



36
BONNES
PRATIQUES
POUR L'ATTRACTIVITÉ
DES ENTREPRISES
ET LA FIDÉLISATION
DES SALARIÉS

À PROPOS DE L'ÉTUDE

Au lendemain d'une crise sanitaire qui aura considérablement modifié les conditions de travail, dans un contexte de transformation sociétale de la relation au travail, et de tension sur l'emploi, quelles sont les attentes des candidats à l'embauche, des salariés vis-à-vis du travail dans les métiers du commerce ? Quel regard les employeurs portent-ils sur les transformations en cours ?

L'objectif de l'étude consistait à dresser un état des lieux des attentes, d'identifier et de dresser un panorama de « bonnes pratiques » appliquées, applicables aux métiers du commerce, en faveur de l'attractivité des entreprises et de la fidélisation des salariés.

À PROPOS DE L'OPCOMMERCE

L'Opcommerce est le partenaire Alternance-Compétences des entreprises du commerce, soit 19 branches professionnelles. Agréé par l'État, il accompagne, en proximité, la performance des entreprises, contribue à l'évolution professionnelle des salariés et favorise l'insertion professionnelle des jeunes dans le secteur du commerce grâce aux formations en alternance (contrat d'apprentissage et contrat de professionnalisation). L'Opcommerce conduit l'ensemble de ses actions en synergie avec les acteurs emploi-formation présents dans les territoires.

À PROPOS DES AUTEURS

L'étude a été conduite par les équipes de S2H Consulting, cabinet de conseil RH & Transformation du Groupe Diot-Siaci, sous la direction de Bertrand Martinot : Sabeïha Bouchakour, Axelle Beneytout, Christine Florion, Pierre Souchon, Thibaut Huchette-Deransy.

SOMMAIRE

04-05
COMMENT LES 36 « BONNES PRATIQUES » ONT-ELLES ÉTÉ IDENTIFIÉES ?

06-07
LES 36 « BONNES PRATIQUES » : PANORAMA D'ENSEMBLE

AGIR POUR...

08-09
LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX DÉCISIONS SUR LE TRAVAIL

10-11
LA QUALITÉ DU MANAGEMENT

12-13
LE SENS ET LA COHÉRENCE DES TÂCHES DU QUOTIDIEN

14-15
L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL, L'UTILITÉ SOCIALE ET LA MISSION DE L'ENTREPRISE

16-17
L'APPRENTISSAGE ET LA MAÎTRISE DU CONTENU DU TRAVAIL

18-19
L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/VIE PROFESSIONNELLE, LA PRISE EN COMPTE
DES INDIVIDUALITÉS ET DES CONTRAINTES PERSONNELLES

RETOURS D'EXPÉRIENCE

20
LA « SEMAINE DES 4 JOURS » ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

21
L'ORGANISATION DE TEMPS D'ÉCHANGE COLLECTIFS
DANS LA GRANDE DISTRIBUTION

22
SYNTHÈSE & PERSPECTIVES

23
POUR ALLER PLUS LOIN : BIBLIOGRAPHIE

COMMENT LES 36 « BONNES PRATIQUES » ONT-ELLES ÉTÉ IDENTIFIÉES ?




■ Dans un premier temps, l'étude réalisée a eu pour objectif **de mieux comprendre les évolutions du marché du travail sur les métiers « cœur » des treize branches professionnelles étudiées, dans un contexte « post-COVID », pour identifier, de manière essentiellement qualitative, les leviers sur lesquels agir pour améliorer l'attractivité des métiers.**

L'accent a été porté sur la compréhension des attentes des salariés et des candidats, des employeurs, des représentants du personnel, en matière d'organisation et de conditions de travail au sens large (temps de travail, équilibre vie familiale / vie professionnelle, télétravail, répartition du travail dans le temps, sens et reconnaissance...) au-delà des seuls enjeux de rémunération.

Dans un second temps, l'étude s'est attachée à **identifier, étudier et capitaliser sur les dispositifs ou innovations pertinents en matière d'organisation du travail. Pour ce faire, un certain nombre d'expériences déployées par des entreprises du secteur ou dans d'autres secteurs destinés à répondre aux attentes des salariés ont été expertisées.** Ce travail permet de dégager des « bonnes pratiques opérationnelles » utiles dans les branches du commerce.

