passe après tout le reste »** (Manager, Homme, Moins de 40 ans, entreprise de plus de 500 salariés, secteur commerce (agroalimentaire))*

Les difficultés perçues sur le recrutement et la fidélisation

Face aux attentes salariales et désirs de mobilité des jeunes

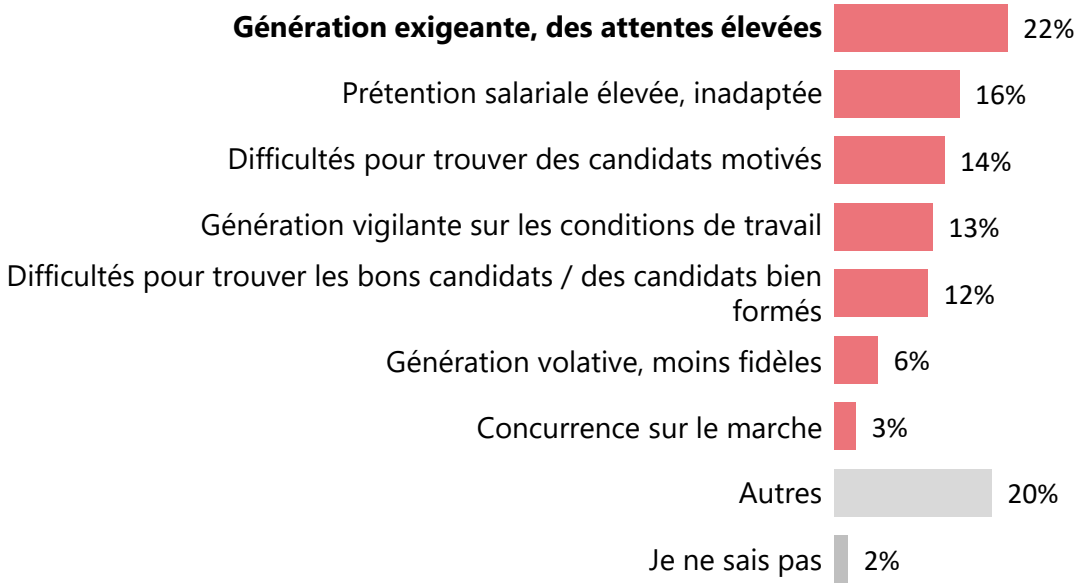
opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Les managers qui estiment que leur recrutement est compliqué, soulignent l'exigence et les attentes élevées de cette génération, devant les prétentions salariales

Q13. En quoi leur recrutement est-il spécialement difficile ?
Ensemble des managers dans le secteur du commerce qui pensent que le recrutement de la génération Z est difficile (202) – QUESTION OUVERTE

43% des managers du commerce trouvent difficile le recrutement de la génération Z



Exemple de verbatims dans le poste Autres : « pas envie de travailler », « pas de patience», etc…

Les managers pointent des difficultés à recruter de jeunes profils, aux fortes aspirations salariales

Les **difficultés à recruter sont soulignées par l'ensemble des managers**, qui peinent à trouver de nouveaux profils dans un marché de l'emploi saturé.

La situation favorable de l'emploi aurait pour effet de laisser **une plus grande latitude aux exigences**, encore accrues chez les jeunes. Ces deniers montreraient ainsi des prétentions salariales supérieures aux standards, et qui pourront dérouter les managers, leur laissant parfois le sentiment d'une génération qui « *veut le beurre et l'argent du beurre* ».

En ce sens, certains managers pointent la méconnaissance de **la valeur symbolique** du salaire chez les jeunes. En effet, dans la culture managériale, le salaire représente **un investissement, un pari, une prise de risque** : il n'est pas un dû, mais une proposition initiale, susceptible d'évoluer dans le temps.

Certains managers se trouvent ainsi tiraillés entre la nécessité de recruter et **l'incapacité à répondre à des exigences parfois démesurées**.

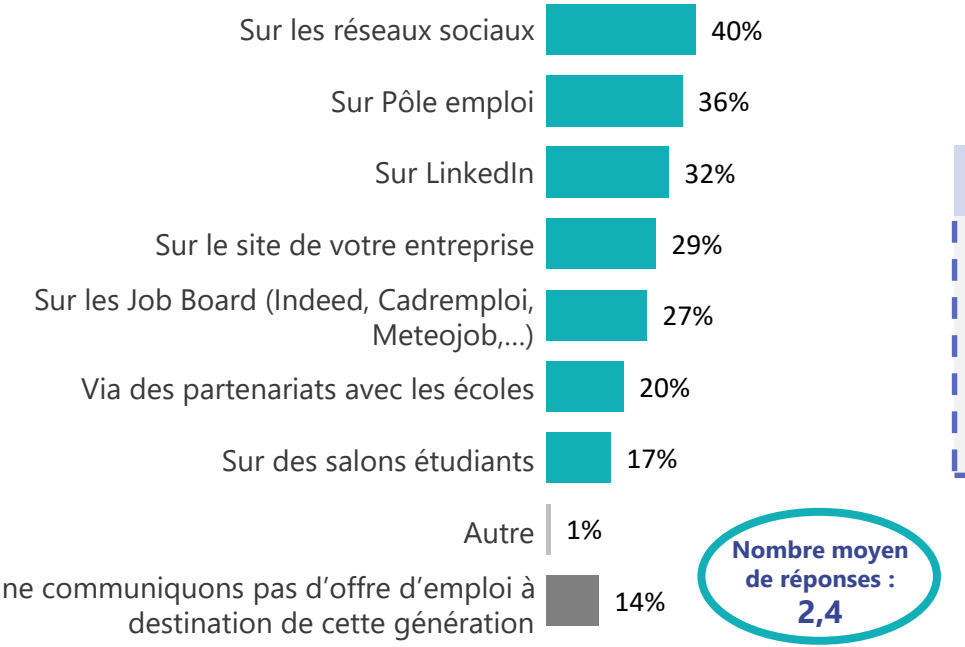
*« Vis-à-vis des collaborateurs, moi, je trouve que nous, il y avait un taux de chômage plus élevé, et aujourd'hui, **je trouve que là on essaie de recruter et on ne trouve personne. Je suis en plein recrutement et j'ai un vrai problème, je ne trouve pas**. J'avais trouvé quelqu'un que je suis allée chercher, elle ne voulait pas venir en dessous d'un montant, six ans d'expérience. Pas très loin de ma rémunération donc ça faisait bizarre. Et après avoir dit oui, elle a dit non parce qu'on lui a fait une autre offre. Donc je suis tombée de ma chaise, et je me suis rendue compte que c'est pas qu'un cas, le **marché de l'emploi a vraiment des nouvelles règles, des nouveaux standards**. Le benchmark change, je suis responsable dans le secteur, on est plusieurs responsables et ça remet en question la rémunération de 80 personnes, et **on était prêt à le faire, mais la personne n'est pas venue. Mais on était prêt à prendre le risque »** (Manager, Femme, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur bancaire)*

*« Ce qui est fou, on constate, et encore une fois il y a des points positifs dans la génération, mais bon, en fait **ils ne comprennent pas que le salaire est un investissement sur les compétences.** c'est l'entreprise qui va les former, et **eux veulent le beurre et l'argent du beurre »** (Manager, Femme, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur pharmaceutique)*

Les difficultés de recrutement peuvent aussi être une conséquence des modes de publication des offres. Ainsi, si les réseaux sociaux sont un moyen efficace de communiquer auprès des jeunes, ce n'est pas le cas de Pôle emploi.

Q15. Comment communiquez-vous vos offres d'emploi à destination de la génération Z ?
Ensemble des managers dans le secteur du commerce (501)

86% communiquent des offres d'emploi pour la génération Z



Nombre moyen de réponses : 2,4

ECLAIRAGE GÉNÉRATION Z

Les trois principales sources d'informations utilisées pour se renseigner sur l'emploi, l'orientation, le métier :

- *Les sites web des entreprises : 58%*
- *Le bouche-à-oreille : 53%*
- *Les réseaux sociaux des entreprises : 40%*

**Source : Étude OpinionWay pour L'Opcommerce*

Concernant la fidélisation, elle représente un véritable enjeu pour les entreprises face à une jeunesse mouvante

Le trait majeur de la jeunesse qu'identifient les managers est bien **son inconstance et sa labilité**, rendant difficile la possibilité même d'avoir prise sur cette génération :

- **Le salaire et les primes ne suffisent pas toujours** pour les retenir, quand d'autres projets les appellent (tour du monde, création d'entreprise…) ;
- **Les mobilités qu'envisagent les jeunes** semblent moins internes (« gravir les échelons » au sein de la même entreprise) qu'externes (changer d'entreprise pour monter en grade et gagner plus) ;
- **L'investissement des jeunes dans l'entreprise** s'effectue sous la forme d'un calcul coût/bénéfice : *« Qu'ai-je à gagner à rester ? Quelles possibilités d'évolution me seront proposées… et quand ? »*

Dans ce contexte, les managers n'ont d'autre choix que de **faire preuve d'ingéniosité** pour tenter, tant bien que mal, de fidéliser les plus jeunes.