TREIZE BRANCHES PROFESSIONNELLES À L'ORIGINE DE LA DÉMARCHE

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



Une analyse bibliographique « à spectre large » pour un état des lieux des enjeux actuels (recherche universitaire, Institut Montaigne, DARES, Fondation Jean Jaurès...)

Une grande variété d'entretiens

- ✓ Représentants de branches
- ✓ Employeurs, DRH, chargés de recrutement
- ✓ Salariés, alternants, nouveaux embauchés...

Des focus groups avec des salariés

Une grande enquête entre juin et octobre 2023 auprès des employeurs des branches professionnelles

Des entretiens avec des entreprises du commerce ayant partagé des pratiques d'amélioration organisationnelle

Des entretiens avec deux « grands témoins » des métiers du commerce ayant mis en place des innovations dans l'organisation du travail

Une cartographie de 36 dispositifs visant à développer l'attractivité et mieux fidéliser les salariés

Ce panorama des actions opérationnelles visant à l'attractivité et à la fidélisation dans les métiers du commerce dessine, deux territoires de l'amélioration des pratiques organisationnelles et managériales :

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

C'est donc bien, en pratique, une trajectoire d'action stratégique qui se trouve, de fait, formulée, pour accroître l'attractivité et la fidélisation parmi les métiers du commerce : asseoir

solidement des pratiques fondamentales (managériales, RH pour la majeure partie d'entre elles) dans le quotidien de la vie des organisations, avant d'engager la mise en œuvre d'innovations managériales, plus exigeantes, nécessairement fondées sur des acquis robustes pour qu'elles soient en mesure d'être opérantes.

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

4.6 Management de l'attractivité dans une perspective territoriale et systémique	5.6 Construction et management de parcours professionnels	6.6 Organisations innovantes (semaine de 4 jours, libre choix du lieu de travail)
4.5 Incitations financières aux « mobilités douces »	5.5 Démarches innovantes de promotion des pratiques (ambassadeurs, Learning expéditions)	6.5 Mise en œuvre du télétravail
4.4 Horaires flexibles pour réduire l'empreinte carbone	5.4 Développement de tâches innovantes en techniques de vente	6.4 Flexibilité des horaires
4.3 Suivi des engagements et éléments de preuve partagés	5.3 Accompagnement à l'amélioration continue des techniques de vente	6.3 Gestion participative des plannings
4.2 Énoncé d'actions opérationnelles en déclinaison du projet	5.2 Formations en e-learning	6.2 Suppression des journées fractionnées
4.1 Existence d'un projet d'entreprise engagé et porteur de sens	5.1 Existence d'un plan de formation	6.1 Gestion des plannings
4. Engagement sociétal, utilité sociale et mission de l'entreprise	5. Apprentissage et maîtrise du contenu du travail	6. Équilibre vie privée/vie professionnelle, prise en compte des individualités et des contraintes personnelles

AGIR POUR...

LA PARTICIPATION DES SALARIÉS AUX DÉCISIONS DE TRAVAIL

1.1 Mobilisation du collectif de travail dans la prise de décision

Au quotidien, **SOLLICITER LES AVIS DE L'ÉQUIPE**, écouter les propositions, organiser la discussion pour responsabiliser, reconnaître la connaissance du métier de tous, et parvenir à des décisions acceptées, comprises, porteuses de sens.

1.2 Automatisation et responsabilisation individuelle

ACCOMPAGNER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES des salariés en leur confiant la réalisation de tâches définies, en leur donnant de l'autonomie dans leur organisation du travail, en adoptant un management responsabilisant fondé sur la confiance, la discussion et le partage d'informations.



1.3 Management partagé de la cooptation

INCITER LES SALARIÉS à recommander la candidature de personnes de qualité, leur donner les outils pour présenter au mieux l'entreprise, les responsabiliser dans le processus et récompenser les cooptations réussies.



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



J'apprécie la relation client, la culture interne, la valeur de l'entreprise et le bon rapport entre vie professionnelle et vie privée. Un management participatif et de l'ascendant avec beaucoup de feedback sont importants pour moi.



Il faut faire confiance à l'intelligence, la responsabilité. Le travail en rayon nous intéressait. Les conditions de travail étaient plus dures avant, mais on nous a enlevé tout le sens du travail, on ne prend plus le temps de réfléchir aujourd'hui. Avant quand on était dans notre rayon, on hésitait à s'arrêter.

1.4 Gouvernance partagée de la résolution des difficultés

Lorsqu'une difficulté survient, **SOLLICITER L'EXPERTISE DE CHACUN** des membres de l'équipe, mobiliser des outils structurés de résolution de problème, construire collectivement un plan d'actions, en porter ensemble la mise en œuvre, en constater l'efficacité.

➤ LES ATTENTES DES SALARIÉS

- Les entretiens révèlent à quel point un management de proximité qui écoute, qui délègue, qui associe aux décisions, qui se soucie de son équipe s'impose comme le mode de management aujourd'hui recherché par les salariés.
- L'autonomie des managers et le temps passé auprès de leurs équipes sont parfois réduites par les tâches de reporting lorsqu'elles se multiplient, au risque d'une désaffection du métier de manager par les salariés, peu attirés par des postes comportant un niveau de contraintes jugé excessif.

1.5 Développement d'une labellisation « employeur de qualité »

ENGAGER LES COLLECTIFS DE TRAVAIL

dans la satisfaction d'un label qui reconnaît la qualité de vie au travail au sein de l'entreprise, comme moteur de progrès dans les organisations de travail, comme levier de motivation et d'émulation parmi les équipes, comme levier de communication à destination des candidats à l'embauche.

1.6 Mise en œuvre d'une gouvernance partagée (management, stratégie)

ASSOCIER LES SALARIÉS à la stratégie de l'entreprise, en leur partageant une information complète et régulière, en sollicitant leurs avis lors de décisions importantes à prendre pour le développement de l'activité.

AGIR POUR...

LA QUALITÉ DU MANAGEMENT

2.1 Savoir être : reconnaissance, disponibilité, proximité

Dans le quotidien des activités, manager les équipes avec le souci de **MOBILISER UN « SAVOIR-ÊTRE »** en accord avec les attentes des salariés. Témoigner de la reconnaissance (à bon escient, lorsque des actions remarquables ont été menées, lorsque des initiatives heureuses ont été prises, lorsqu'un salarié a fait preuve de solidarité et d'entraide, par exemple), être disponible et à l'écoute des questions comme des difficultés, en veillant à apporter des réponses porteuses de sens et à partager les informations utiles à la compréhension de l'activité.

2.2 Maîtrise des techniques de management essentielles

RITUALISER ET PROFESSIONNALISER des pratiques de management fondamentales, selon des modalités adaptées à la taille des équipes : conduite de réunions de suivi de l'activité selon un ordre du jour défini, entretiens d'évaluation, objectifs individuels et/ou collectifs, participation aux décisions, circulation et sens de l'information ascendante/descendante, par exemple.



2.3 Management actif de la cohésion des équipes

PERFECTIONNER L'EXERCICE DES RITUELS MANAGÉRIAUX, en proposant une animation « tournante » de la réunion d'équipe, en développant la polyvalence, en organisant des formations « croisées », en faisant de l'accueil et de l'intégration des nouveaux salariés un projet d'équipe, par exemple.



La qualité du management est une clef privilégiée à travailler. Il faut agir pour la qualité du management, tout en ayant conscience que le management dans le commerce de proximité doit répondre à des spécificités propres, tout ce qui se fait dans le monde de l'entreprise n'est pas transposable en tant que tel.



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

2.4 Mobilisation d'un management participatif et responsabilisant

CONFIER AUX SALARIÉS la conduite de projets, de missions, d'activités (en accord avec leur autonomie dans le travail) dont les résultats sont présentés et discutés en réunion d'équipe, solliciter l'avis de l'équipe en préparation de décisions stratégiques (organisation du magasin, choix des produits, campagnes de promotion, agencement des surfaces de vente), dans la définition collective des objectifs de l'équipe, associer les collaborateurs dans les processus de recrutement.