GÉNÉRATION Z

50% des jeunes en contact avec le commerce estiment que le travail est un moyen d'obtenir une réussite financière.

61% des jeunes en contact avec le commerce et actifs souhaitent se diriger vers un poste d'encadrement. (1er dans le classement)

32% des jeunes en contact avec le commerce et actifs souhaitent changer de travail. (2ème dans le classement)

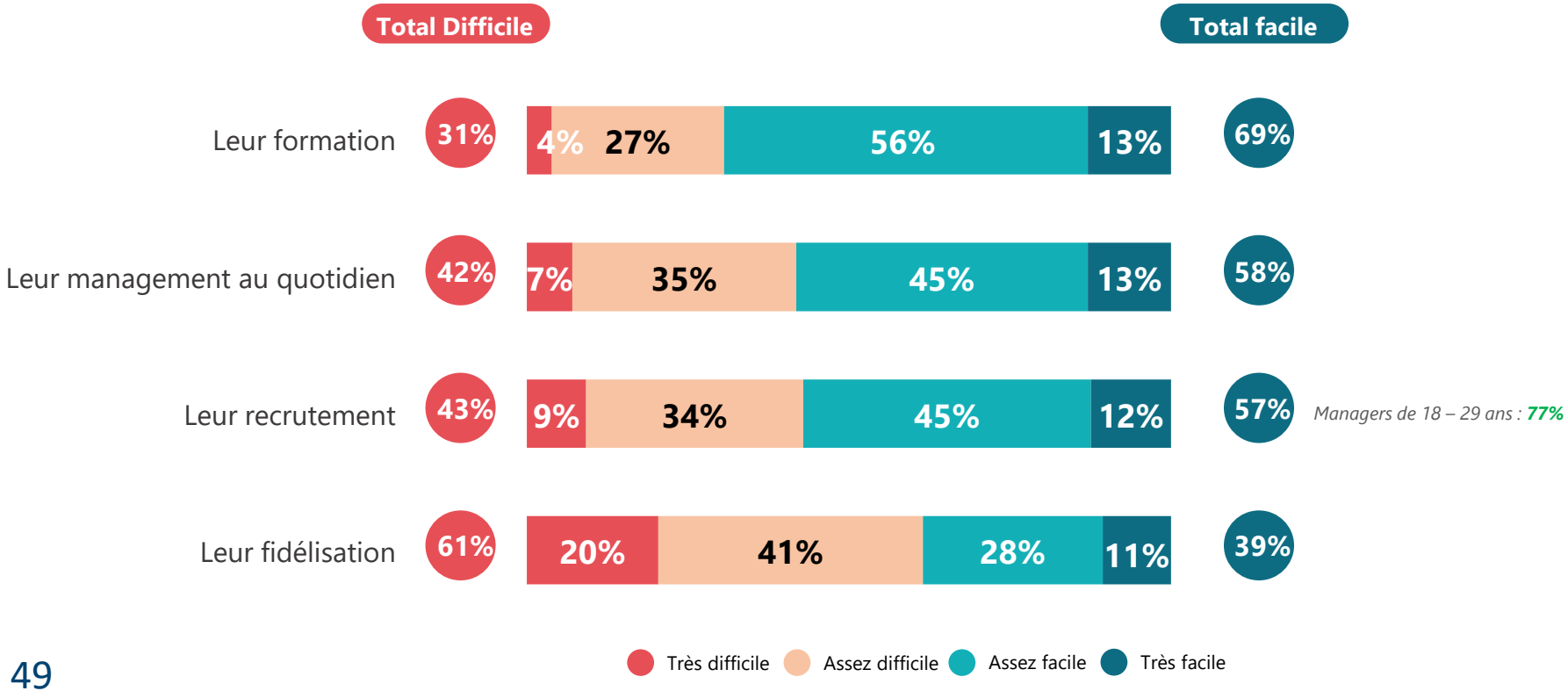
*« On a l'impression que l'herbe est plus verte, on change de travail, et on se rend compte que ça n'est pas le cas. Les gens de mon âge, on a du mal à se dire, on a la réforme des retraites, et se dire que tous les deux ans faut changer. Maintenant **on peut plus rester dans la même entreprise** et grimper les échelons. Le marché du travail est difficile. **J'ai une stagiaire, et j'ai le sujet de me dire, bon elle va changer dans six mois, l'environnement c'est angoissant** » (Manager, Femme, Moins de 40 ans, entreprise de plus de 500 salariés, secteur marketing)*

*« La rémunération et le bien-être ne suffisent pas toujours, moi **j'ai mon gars qui est parti six mois, il était bien il se sentait bien dans la boîte mais il voulait faire le tour du monde**, alors il est parti, sans aucun problème, il part. Donc, c'est obligatoire de le faire aujourd'hui, et on peut pas y faire grand-chose. **Peut-être qu'ils ont bercé dans la génération ultra connectée, certains ne parlent pas le même langage.** Ils restent longtemps chez leurs parents, un côté très materné. » (Manager, 40 ans et plus, entreprise de moins de 50 salariés, secteur commerce (concession automobile))*

*« Pour **gagner plus d'argent faut aller ailleurs,** et ton plan de carrière n'est pas aussi performant que la génération d'avant. Donc, **mes parents ont bossé, et sont resté au même plan,** et un plan de licenciement elle s'est fait virer, donc finalement ce n'est peut-être pas la peine d'autant donner. Donc culturellement, il y a une marque qui s'est installée dans cette génération, moi c'est mes questionnements. **Se demander si ça vaut le coup de s'investir par rapport au retour sur investissement** » (Manager, Femme, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur bancaire)*

Si la formation semble être l'enjeu le plus facile à traiter avec les générations Z, leur fidélisation pose le plus de difficulté

Q11. Concernant la génération Z, comment jugez-vous chacun des éléments suivants :
Ensemble des managers dans le secteur du commerce (501) - QUESTION FERMÉE



*Managers de 18 – 29 ans : **77%***

Les leviers pour comprendre et fidéliser les jeunes

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Face à ce changement de paradigme, les managers doivent s'adapter et repenser leurs pratiques

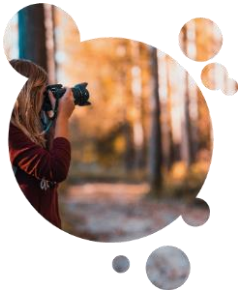
Les managers mettent en relief **quatre dimensions** principales pour parvenir à comprendre et fidéliser les jeunes :

Repenser la relation

La dimension professionnelle et la carrière doivent être replacées **dans le cadre de l'humain et des projets de vie**

Innover

Les managers **doivent créer de la désirabilité** pour le monde du travail



Ouvrir le champ des compétences

L'intégration des *soft skills* dans les compétences représente aujourd'hui un enjeu

Assouplir le cadre

Proposer **davantage de flexibilité** sur le cadre spatial et temporel du travail

Intégrer le projet professionnel dans un projet de vie

Les managers doivent faire face à une problématique de **compréhension et d'acculturation** au nouveau paradigme porté par la jeunesse.

Il semblerait en effet que le rapport de force ne soit plus totalement en leur faveur: l'entreprise n'offre plus seulement le « graal » d'un emploi stable et de la rémunération associée, mais doit accompagner **un projet professionnel global qui s'insère dans le projet de vie du collaborateur.**

Les jeunes seraient ainsi dans l'attente d'**une relation plus holistique**, centrée sur l'humain, ses projets et ses ambitions (professionnelles comme personnelles), et non restreintes aux compétences et à la place du collaborateur dans l'appareil de production.

*« Ce qui me surprend le plus, **c'est que la vision c'est plus purement professionnel**. Ils parlent peu de l'intérêt du boulot, qui est quand même l'emploi, mais il y a un intérêt. Il y a plein de facteurs qui vont au-delà. L'entreprise apporte **un métier, une rémunération et un plan de carrière**. On part sur un 360 degrés, ils font attention à leur bien-être, leur cadre de vie, et désormais on intègre la personne dans un monde professionnel. Il y a un mélange des genres, donc **la personne devient le cœur**. **Pour les attirer faut remettre de l'humain dans le monde professionnel** »*
(Manager, Femme, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur bancaire)

Créer de la désirabilité pour le monde du travail et l'entreprise

Aujourd'hui, le **monde du travail** semble, en partie, synonyme de **contraintes qui ne font plus rêver les jeunes :** horaires parfois difficiles, manque de flexibilité, besoin de trouver du sens…

- Dans certains secteurs du commerce, comme la **grande distribution**, **ces contraintes sont d'autant plus fortes** qu'elle paraissent inévitables et consubstantielles à l'activité : plages horaires étendues, travail du week-end… Ces contraintes pourront représenter des freins importants au recrutement et à la fidélisation.