➤ LES ATTENTES DES SALARIÉS

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



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

2.5 Organisation d'événements conviviaux récurrents

TIRER PARTI DES MOMENTS IMPORTANTS DE L'ANNÉE (succès, atteinte d'objectifs, changements, période de fête) pour réunir l'équipe autour d'un événement convivial porteur de sens, pour reconnaître et mettre en valeur les réussites, rappeler les objectifs, partager le sens des informations importantes.

2.6 Management de l'amélioration continue de la qualité du management

ORGANISER UN QUESTIONNEMENT RÉGULIER sur la qualité des pratiques de management : par la réalisation d'une enquête anonyme d'appréciation du climat social (Avec comme conditions de réussite la garantie de l'anonymat des réponses et le suivi d'un plan d'actions), par des pratiques actives de résolution de problèmes/conflits, par des dispositifs d'« analyse des pratiques professionnelles », par la mise en œuvre d'évaluations « 360 », par l'entretien d'un dialogue constructif en continu au sein de l'équipe.

AGIR POUR...

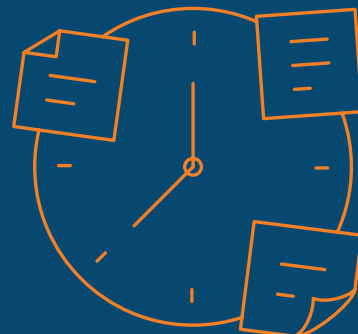
LE SENS ET LA COHÉRENCE DES TÂCHES DU QUOTIDIEN

3.1 Fiche de poste existante et à jour

Chaque salarié dispose d'**UNE FICHE DE POSTE** qui détermine ses missions, les compétences attendues (techniques, savoir-être) et le niveau à atteindre, le rattachement hiérarchique. La fiche de poste est actualisée à l'occasion de l'entretien d'évaluation si nécessaire, et est utilisée pour mener ce dernier et évaluer le travail accompli.

3.2 Cohérence des tâches confiées

ACCROÎTRE ET DIVERSIFIER LES TÂCHES ET MISSIONS des salariés les plus confirmés dans leurs postes constitue un bon levier pour entretenir l'engagement au quotidien, dès lors que le sens général de l'activité est conservé : les nouvelles missions confiées doivent enrichir et donner un sens supplémentaire, sans risquer au contraire d'amoindrir celui-ci en entravant l'exercice du « cœur de métier ». Le manager doit être en capacité d'expliquer le sens la cohérence globale du poste, lorsque celui-ci évolue.



3.3 Management actif de la polyvalence

DÉVELOPPER LA POLYVALENCE dans les équipes rend l'activité quotidienne moins vulnérable aux aléas (absences, départs...) et accroît la cohésion des collectifs de travail : par les formations et partages de pratiques que cela entraîne, par la coordination que cela demande, par l'enrichissement croisé des missions, par la meilleure compréhension des contraintes mutuelles et du sens général des activités.



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



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

3.4 Un management actif des temps et lieux de pause

L'ORGANISATION DES TEMPS DE PAUSE constitue un acte managérial, auquel les salariés peuvent être associés : compte tenu de l'activité du magasin, des horaires de travail, comment organiser les pauses, la continuité du service au client ? Comment agencer le lieu de pause, quelles informations utiles y faire figurer à l'affichage, par exemple ?

➤ LES ATTENTES DES SALARIÉS

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

3.5 Récompense des avis clients positifs

LES RÉSEAUX SOCIAUX (« avis Google ») sont aujourd'hui un moyen privilégié par les clients, pour partager leurs avis sur l'expérience en magasin. Dans le cadre de l'animation des équipes de vente, organiser un « challenge » sur les avis Google créer de l'émulation collective, contribue à développer l'image positive du magasin sur internet, et peut être un vecteur de récompense des salariés qui se distinguent par la qualité de leurs actes de vente (prime, carte cadeau...).