Dans ce contexte, **la nécessité de se réinventer représente un véritable enjeu pour les managers**, afin de recréer de la **désirabilité pour le travail**, qui ne doit pas être synonyme d'enfermement dans une structure trop rigide. Il s'agit ainsi de rendre les contraintes acceptables, et de tenter d'en minorer au mieux les effets.

*« Par rapport à ma génération, **la grande distribution, travailler le samedi, ça ne fait pas rêver**. L'enjeu sur les jeunes est plus compliqué, **faire rêver aujourd'hui c'est pas évident**. Il ne faut pas leur mentir, on n'a rien sans rien, faut leur dire, on travaille le samedi, quelquefois le dimanche, ce n'est pas 70h comme j'ai pu faire moi » (Manager, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur commerce (grande distribution)*

*« Je ne partage pas trop le fait de dire que les jeunes s'adaptent à l'environnement, je pense que non. Et c'est très bien comme ça. Moi **clairement ils me secouent, me challengent, se barrent, entre ce qu'on leur vend et ce qui se passe** ; la réalité du management, qui est rigoriste, limitante, parfois ils disent : **c'est pas ce que je veux, et ils partent**. Sur la question posée, faut changer, c'est-à-dire, j'ai pas beaucoup vu, mais je le vois en termes RH, aujourd'hui on est dans la défense, on parle de rétention des talents, on est dans un mode défensif et peu attractif quand on fait ça […] Proposer un terrain le plus propice, **mais pas bâtir des murs pour les garder, ça ne sert à rien. Le management qu'on a pu connaître ça ne fonctionne pas »** (Manager, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur commerce (grande distribution)*

Intégrer les *soft skills* dans le management

Les *soft skills*, compétences comportementales des individus, font désormais partie des **compétences qui méritent d'être valorisées**, dans la mesure où leur identification et leur reconnaissance est également source d'épanouissement et de productivité. Pour certains managers, **les critères liés aux traits de personnalité** paraissent aujourd'hui aussi importants que les diplômes.

- Dans les métiers du commerce et de la vente, certains managers estiment que **les jeunes les moins diplômés** (niveaux bac ou infra) se montrent **plus impliqués à la tâche** que les recrues ayant des diplômes plus élevés, plus volontiers critiques vis-à-vis du monde du travail.

Aussi, l'identification des *soft skills*, au-delà du diplôme, constitue également **un moyen de miser sur les potentiels de demain**, qui sauront s'adapter et évoluer au sein de l'entreprise.

*« Une stat qui me marque, on a 1500 alternants, **sur des bac+4, bac +5, ce qu'on leur inculque, sur les études longues, on a un taux d'adaptation de 20 à 30%.** Quand vous cherchez des infra-bac niveau CAP qui ont une envie, qui ont un talent, avoir envie de faire quelque chose, et ils ont envie de le faire, on est à plus de 70% de taux de transformation. Donc **j'ai une conviction sur le fait de dire qu'il faut travailler tous les publics**. Les diplômes évitent le chômage. **Donc 70% du temps on les embauche, et ce n'est pas le cas sur les bac+5. »** (Managers, 40 ans et plus, entreprise de plus de 50 salariés, secteur commerce (grande distribution)*

*« Dans les **profils de commerciaux bac+5,** j'ai eu des gens presque dans une **défiance politique vis-à-vis du concept de faire de l'argent.** Le métier est formidable, mais il faut faire du chiffre d'affaires, il faut arriver à faire face à nos charges. Donc oui il y a un conseil sympa, et résoudre le problème des clients est l'objectif, mais **ces débats-là, je ne les ai pas avec les profils post-bac [...]** On **peut avoir des jeunes post-bac plus combatifs dans leur travail**. Donc, ce genre de profils, ce sont **finalement les moins diplômés qui vont être plus combatifs** et plus attachés aux chiffres. » (Manager, Moins de 40 ans, entreprise de moins de 50 salariés, secteur commerce (ameublement)*

Assouplir les cadres de travail

Les managers rencontrés brossent le portrait d'**une jeunesse rétive aux cadres structurants** trop rigides… en particulier en ce qui concerne les horaires de travail.

Pour les managers, ce point représente un véritable enjeu, et parfois **un exercice d'équilibriste** : savoir lâcher du lest, dans une bonne mesure, et sans nuire aux résultats et aux contraintes de productivité.

Il s'agira ainsi d'accepter les retards s'ils ne sont pas trop récurrents, de respecter les temps de déconnexion, le soir et le week-end, et de montrer, dans la mesure du possible, **une certaine souplesse dans les horaires**.

- Plus particulièrement dans les métiers du commerce, souvent soumis au travail du week-end, il pourra s'agir de **proposer un roulement**, un arrangement entre les collaborateurs en fonction de leurs préférences.

*« Je suis dans le commerce, et pour moi, **si on veut les attirer c'est le plaisir et le bien-être, j'en suis persuadé**. Une forte reconnaissance, **faudra s'habituer à leurs retards sans leur dire grand-chose.** Faut changer notre management, sinon on ne peut pas les recruter. Par an, je recrute 100 personnes, et j'arrive à signer un seul CDI » (Manager, Homme, 40 ans et plus, entreprise de 50 à 500 salariés, secteur commerce (GMS))*

*« Pour une boutique, la possibilité que les employés s'arrangent **pour savoir qui va bosser le samedi**, parce qu'il y en **a ça arrange le samedi, d'autres le dimanche**. **Moins de rigidité**, et ils voient entre eux, et ça amène les gens à rester. Je pense que la conciliation vie professionnelle/privée, sur les jeunes générations c'est quand même ce qui ressort » (Manager, Homme, 40 ans et plus, entreprise de 50 à 500 salariés, secteur commerce (GMS))*

Les freins à certaines pratiques managériales

Néanmoins, certains freins entravent la mise en place de pratiques innovantes

Les pratiques innovantes ne sont **pas toujours aisées à mettre en place**, et pourront rencontrer des obstacles ou inspirer des réticences. Aussi certains managers se déclarent-ils **pris en étau** entre des directions/top management favorables à un management plus vertical et traditionnel, et leurs propres aspirations – en particulier dans les très grandes entreprises.

- A titre d'exemple, certaines directions souhaitent **revenir sur le télétravail**, qui s'est généralisé durant la crise sanitaire et fait désormais partie de l'habitus de travail des salariés. D'autres directives pourront concerner le contrôle des horaires, les tenues vestimentaires…

Bousculer les pratiques traditionnelles ressort parfois comme un véritable challenge pour **les managers concernés.**

*« J'ai un problème, je suis prise en **étau entre un management ancienne école**. Exemple : le télétravail, ils étaient contre, il y a eu le covid, et finalement ça fonctionnait bien. Il y a eu des accords on peut être deux jours en télétravail. Mais j'entends du très haut management que les gens doivent revenir. Et j'ai du mal à comprendre, parce que ça fonctionne. Donc expliquer pourquoi faut revenir. Donc le discours, c'est **une condition aujourd'hui, le télétravail.** Donc, **j'ai l'impression qu'il y a un décalage »** (Manager, Femme, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur bancaire)*

« J'ai les mêmes demandes, le board demande de ramener les gens au travail, refont de salles de réunions, bien-être, et on me dit aussi d'optimiser les réunions hybrides » (Manager, Homme, Moins de 40 ans, entreprise de plus de 500 salariés, secteur commerce (agroalimentaire)

Certaines pratiques managériales semblent devoir être évitées

Les managers interrogés ont évoqué des **cas d'école à ne pas appliquer**, dans la mesure où ils peuvent aboutir à des échecs en matière de productivité ou de bien-être des collaborateurs. Ont notamment été mentionnés :

- **La multiplication des réunions** : si les points de rencontre apparaissent nécessaires, la « réunionite » peut s'avérer contre-productive, pouvant générer une dilution des informations importantes et noyer les collaborateurs dans des données superflues et peu opérationnelles ;
- **L'implication des salariés sur trop de sujets** peut s'avérer source de confusion, certains collaborateurs pouvant se sentir « perdus » ;
- **Le manque d'écoute** sur la qualité de vie au travail et la « température morale » peut être source de frustration ;
- **Le manque de sens donné aux missions** : la fixation d'objectifs trop lointains, abstraits, sans responsabilisation et valorisation du salarié peut nuire à la productivité.