3.6 Management de la « proposition de valeur employé »

La « Proposition de Valeur Employeur » désigne l'ensemble des **AVANTAGES QU'UNE ENTREPRISE A À OFFRIR À SES SALARIÉS** (salaire, avantages en nature ou immatériels), en incluant tous les points forts sur lesquels les employeurs peuvent s'appuyer (évolution des carrières et/ou des compétences, caractéristiques des emplois et des conditions d'exercice, environnement de travail, culture d'entreprise, notamment). Il est intéressant de faire formaliser la perception de la marque employeur d'une entreprise par ses propres salariés, pour identifier les écarts entre la marque employeur véhiculée par l'entreprise via les canaux classiques de communication et celle portée par les salariés eux-mêmes : de là, de nouvelles formes de communication et des arguments plus percutants envers les candidats, et une responsabilisation des salariés, dont l'avis est pris en compte.

AGIR POUR...

L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL, L'UTILITÉ SOCIALE ET LA MISSION DE L'ENTREPRISE

4.1 Existence d'un projet d'entreprise engagé et porteur de sens

LA « PROMESSE EMPLOYEUR » engage, autant qu'elle motive : les salariés sont non seulement en attente d'une « promesse employeur » claire, mais sont également particulièrement attentifs à la capacité de l'employeur à tenir ses promesses. Le constat d'écarts notables entre une promesse « de façade » et une réalité des pratiques décevante à l'échelle opérationnelle, peut désormais constituer un motif de départ de l'entreprise.

4.2 Énoncé d'actions opérationnelles en déclinaison du projet

LA QUÊTE DE SENS de la part des salariés est réelle, mais doit être revisitée. Le sens lié au projet d'entreprise est en réalité peu signifiant : c'est bien davantage l'impact « court terme » du travail qui détermine la perception d'un « sens du travail de qualité ».



4.3 Suivi des engagements et éléments de preuve partagés

CRÉER UN RÉFÉRENTIEL DE LABELLISATION « employeur de qualité » décliné selon les spécificités des métiers, avec un accompagnement dédié et une promotion du dispositif. Cela constitue une réponse à la défiance des candidats, en apportant des « éléments de preuve » dont les salariés sont les premiers promoteurs. Il s'agit également d'un levier de communication à l'échelle locale, auprès du grand public et d'un potentiel support à la construction de « communautés professionnelles » d'échange de pratiques.



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

4.4 Horaires flexibles pour réduire l'empreinte carbone

ÉLARGIR LA PLAGE HORAIRE, en laissant chacun adapter sa présence de manière autonome, sous la supervision d'un logiciel de pointage leur permettant d'éviter les dérives de tous ordres. Une telle démarche permet de contribuer à réduire « l'impact carbone » des déplacements domicile-travail.

➤ LES ATTENTES DES SALARIÉS

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

4.5 Incitations financières aux « mobilités douces »

PROMOUVOIR DES MOYENS DE TRANSPORT PLUS ÉCOLOGIQUES

via l'instauration d'un forfait « mobilités durables ». Ce dernier permet d'attribuer une indemnité exonérée de cotisations aux salariés privilégiant les modes de transport dits « à mobilité douce ». En pratique l'accord permet d'aider financièrement les salariés à se déplacer à vélo, avec un forfait annuel dédié à l'achat ou la réparation de leur vélo. Le co-voiturage n'est pas oublié, ainsi tous les salariés qui conduisent un collègue au travail bénéficient d'une indemnité forfaitaire.

4.6 Manager l'attractivité dans une perspective territoriale et systémique

Sur un bassin d'emploi partagé, **METTRE EN COMMUN LES CAMPAGNES DE RECRUTEMENT**, les viviers de candidatures (dans le respect du RGPD), les souhaits de mobilité, se coordonner avec les acteurs de l'emploi (Conseil Départemental, France Travail, missions locales, acteurs de la formation professionnelle) pour accroître l'impact d'une action collective, partager les bonnes pratiques et monter en maturité sur les questions de management des ressources humaines.

AGIR POUR...

L'APPRENTISSAGE ET LA MAÎTRISE DU CONTENU DU TRAVAIL

5.1 Existence d'un plan de formation

Chaque salarié dispose d'un **PLAN DE FORMATION** régulièrement actualisé, établi avec la hiérarchie, en lien avec la fiche de poste, l'évolution des métiers, de l'activité et de la demande des clients. Le management veille à ce que les savoir-faire acquis en formation puissent être mobilisés en situation, dans le quotidien des situations de travail.