*« J'ai **voulu faire trop de réunions, et ça tue la réunion et ça ne sert à rien**. Aller à l'essentiel, faire des slides et ça n'intéresse personne. Donc pas que les chiffres, pas que le business, donc je l'ai fait, on a pointé ce qui va mal et pas assez ce qui va bien. donc pour éviter que les collaborateurs soient sous pression, c'est un travail qu'on fait. J'ai eu des mauvaises expériences. Donc en limitant les sujets, avoir des thèmes et faciles à retranscrire. À vouloir trop en donner, parce qu'on nous en reçoit beaucoup aux comités de direction, mais on doit faire le barrage » (Manager, 40 ans et plus, entreprise de moins de 50 salariés, secteur commerce (concession automobile)*

*« On met beaucoup dans le principe du management, **une notion de contrôle, une relation pour aboutir à un résultat.** Et solide parce qu'on est peu, en tous cas, moi ça m'arrive, quand je suis managé par quelqu'un qui a la **capacité de donner du sens, de se projeter, d'accompagner mon développement**, de ne pas voir son intérêt mais le nôtre, et nos objectifs ; quand le **manager fait ces deux choses là ça marque** » (Manager, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur commerce (grande distribution)*

Les grandes tendances pour attirer la génération Z

Les bonnes pratiques identifiées

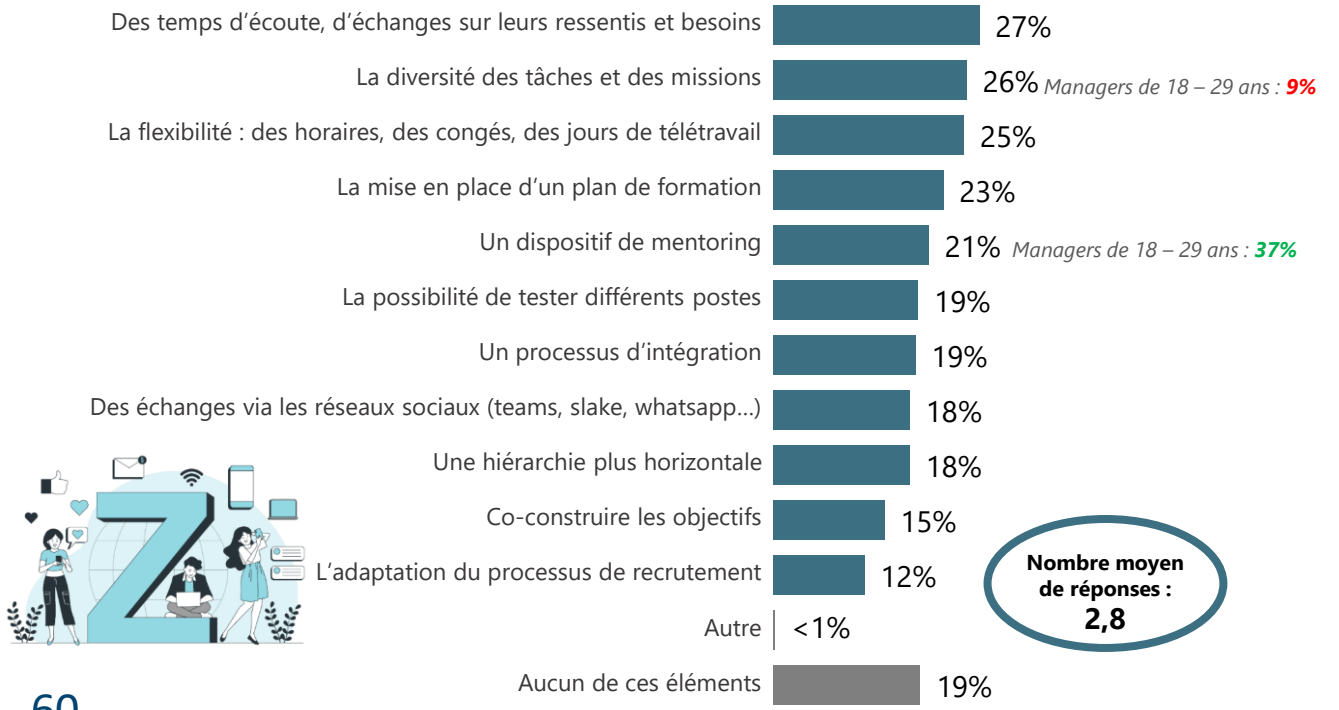
opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Une multitude de bonnes pratiques mises en place par les managers du commerce pour accompagner les générations Z

Q14. Votre entreprise a-t-elle mis en place des bonnes pratiques pour répondre aux besoins de la génération Z ?
Ensemble des managers dans le secteur du commerce (501) – QUESTION FERMÉE AVEC POSTE AUTRES

81% des managers ont mis en place au moins une bonne pratique



« ***Nos collaborateurs ne sont pas que des numéros.*** *Sur plein de choses, et sur des* ***détails ça peut faire plaisir,*** *ils ont l'impression qu'on les écoute. On essaie de se dire que sans eux on a du mal à avancer » (Manager, 40 ans et plus, entreprise de moins de 50 salariés, secteur commerce (concession automobile)*

« *Je me définis comme* ***patiente et pédagogue****. Pour moi, ce qui était difficile était d'avoir des managers qui expliquent une seule fois. Moi je pense que du premier coup on ne comprend pas forcément, il faut faire attention et être patiente, expliquer lentement, avec des croquis, présentations, et avec bienveillance* ***»*** *(Manager, Femme, Moins de 40 ans, entreprise de plus de 500 salariés, secteur marketing)*

« *Même si on n'arrive pas à l'objectif* ***il faut les encourager, les valoriser, la reconnaissance*** *c'est important » (Manager, Femme, 40 ans et plus, entreprise de plus de 500 salariés, secteur pharmaceutique)*

« *On* ***est à l'écoute sur l'optique de l'entreprise****. On n'a pas de CSE, ils ne souhaitent pas en avoir parce* ***qu'on est suffisamment à l'écoute au quotidien****. » (Managers, 40 ans et plus, entreprise de moins de 50 salariés, secteur commerce (livres)*

Les leviers de management identifiés comme les plus porteurs pour attirer et fidéliser les jeunes

Un management plus horizontal, à l'écoute

Favoriser le bien-être au travail

Davantage de flexibilité

Générer de l'adhésion, du collectif

Créer des perspectives d'évolutions

La RSE

La communication externe

Les leviers de management identifiés comme les plus porteurs pour attirer et fidéliser les jeunes

L'écoute, le management horizontal

- Proposer des **points informels** sur les difficultés, les ressentis
- Rencontrer les collaborateurs à **fréquence régulière**
- Donner des missions plus **responsabilisantes** (un objectif nouveau, une prise de contrôle sur une tâche, des tâches de plus en plus importantes ou nombreuses)
- Instaurer une **culture du feedback :** lors d'entretiens, avoir le retour des collaborateurs sur leur missions, sur les formes de management reçues.
- Proposer des **questionnaires de satisfaction** et évaluer leur ressenti au fil du temps
- Proposer aux jeunes une ***« boîte à idées »*** où ils peuvent proposer des pistes, des envies pour améliorer l'ambiance
- Créer des **séances de partages d'idées** entre collaborateurs et managers, sous forme de workshops ouverts et informels

- **Favoriser les échanges** entre les différents niveaux hiérarchiques, au-delà du management direct pour créer de l'adhésion
- Proposer aux jeunes de **monter leurs projets** en relative autonomie, de suivre des projets et faire des points réguliers aux managers
- Instaurer une **culture de la reconnaissance** (du travail effectué, de la présence,…) et de la **responsabilisation**
- Être transparent sur les objectifs et les points bloquants, **les faire intervenir pour trouver des solutions**
- **Accorder moins d'importance aux CV** et laisser leur chance aux candidats moins - voire pas - expérimentés
- Mettre en place des **relations de mentorat** au sein des entreprises, d'accompagnement des jeunes, prendre le temps d'expliquer les missions

Les leviers de management identifiés comme les plus porteurs pour attirer et fidéliser les jeunes

Le bien-être au travail

- Intégrer des **moments conviviaux et réguliers** entre les équipes (petits déjeuners, déjeuners entre équipes)
- Solliciter des **solution de cohésion et de bien-être** (par exemple, la Caravane de l'optimisme, prestataire proposant des massages, des séance de bien-être, l'apprentissage de la gestion des mécontentements client…)
- **Proposer des ateliers** (cuisine, beauté, DIY) en dehors du secteur d'activité de l'entreprise
- Mettre en place des **espaces de convivialité** internes (salle de repos, salle de jeu, babyfoot…)
- Être vigilant aux **équipements matériels** des locaux (confort et ergonomie)
- Instaurer des **séances de team building** pour construire de la cohésion et échanger en-dehors du strict cadre professionnel (escape game, formations ludiques…)
- Mettre en place des évènements **de convivialité partagée** en dehors des locaux (animations et jeux collectifs, expérience insolites…)
- Organiser des **week-ends d'intégration et de cohésion**