5.2 Formations en e-learning

Proposer des programmes de formation pour l'ensemble des salariés, en recourant aux **DISPOSITIFS D'E-LEARNING**, qui, s'ils ne remplacent pas les formations en face à face, permettent au plus grand nombre d'apprendre tout au long de l'année des connaissances et techniques nouvelles, facteurs de reconnaissance et de motivation très importants parmi les métiers du commerce.



5.3 Accompagnement à l'amélioration continue des techniques de vente

Pour mieux valoriser les métiers, la solution peut également consister à **INVENTER DE NOUVELLES TÂCHES** à la fois centrées sur les fondamentaux de la vente (le conseil et la relation client) et conformes aux nouvelles attentes du consommateur via des innovations produits.



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



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

5.4 Développement de tâches innovantes en techniques de vente

Développer un **PROGRAMME DE FORMATION METTANT EN SITUATION** les salariés permet de constater l'impact positif des notions acquises sur leur performance au quotidien, comme levier de renforcement de la reconnaissance de leur expertise et de l'utilité perçue de leur métier.

➤ LES ATTENTES DES SALARIÉS

- Le maintien d'une bonne qualité de la relation client, avec un contenu fort en conseil à valeur ajoutée et une bonne connaissance du produit est un élément clé dans le sens donné au travail dans les secteurs du commerce.
- La valorisation de cette relation client dans toutes ses dimensions techniques, à travers notamment la création de nouvelles tâches, produits ou services apparaît comme un réel levier de fidélisation des salariés, dès lors que cet accroissement des tâches obéit à une cohérence et un sens compris du salarié.

5.5 Démarches innovantes de promotion des pratiques (ambassadeurs, learning expedition)

S'adapter à LA « **CULTURE DE LA PREUVE** » des jeunes générations, avec des témoignages non formatés par la communication institutionnelle, pour diffuser un message basé sur l'authenticité. Identifier des ambassadeurs exerçant les métiers où les besoins en recrutement sont les plus importants, les former à la promotion de leur entreprise (sur les réseaux sociaux notamment) en leur autorisant une liberté de ton pour parler de leur quotidien de salarié. Côté ambassadeurs, cette marque de confiance de l'employeur apparaît comme une démarche valorisante.

5.6 Construction et management de parcours professionnels

Pour dépasser la difficulté de proposer des perspectives d'évolution et des parcours professionnels attrayants, développer une communication dédiée à la **PROMOTION DES PARCOURS INTERNES**, encourager aux mobilités « horizontales » en proposant des missions sur des expertises spécifiques, des thématiques ponctuelles ou la création « d'équipes projet » sur des enjeux particuliers. Donner de la visibilité à ces démarches, en faire des vecteurs d'autonomisation, de responsabilisation et de formation continue.

AGIR POUR...

L'ÉQUILIBRE VIE PRIVÉE/VIE PROFESSIONNELLE, LA PRISE EN COMPTE DES INDIVIDUALITÉS ET DES CONTRAINTES PERSONNELLES

6.1 Gestion des plannings

Donner au management les moyens d'expliquer aux salariés les principes de construction des plannings, et **LE BIEN FONDÉ DES CONTRAINTES** inhérentes à ceux-ci (horaires décalés, travail le week-end) : les salariés acceptent les contraintes dès lors qu'ils en comprennent le sens. Veiller à la répartition des efforts sur l'ensemble des salariés, et à la transparence des règles appliquées (sentiment d'équité).

6.2 Suppression des journées fractionnées

LE CHANGEMENT DE COMPORTEMENT des consommateurs permet de nouvelles marges de manœuvre pour supprimer les journées fractionnées. En identifiant des tâches nouvelles à confier aux salariés, le temps de fractionnement contribue à l'enrichissement des missions donc de l'intérêt du travail, et à l'amélioration de la qualité de vie au travail.