- **Aider à la conciliation de la vie professionnelle** et personnelle : participer au financement des loisirs en dehors de l'entreprise (abonnements sports, presse, médias…)
- Prendre en compte le temps d'**activités personnelles et de loisirs** dans l'organisation du travail
- Réaffirmer **le rôle du CSE** (avantages, billetterie culture, sport…) et communiquer sur ce qu'il offre

Les leviers de management identifiés comme les plus porteurs pour attirer et fidéliser les jeunes

La flexibilité

- Proposer la possibilité **d'aménager les horaires** pour avoir plus de temps personnel (notamment pour les parents)
- Instaurer **certains tranches horaires « à la carte »**
- Instaurer la possibilité **de roulements** par équipe dans le choix des jours travaillés (le week-end en particulier)
- Offrir une partie des missions en **télétravail** dans la mesure du possible (tâches administratives, e-commerce…)

L'adhésion à un collectif

- Monter des **ateliers de partage** sur les grands sujets de la vie de l'entreprise
- **Capitaliser sur l'attractivité des marques** auprès des jeunes du secteur, créer de l'adhésion autour de la marque et de ses valeurs (missions de promotion sur les réseaux sociaux des marques, nommer des ambassadeurs de la marque…).
- **Capitaliser sur l'image de l'entreprise**, partager les valeurs aux différents échelons managériaux pour créer de l'adhésion
- **Générer de la fierté à travers l'histoire** et la culture de l'entreprise afin de donner du sens aux missions

Les leviers de management identifiés comme les plus porteurs pour attirer et fidéliser les jeunes

Les perspectives d'évolutions

- **Capitaliser sur la palette de postes offerte** par les métiers du commerce pour **proposer des évolutions et des mobilités en interne** (proposer des postes sur d'autres sites, d'autres lieux, d'autres type de postes
- Montrer des garanties sur les **possibilités d'évoluer dans le poste**, de gravir les échelons
- Mettre en place des **journées « découverte »** avec des échanges de poste (« vis ma vie de … »)
- Mettre en **place des journées d'informations**, avec ces séances de partages entre pairs.
- Offrir **des formations opérationnelles** pour s'adapter aux nouveaux outils et/ou monter en compétence
- Valoriser la dimension de **challenge collectif** dans les missions

La RSE

- Montrer un **investissement dans des valeurs sociétales** : environnementales (mise à disposition de vélos pour les salariés, fermetures sporadiques des sites pour réaliser des économies d'énergie…), inclusives (accessibilité pour les PMR, adaptations de postes et d'environnement de travail) et égalitaires (équilibre femmes/hommes, garanties d'évolutions pour les femmes…)
- Proposer de **s'impliquer au sein de la fondation** de l'entreprise
- **Faire des partenariats avec des associations**, aménager du temps aux salariés pour qu'ils puissent s'y investir (quelques heures par mois…)

La communication externe

- Travailler les **notions de compétition**, d'esprit d'équipe et de challenge en communication (challenges sportifs, culinaires…).
- Promouvoir en communication les **métiers du secteur du commerce et de la vente** sous l'angle de la réalisation des passions personnelles.

Les principaux enseignements de l'étude

Les enseignements clés : cible jeunes

1

Les jeunes de la génération Z dans le commerce partagent le sentiment d'avoir vu leur **jeunesse sacrifiée** par la crise sanitaire et d'habiter, aujourd'hui, **un monde complexe, en crise permanente.** S'ils brossent un tableau noir de l'avenir, ils demeurent confiants, combatifs et optimistes pour eux-mêmes : au fondement de leurs aspirations se trouve **une indéfectible envie de réussir** et de faire sa place dans le monde du travail.

2

Les jeunes de la génération Z dans le commerce constatent que le **monde professionnel** a largement évolué depuis la génération de leurs parents. Pour eux, le fait majeur tient avant tout dans **une plus grande flexibilité** : celle du temps (horaires moins rigides), du lieu (montée en puissance du télétravail) et des relations hiérarchiques (relations plus horizontales, moins pyramidales). Au-delà du simple constat, cette flexibilité tous azimuts représente **une aspiration majeure pour leur avenir professionnel.**

3

En toile de fond, **le modèle entrepreneurial** s'avère très présent dans leur imaginaire, mais dans les faits, et sous l'effet d'un contexte de crise économique prégnant, une majorité de jeunes interrogés aspire à **la sécurité par l'obtention d'un CDI.** Cependant, rester toute sa vie dans la même entreprise, ne représente plus un idéal.

4

Pour les jeunes, **les métiers du commerce et de la vente se montrent profondément attractifs** il s'agit de métiers passions, où tous les secteurs, tous les centres d'intérêt (ou presque) se trouvent représentés, et offrant de réelles opportunités d'évolution**. Le relationnel, la performance et l'expertise produit** sont au cœur de l'attirance générée par ces métiers.

5

Quatre grandes attentes se sont exprimées pour que les métiers du commerce et de la vente accroissent demain, leur attractivité :

- **Des conditions de travail plus flexibles** des horaires adaptables et conciliables avec la vie privée
- Des **relations hiérarchiques plus horizontales**, garantes d'une plus grande autonomie, et une part de missions en télétravail
- Des garanties de **bien être au travail** ancré dans l'esprit d'équipe et les moments de détente (pouvoir souffler)
- **Une approche de la performance**, vécue sur le mode du challenge, mais non de la contrainte

Les enseignements clés : cible managers

1

Manager, une fonction complexe et multifacettes. Quatre dimensions ressortent à des niveaux proches comme premier rôle de la fonction, notamment celle du **manager « pilote »,** celui qui guide ses équipes pour atteindre les objectifs attendus.

2

Les managers du commerce sont partagés quant à leur vision de la génération Z en termes de rapport à la hiérarchie, à l'investissement dans le travail et la quête de sens. Ils estiment en revanche **que leurs attentes sont plus élevées** en ce qui concerne **l'équilibre vie privée / vie professionnelle** et **la rémunération**.

Ces éléments sont d'ailleurs, selon les managers, **les principaux critères d'attractivité d'une entreprise pour la génération Z** : rémunération élevée et équilibre vie privée / vie professionnelle.
Il faut souligner qu'ils mentionnent également comme critères attractifs : **la souplesse et la flexibilité des horaires**, **la perspective d'une stabilité d'emploi** et **l'importance d'un bon environnement de travail**.

3

Si la formation de la génération Z semble plutôt facile pour les managers du commerce, **leur fidélisation est l'aspect qui leur pose le plus de problèmes.** 4 managers du commerce sur 10 disent rencontrer des problèmes dans leur management au quotidien et leur recrutement.

Ceux percevant des difficultés dans le management au quotidien mettent en cause **le manque d'investissement et de motivation** de cette génération, ainsi **qu'une remise en cause des règles et un manque de professionnalisme**.
La difficulté de recrutement provient quant à elle **d'une génération trop exigeante** et avec **des prétentions salariales trop élevées**.

4

Afin de répondre au mieux au besoin de cette génération, **la grande majorité des managers du commerce ont mis en place des bonnes pratiques**. Elles sont nombreuses et répondent aux besoins exprimés par cette génération. On retrouve parmi les solutions les plus mises en place, **une plus grande écoute et des temps d'échanges spécifiques, une variété et une diversité des tâches**, **plus de flexibilité sur les horaires**, **la mise en place d'un plan de formation** et **un dispositif de mentoring**.

Jeunes vs Managers

Les Jeunes

1. Les Générations Z aspirent à une **large flexibilité** dans le travail et à avoir du temps pour soi et ses loisirs.

2. Ils attendent une **juste rémunération** et de pouvoir **adapter leur temps de travail à leur vie personnelle, et non l'inverse.**

3. Ils perçoivent les métiers du commerce comme **un écosystème de métiers variés, offrant toujours de nouvelles possibilités.**

4. Ils considèrent **l'alternance comme une porte d'entrée** dans le secteur du commerce, qui mixe efficacement théorie et pratique.

5. **LinkedIn et Instagram** sont les deux réseaux les plus utilisés par les jeunes pour chercher de l'information sur leur orientation professionnelle.

Les Managers

1. Les managers sont bien **conscients des attentes et exigences des générations Z** et sont confrontés à un réel défi de management.

2. La difficulté de recrutement provient quant à elle **d'une génération exigeante** (attentes de flexibilité, équilibre vie pro / perso…) avec **des prétentions salariales trop élevées.**

3. Ils doivent ainsi **déployer des pratiques multiples et variées** pour s'y adapter : temps d'échange, adaptabilité / flexibilité des horaires, mentoring….

4. Les entreprises du commerce **misent également sur des contrats alternatifs au CDI** pour accompagner les jeunes, répondant ainsi aux attentes des jeunes.

5. La grande majorité des entreprises du commerce sont présentes sur les réseaux sociaux utilisés par les jeunes (LinkedIn, Instagram) pour chercher de l'information sur leur orientation. **Les réseaux sociaux sont le moyen efficace de communiquer auprès des jeunes.**

ANNEXE 1 : Mission 1
Fiches d'identités selon les profils de la génération Z

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Les lycéens

157 lycéens

Qui sont-ils ?

36% ♂ ♀ **64%**

Age Moyen : 17,1 ans

17 – 20 ans	**99%**
21 – 24 ans	**1%**

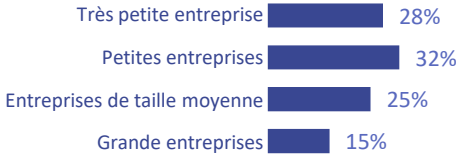
Ile-de-France	**16%**
Province	**84%**

Alternance, apprentissage et attractivité

89% connaissent l'alternance
92% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier

Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	**28%**
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	64%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	60%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	63%
Les débouchés	**50%**
La possibilité d'avoir du temps libre	48%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	65%
Exercer une activité en lien avec mes passions	**62%**
Avoir une rémunération élevée	54%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	56%
Les salons, forum de recrutement	**44%**
Le bouche à oreille	**40%**

Image du commerce

69% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Les étudiants

134 étudiants

Qui sont-ils ?

43% ♂ ♀ 57%

Age Moyen : 19,7 ans

17 – 20 ans	**60%**
21 – 24 ans	36%
25 – 27 ans	**4%**

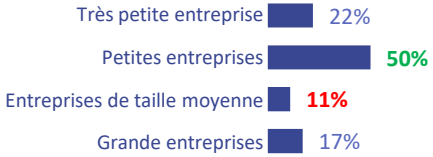
Ile-de-France	30%
Province	70%

Alternance, apprentissage et attractivité

96% connaissent l'alternance
96% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier

Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	44%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	69%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	63%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	61%
La possibilité d'avoir du temps libre	48%
Les débouchés	43%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	67%
Exercer une activité en lien avec mes passions	**60%**
Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable	55%

Sources d'informations utilisées

Le bouche à oreille	59%
Les sites web des entreprises	54%
Les réseaux sociaux des entreprises	41%

Image du commerce

54% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Les chômeurs

Base faible, inéligible au calcul des différences significatives

42 chômeurs

Qui sont-ils ?

72% ♂ ♀ 28%

Age Moyen : 23,1 ans

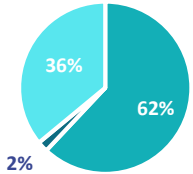
17 – 20 ans	6%
21 – 24 ans	61%
25 – 27 ans	33%

Ile-de-France	21%
Province	79%

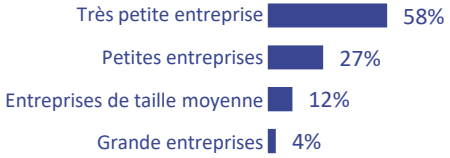
Alternance, apprentissage et attractivité

97% connaissent l'alternance
96% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	45%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	44%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	24%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	73%
La sécurité de l'emploi	61%
L'adéquation avec ma qualification	42%

Top 3 éléments important dans le travail

Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable	72%
Avoir un CDI ou la perspective d'une stabilité d'emploi	65%
Être autonome et avoir des responsabilités	53%

Sources d'informations utilisées

Le bouche à oreille	64%
Les réseaux sociaux des entreprises	64%
Les sites web des entreprises	43%

Image du commerce

64% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Les actifs

Qui sont-ils ?

56% ♂ ♀ 44%

Age Moyen : 23,8 ans

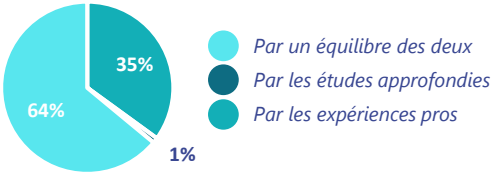
17 – 20 ans	7%
21 – 24 ans	48%
25 – 27 ans	45%

Ile-de-France	27%
Province	73%

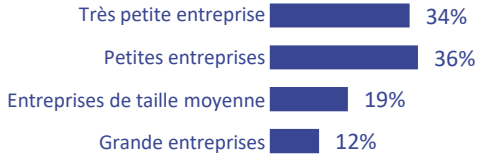
Alternance, apprentissage et attractivité

97% connaissent l'alternance
98% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	39%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	66%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	77%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	72%
Les perspectives d'évolutions	48%
La possibilité d'avoir du temps libre	47%

Attentes en matières d'évolution pro

Me diriger vers un poste d'encadrement	50%
Changer de travail	37%
Effectuer une carrière internationale	21%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir une rémunération élevée	57%
Avoir un travail qui fait sens	56%
Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable Avoir un CDI ou la perspective d'une stabilité d'emploi	53%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	61%
Le bouche à oreille	55%
Les réseaux sociaux des entreprises	41%

Image du commerce

49% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Les 17-20 ans

240 17-20 ans

Qui sont-ils ?

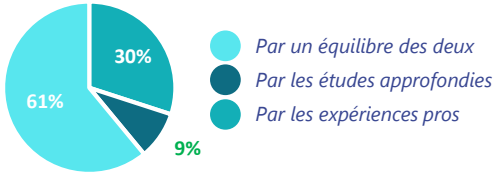
36% ♂ ♀ 64%

Ile-de-France	17%
Province	83%

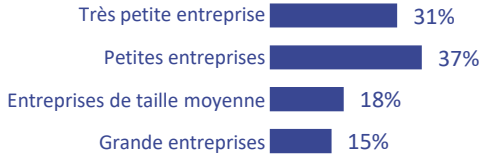
Alternance, apprentissage et attractivité

92% connaissent l'alternance
93% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	34%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	66%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	49%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	63%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	**60%**
Les débouchés	**50%**
La possibilité d'avoir du temps libre	49%

Attentes en matières d'évolution pro

Changer de travail	56%
Me diriger vers un poste d'encadrement	41%
Effectuer une carrière internationale	25%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	67%
Exercer une activité en lien avec mes passions	**63%**
Avoir une rémunération élevée	51%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	59%
Le bouche à oreille	49%
Les salons, forum de recrutement	**44%**

Image du commerce

65% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Les 21-24 ans

201 21-24 ans

Qui sont-ils ?

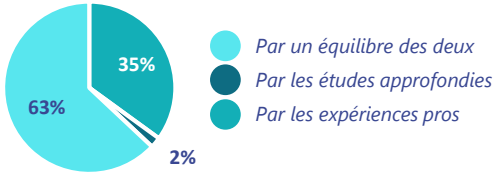
55% ♂ ♀ 45%

Ile-de-France	29%
Province	71%

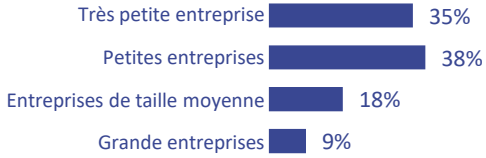
Alternance, apprentissage et attractivité

97% connaissent l'alternance
98% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	37%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	60%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	71%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	68%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	73%
Les perspectives d'évolutions	44%
La sécurité de l'emploi	43%

Attentes en matières d'évolution pro

Me diriger vers un poste d'encadrement	46%
Changer de travail	38%
Effectuer une carrière internationale	22%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	57%
Avoir une rémunération élevée	56%
Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable	56%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	57%
Le bouche à oreille	52%
Les réseaux sociaux des entreprises	39%

Image du commerce

52% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Les 25-27 ans

Qui sont-ils ?

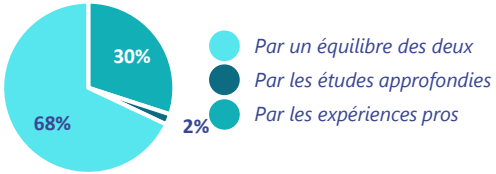
61% ♂ ♀ 39%

Ile-de-France	29%
Province	71%

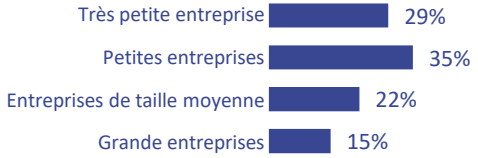
Alternance, apprentissage et attractivité

97% connaissent l'alternance
96% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	43%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	43%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	63%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	76%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	73%
La possibilité d'avoir du temps libre	52%
Les perspectives d'évolutions	49%

Attentes en matières d'évolution pro

Me diriger vers un poste d'encadrement	57%
Changer de travail	34%
Effectuer une carrière internationale	18%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un CDI ou la perspectives d'une stabilité d'emploi	59%
Avoir une rémunération élevée	56%
Avoir un travail qui fait sens	55%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	59%
Le bouche à oreille	58%
Les réseaux sociaux des entreprises	**49%**

Image du commerce

45% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Ile-de-France

Qui sont-ils ?