6.3 Gestion participative des plannings

LA CO-CONSTRUCTION DES PLANNINGS apparaît comme un élément structurant d'attractivité et de fidélisation : faire de cette activité un acte de management sur la base de « règles du jeu » claires, les salariés sont responsabilisés et disposent de la faculté de proposer au management leur planning de travail, et de le faire évoluer en autonomie, le management intervenant en facilitateur des collectifs de travail.



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



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

6.4 Flexibilité des horaires

DÉVELOPPER L'ÉCOUTE DE L'ENCADREMENT dans la prise en charge des situations singulières, lui donner des marges de manœuvre pour organiser le temps de travail au cas par cas et tenir compte des contraintes et des aléas de la vie quotidienne rencontrés par les salariés.

➤ LES ATTENTES DES SALARIÉS

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

6.5 Mise en œuvre du télétravail

MOBILISER LES LEVIERS EXISTANTS en matière de flexibilité et d'adaptabilité de l'organisation du travail, pour identifier des marges de manœuvre possibles dans la mise en œuvre du télétravail sur une variété étendue de métiers. Lorsque le télétravail est possible, il fait partie des premières exigences exprimées par les candidats, le mode de travail hybride devenant incontournable dans les fonctions supports notamment, et un levier d'attractivité majeur.

6.6 Organisations innovantes (semaine de 4 jours, libre choix du lieu de travail)

CONDUIRE L'ANALYSE de faisabilité technico-économique des dispositifs innovants d'organisation du travail dans le cadre du dialogue social, pour répondre aux attentes de qualité de vie au travail et d'amélioration de l'équilibre vie privée – vie professionnelle : semaine de quatre jours (plus grandes amplitudes horaires / réduction du temps de travail), libre choix du lieu de travail... En tester la mise en œuvre sur des unités ou des métiers « pilotes » pour constater collectivement les vertus et les limites des dispositifs innovants envisagés.

UN RETOUR D'EXPÉRIENCE : LA « SEMAINE DES 4 JOURS » ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL

■ C'est en lisant un article sur Microsoft qui avait testé la semaine de 4 jours pendant un mois au Japon que le dirigeant d'une entreprise de commerce spécialisée dans la high-tech et le matériel informatique a orienté sa réflexion sur le bien-être des salariés vers la mise en place de la semaine de 4 jours au sein de son entreprise.

Modalités de mise en œuvre

L'entreprise est passée en janvier 2021 à la semaine de 4 jours. Les collaborateurs travaillent 32 heures et bénéficient de 3 jours de repos.

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

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

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

Une fois l'analyse de coût réalisée, la décision a été validée et intégrée dans un accord collectif. Le temps de travail étant dès lors réparti sur quatre jours et 32 heures de travail. Les salariés travaillent donc une heure de plus par jour (8h) mais sur 4 jours (anciennement, les salariés travaillaient 7 heures par jour pendant 4 jours et le dernier jour était travaillé sur des horaires variables). Les RTT ont été supprimés.

Il est demandé aux salariés de poser des « jour off » (jours non travaillés dans la semaine) pour l'année à venir. Les salariés en boutique sont organisés en binômes au sein desquels ils organisent un roulement entre jours travaillés et jours non travaillés.

Les freins identifiés

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

Il y a pu également avoir des craintes notamment au niveau managérial. Le management a parfois émis des réticences face à la charge de travail et à la difficulté de mettre en place des plannings sur quatre jours ou encore des réactions de contrôle de la part de certains managers. Des formations ont été déployées afin de modifier la posture managériale, avec le passage d'un management contrôlant à un management accompagnant.

Les conditions de répliquabilité

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

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

UN RETOUR D'EXPÉRIENCE :

L'ORGANISATION DE TEMPS D'ÉCHANGE COLLECTIFS D'UN GROUPE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

■ Dans un contexte de hausse des absences pour raison de santé, la Direction des Ressources Humaines a souhaité lancer une démarche participative pour comprendre les causes et agir sur les leviers adaptés à partir d'une écoute des remontées du terrain.

Cette démarche constitue l'opportunité de conduire une réflexion plus globale sur la Qualité et les Conditions de vie au Travail, comme vecteur de l'accroissement de la mobilisation et de l'engagement des salariés.