30% ♂ ♀ 70%

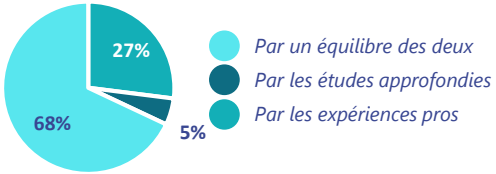
Age Moyen : 22,4 ans

17 – 20 ans	**25%**
21 – 24 ans	43%
25 – 27 ans	32%

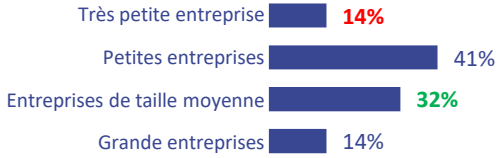
Alternance, apprentissage et attractivité

96% connaissent l'alternance
97% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	38%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	67%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	72%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	75%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	**77%**
Les perspectives d'évolutions	**54%**
L'adéquation avec ma qualification	**43%**

Attentes en matières d'évolution pro

Me diriger vers un poste d'encadrement	53%
Changer de travail	30%
Effectuer une carrière internationale	23%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	64%
Avoir une rémunération élevée	62%
Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable	59%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	64%
Le bouche à oreille	53%
Les réseaux sociaux des entreprises	45%

Image du commerce

47% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Province

476 Province

Qui sont-ils ?

56% ♂ ♀ 44%

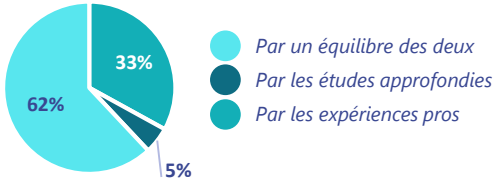
Age Moyen : 21,3 ans

17 – 20 ans	41%
21 – 24 ans	33%
25 – 27 ans	26%

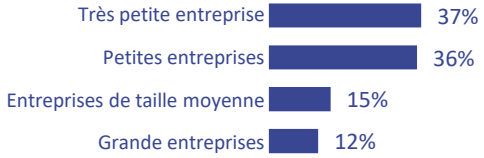
Alternance, apprentissage et attractivité

94% connaissent l'alternance
95% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	37%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	63%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	64%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	67%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	66%
La possibilité d'avoir du temps libre	52%
La sécurité de l'emploi	46%

Attentes en matières d'évolution pro

Me diriger vers un poste d'encadrement	49%
Changer de travail	40%
Effectuer une carrière internationale	20%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	58%
Avoir une rémunération élevée	52%
Avoir un CDI ou la perspectives d'une stabilité d'emploi	52%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	56%
Le bouche à oreille	53%
Les réseaux sociaux des entreprises	38%

Image du commerce

57% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Infra-Bac

209 Infra_bac

Qui sont-ils ?

52% ♂ ♀ 48%

Age Moyen : 19 ans

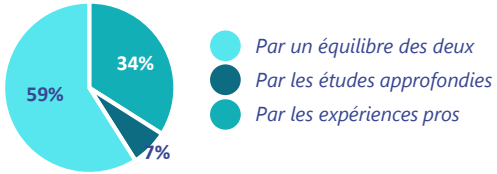
17 – 20 ans	72%
21 – 24 ans	18%
25 – 27 ans	10%

Ile-de-France	14%
Province	86%

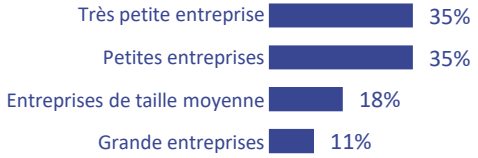
Alternance, apprentissage et attractivité

92% connaissent l'alternance
93% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	35%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	61%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	79%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	60%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	61%
Exercer une activité en lien avec mes passions	58%
Avoir une rémunération élevée	54%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	65%
La sécurité de l'emploi	49%
Les perspectives d'évolutions	48%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	58%
Le bouche à oreille	49%
Les salons, forum de recrutement	36%

Attentes en matières d'évolution pro

Changer de travail	54%
Me diriger vers un poste d'encadrement	44%
Effectuer une carrière internationale	19%

Image du commerce

65% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

Bac ou plus

Qui sont-ils ?

48% ♂ ♀ 52%

Age Moyen : 23 ans

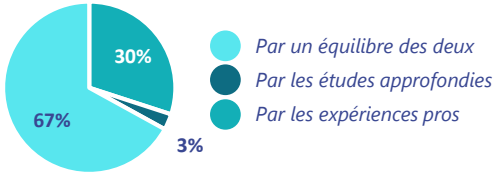
17 – 20 ans	18%
21 – 24 ans	45%
25 – 27 ans	37%

Ile-de-France	31%
Province	69%

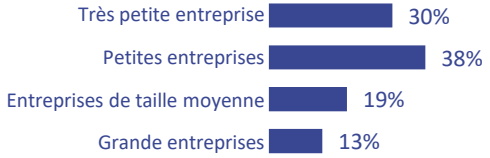
Alternance, apprentissage et attractivité

97% connaissent l'alternance
97% trouvent le modèle intéressant

Meilleur moyen de se former à un métier



Entreprises les plus attractive



Appréhension du travail en général

Vision de l'emploi en France

Optimistes sur la situation de l'emploi en France	39%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans le secteur recherché	67%
Optimistes sur la situation de l'emploi dans mon secteur d'activité	63%
Optimistes sur ma propre situation vis-à-vis de l'emploi	73%

Informations importantes pour la recherche d'emploi

Le niveau de rémunération	70%
La possibilité d'avoir du temps libre	48%
Les perspectives d'évolutions	44%

Attentes en matières d'évolution pro

Me diriger vers un poste d'encadrement	51%
Changer de travail	34%
Effectuer une carrière internationale	21%

Top 3 éléments important dans le travail

Avoir un travail qui fait sens	60%
Travailler dans des locaux avec une ambiance agréable	55%
Avoir une rémunération élevée	54%

Sources d'informations utilisées

Les sites web des entreprises	58%
Le bouche à oreille	55%
Les réseaux sociaux des entreprises	44%

Image du commerce

50% ont une bonne image du secteur du commerce

XX% / XX% : Écart significativement supérieur / inférieur par rapport à l'ensemble des répondants

ANNEXE 2 : Mission 2
Verbatims des bonnes pratiques managériales

opinionway

Observatoire prospectif du commerce

Verbatims - Comment adapter les pratiques identifiées aux spécificités du commerce et de la vente ?

1

- **La flexibilité des horaires** : *« Super marrant, ça nous arrive. J'ai mon deuxième siège France, **ils ferment le vendredi tout le siège** pour ne plus le chauffer et l'éclairer. Mais ils ne veulent plus travailler. Les non cadres, les cadres peuvent être en télétravail. » Secteur **commerce***

  *« Dans notre boite, justement, **des horaires à la carte**. Donc on n'a pas parlé des horaires de 4 jours, on aura des plannings, et en fait faut du monde, c'est à eux de se débrouiller. Donc on arrive au travail de 4 jours, si les gens se débrouillent bien entre eux. Si les tranches horaires sont pleines, donc oui, c'est peut-être l'avenir » Secteur **commerce***

  *« ça peut être le **fait de travailler sur des horaires aménagés.** On est sur les amplitudes horaires fortes, en plus le dimanche. » secteur **commerce***

- **La flexibilité du temps de travail** : *« Pareil, on était durant un moment en télétravail, et du coup, ils se sont aussi rendu compte que c'était assez bien. Et donc maintenant, ils ont obligés, et ce n'est pas si mal. Mais il y a des gens seuls toute la journée chez eux, et il y en a deux que j'ai perdu, ils voulaient pas voir du monde. Moi je croise des gens à la machine à café, en réunion. **j'aime bien le combo, avoir les deux.** En veillant au bien-être de chacun » Autre secteur*

  *« Pour une boutique, **la possibilité que les employés s'arrangent pour savoir qui va bosser le samedi, parce qu'il y en a ça arrange le samedi, d'autres le dimanche.** Moins de rigidité, et ils voient entre eux, et ça amène les gens à rester. Je pense que la conciliation vie professionnelle /privée, sur les jeunes générations c'est quand même ce qui ressort » Secteur **commerce***

2

- **L'écoute des salariés** : *« Il a **besoin d'accompagnement, un jeune manque d'expérience professionnelle**, et donc il a besoin de dire que si tu n'y arrive pas, mon manageur a une part de responsabilité. …. Le bon manageur est de lui faire sentir qu'il n'est pas seul, et le jeune ne connait pas l'entreprise et ça le caractérise » Secteur **commerce***

  *« Chez nous on a des engagements, chaque personne nous juge, ils ont 20 questions tous les ans. Et après on voit si la personne se sent bien. **Et tous les ans on regarde comment progresser**. Savoir s'ils sont bien dans l'entreprise ou pas. Aucune contrainte et nous ça nous permet d'avoir une bonne ambiance et vision de l'entreprise. C'est réservé au personnel qui juge et analyse les responsables « Secteur **commerce***

Verbatims - Comment adapter les pratiques identifiées aux spécificités du commerce et de la vente ?

- **L'instauration d'une culture du feedback** « ***Ce qui est innovant et d'écouter le collaborateur,*** *inverser le rôle, laisser prendre parti, peut-être qu'il va se planter mais faut le laisser, il en ressort grandit. Et, je manage des équipes, mais on a des gens, un président au-dessus de nous. mettre dans des cases aujourd'hui ça ne marche plus, on les tient par l'aspect argent aussi, faut arriver à trouver autre chose qu'ils se sentent responsables, investit. Ils passent plus de temps aujourd'hui au travail que chez eux, donc c'est innovant sans rien inventer. » Autre secteur*

  « Une des choses que je mets en place et qui surprend mes équipes, ma boite est anglosaxonne, ***c'est d'inverser le managérial, dans le one to one je leur demande de me montrer les projets qu'ils suivent.*** *Donc je pense moi en tant que collaborateur que j'ai tel impact, que j'ai telles compétences pour mener à bien ce projet, et j'ai besoin de ton feedback à toi manageur. Avant je repartais avec une liste de courses et je laissais peu s'exprimer les collègues. Donc,* ***c'est pas mal de minimiser la part du manager et donc, je te présente tout, l'impact, ma compétence, et je recueil ton feedback à toi, et pas*** *l'inverse. Intéressant et innovant / Un an et demi, et ça m'intéresse de voir l'œil pétillant. Mais il y a ceux que ça emmerde aussi. Ça responsabilise à mort et je n'ai pas besoin de rappeler les enjeux ou même les critères parce qu'ils débriefent eux-mêmes » Secteur* ***commerce***

- **Vers un management plus horizontal** : *« Moi je suis dans le commerce, et pour moi, si on veut les attirer c'est le plaisir et le bien-être, j'en suis persuadé.* ***Une forte reconnaissance****, faudra s'habituer à leurs retards sans leur dire grand-chose. Faut changer notre management, sinon on ne peut pas les recruter.» Secteur* ***commerce***

  « Bien sûr, mon mot magique c'est de les ***responsabiliser****. Et les valoriser. À travers ça justement, on les responsabilise on leur montre qu'ils sont responsables d'une qualité de service, le reste va se développer » Secteur* ***commerce***

  « Tout bête, j'arrive voir mon équipe, j'indique ce qu'attend le NB, je les inclus, je leur demande leurs avis, et je leur indique les points bloquants en réunion, et je les laisse réagir » Secteur ***commerce***

- **Prendre en compte les « soft skills.** *« Une stat qui me marque, on a 1500 alternants, sur des bac+4, bac +5, ce qu'on leur inculque, sur les études longues, on a un taux d'adaptation de 20 à 30%. Quand vous cherchez des infra-bac niveau CAP qui ont une envie, qui ont un talent, avoir envie de faire quelque chose, et ils ont envie de le faire, on est à plus de 70% de taux de transformation.* ***Donc j'ai une conviction sur le fait de dire qu'il faut travailler tous les publics.*** *Les diplômes évitent le chômage. Donc 70% du temps on les embauche, et ce n'est pas le cas sur les bac+5. Secteur* ***commerce***

Verbatims - Comment adapter les pratiques identifiées aux spécificités du commerce et de la vente ?

3

- **L'ambiance de travail en interne** : *« La **caravane de l'optimisme** en fait partie. Oui c'est pas mal ça, il y a la relaxation, on a des travaux pénibles, on leur apprend à se détendre, à répondre à des clients énervés. Ça plait ça beaucoup la caravane de l'optimise. Et ils redemandent même. C'est vraiment super Tous salariés, les cadres s'y mélangent, on a des boules d'antistress. Ce sont des professionnels, et quand ils ont fini ça on se sent détendus. C'est pas mal en méthode de management » Secteur **commerce***

  *« Un **simulateur, un Boeing avec 5 personnes,** 10 000 pieds d'altitude, un manuel, et dans 20 minutes l'avion se crache. Et ça marche très bien pour la cohésion de groupe et le travail sous stress » secteur **commerce***

  *« On est une petite entreprise, on fait pas mal de choses **en dehors du bureau, des apéros, diners ensemble, et** des laser Game, karaoké » secteur **commerce***

  *« Le management, c'est plus du **bien-être au travail.** Nous on a des machines à café, capsule à volonté, thé à volonté. Avant fallait le payer. On a des corbeilles de fruits, boissons, bonbons. Donc ça contribue au bien-être au travail ça. » Autre secteur*

- **La conciliation de la vie professionnelle et personnelle** : *« **Donc financer leurs loisirs ?** Oui, sport, activités culturelles, proposer des applis pour réserver des cours de sports facilement, des choses qui les aident à performer dans leurs loisirs, et avoir une vie perso accomplie » Autre secteur*

  *« Oui pour le bien-être, ils travaillent un peu, et ont pris du recul, et cette génération a envie de vivre sans contrainte. Si on veut garder des gens chez nous faut qu'ils s'y retrouvent sur leurs vies privées. Aujourd'hui, on est dans une politique ou la vie privée c'est 60% et le travail 40. **Donc faut des gens motivés, qui viennent travailler à l'heure c'est important, et ça peut être une solution des gens qui travaillent à la carte**. Ça va devenir à mon avis de plus en plus fréquent » Secteur **commerce***

  *« Pour moi c'est **le télétravail en un, c'est devenu obligatoire.** Donc c'est aussi ce que l'entreprise va apporter au bien-être du salarié**, RTT, CE.** Qui propose des voyages, salle de sport au bureau, un babyfoot. Donc privilégier le bien-être au travail et la possibilité d'avoir du temps personnel, et une rémunération compétitive. **Ils veulent plus que nous**. Donc flexibilité avec télétravail, ce que l'entreprise peut apporter en bien-être, et la rémunération » Autre secteur*

Verbatims - Comment adapter les pratiques identifiées aux spécificités du commerce et de la vente ?

4

- **Donner du sens au collectif** : L'exemple de Decathlon *« Il y a des boites qui attirent pas mal : décathlon qui a un management assez proactif. J'ai vu une étude et j'ai été surprise de qui était apprécié par la jeune génération. Ils ont **une image innovante.** » Autre secteur // « Je suis dans le commerce, tu as raison, mais chez Decathlon c'est que des jeunes, que des sportifs, mentalité autre. Tu as vu des générations autres dans le magasin ? Non c'est que des jeunes ça donne une image de dynamisme, mais ce sont des sportifs. »Secteur **commerce***

  *« Il n'y a pas beaucoup de marges de manœuvre, vous êtes vendeur vous gérez du stock. Donc **être fier de porter une valeur d'un groupe ou d'une marque au quotidien** » Secteur **commerce***

5

- **Le challenge,** sans créer trop de compétition.
- **Les évolutions de carrière :** *Un point important pour eux, moi je vois souvent **la dynamique de carrière qui est très différente pour eux.** Aujourd'hui on a tous déjà entendu : comment tu te projettes à 5 ans. Aujourd'hui, on demande à un jeune ça, vous passez pour un vieux. Donc, cette dynamique est différente entre ma génération et la leur » Secteur **commerce***

  *« C'est aussi une **promotion horizontale**, aujourd'hui paris, demain Dubaï, du droit vous passez au marketing, donc un cassage de code. C'est casser les boites, il y **a la volonté de pouvoir bouger tout le temps**, changer d'endroit, de projet, de partir. Moi partir à l'étranger c'est dans leur Adn ; il n'y a plus de limites géographiques ni dans les métiers. Attirer un jeune en disant : aujourd'hui tu es à Paris, demain à New-York, ça peut donner du sens » Autre secteur*

  *« **Montrer les évolutions de carrières**, changement de poste, proposer des évolutions rapides, ça permet de les garder. » Autre secteur*

  *« Les évolutions de carrière, les gros groupes ou choses comme ça, **ils savent qu'ils peuvent évoluer vers différents métiers.** Après, peut-être l'alternance aussi, les diplômés on a du mal à les garder, la grande distrib ne fait pas rêver. Après on peut investir sur des jeunes qui vont gravir les échelons, et on a aucun sujet sur la réussite. On a moins de surprise, ils connaissent bien les métiers ; et des deux côtés les deux personnes, on sait si la personne peut faire ça » Secteur **commerce***

Merci de votre attention

opinionway

Observatoire prospectif du commerce