Modalités de mise en œuvre

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

En amont, un questionnaire anonyme était transmis aux équipes pour établir un premier état des lieux et définir l'ordre du jour des tables rondes.

Parmi les règles du jeu, afin de permettre une réelle liberté d'expression, les responsables ressources humaines qui assuraient l'organisation et l'animation des espaces de discussions étaient en charge de restituer une synthèse des échanges aux managers qui allaient ensuite être des acteurs des actions coconstruites. Le format de restitution consistait le plus souvent en un format « petit déjeuner » organisé sous un délai réduit, réunissant les salariés et les managers.

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

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

Une telle démarche prend sens dans une démarche plus globale de « montée en gamme » de pratiques managériales fondées sur la responsabilisation et l'autonomisation des équipes, comme témoignage de reconnaissance au quotidien. Sur certains magasins « pilotes », les salariés ont été invités à gérer de façon autonome des grands événements commerciaux.

Les freins identifiés

L'efficacité des solutions élaborées dans les magasins, au plus près du terrain, tient dans leur caractère local : ce qui est possible dans certains magasins ne le sera pas dans tous.

De tels principes de conduite du changement peuvent, le cas échéant, désarçonner le management. Il faut accepter le changement de paradigme associé.

Les élus représentants du personnel se sont impliqués dans la démarche en participant aux espaces de discussion. Non seulement cette initiative n'a-t-elle pas entravé le dialogue social, mais elle l'a sans doute dynamisé, en offrant l'opportunité d'avancer sur des attentes des salariés.

Les conditions de répliquabilité

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

SYNTHÈSE & PERSPECTIVES

■ Ce guide constitue un panorama approfondi des pratiques actuellement mobilisées en réponse aux enjeux d'attractivité et de fidélisation, mises en lumière au fil de l'étude (parmi les métiers du commerce, comme dans d'autres domaines d'activité). Ce panorama a permis de dresser un inventaire de trente-six « bonnes pratiques » visant à améliorer l'attractivité des entreprises du commerce, et à mieux fidéliser les salariés.

À partir d'un état des lieux des enjeux d'attractivité et de fidélisation, fondé sur une écoute des attentes des salariés, des candidats vis-à-vis de leur travail, des employeurs, des partenaires sociaux de treize branches du commerce, de nombreux points forts, comme de nombreux axes de développement ont tour à tour été mis au jour, pour des employeurs à la recherche de voies de progrès pour mieux attirer les candidats à l'emploi, et fidéliser leurs salariés.

QUE PENSER DE CET INVENTAIRE ?

Il est, sous bien des aspects, rassurant, pour au moins trois raisons :

Parce qu'aujourd'hui, les employeurs, dans le secteur du commerce ou ailleurs, déploient déjà des dispositifs en mesure d'agir efficacement sur de tels enjeux ;

Parce que ces dispositifs sont effectivement en mesure de répondre aux attentes actuelles des salariés ;

Parce que ces dispositifs sont de niveaux de complexité variables, et qu'**il est possible d'agir au quotidien en mobilisant, par la qualité du management notamment, des « bonnes pratiques » tout à la fois efficaces et peu coûteuses, avant de déployer des dispositifs plus ambitieux ;**

Mais dans le même temps, il engage !

Parce que les attentes des salariées sont explicites et fortes, et que dans une période durable de tension sur le marché du travail, y répondre constitue certainement une priorité stratégique pour tout employeur

Parce que les degrés de complexité variables de ces dispositifs ne sauraient dissuader un employeur, quelle que soit sa taille, d'entreprendre des actions de progrès et d'amélioration continue en faveur de l'attractivité et de la fidélisation.

■ Puisse ce document vous avoir inspiré, suscité le débat au sein des équipes de management, nourri les réflexions sur les dispositifs les plus adaptés aux spécificités de vos organisations, pour relever le défi de l'attractivité et de la fidélisation dans les métiers du commerce.

POUR ALLER PLUS LOIN :

BIBLIOGRAPHIE

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

36 BONNES PRATIQUES

POUR L'ATTRACTIVITÉ
DES ENTREPRISES
ET LA FIDÉLISATION
DES SALARIÉS