

LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

EVOLUTIONS DU MARCHÉ DU TRAVAIL, ATTENTES DES SALARIÉS ET NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

La crise sanitaire a considérablement accéléré des transformations sociétales déjà à l'œuvre dans le commerce et d'autres secteurs d'activité. Nombre de modèles économiques qui prévalaient jusqu'alors ont parfois pu évoluer, du fait de nouveaux entrants sur les marchés, de changements technologiques, de modifications profondes des usages.

En outre, dans un contexte global de tensions sur le marché du travail, les difficultés de recrutement persistantes laissent à penser que, à l'instar d'autres secteurs économiques, les salariés des branches du commerce nourrissent aujourd'hui de nouvelles aspirations vis-à-vis de leur travail et de leurs employeurs en termes d'organisation, de sens et de reconnaissance.

La question des formes d'organisation du travail, de leurs évolutions nécessaires s'impose aujourd'hui au premier plan des enjeux de gestion des ressources humaines. L'« organisation du travail », dans son sens le plus large (conditions de travail, durée du travail, mais surtout amplitudes horaires et répartition du travail dans la semaine, degré d'autonomie et type de management qu'il induit, etc.) apparaît comme un élément déterminant aussi bien pour l'attractivité des métiers, que pour l'engagement et la fidélisation des salariés.

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

LES 13 BRANCHES DU COMMERCE

COMMANDITAIRES DE L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE

- › 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

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

- Une analyse documentaire « à spectre large » (recherche universitaire, Etude Montaigne, DARES, Ifop...)
- Une grande variété d'entretiens :
 - Avec des représentants de branches
 - Avec des chefs d'entreprise, responsables recrutement ou DRH
 - Avec des salariés, des alternants, des 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 16 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

SUR QUELS FONDEMENTS FAIRE ÉVOLUER LES ORGANISATIONS DE TRAVAIL POUR RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DES MÉTIERS ?

LES ASPIRATIONS DES SALARIÉS

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

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

- **L'attachement des salariés aux fondamentaux du métier de la vente est une donnée centrale.** Le commerce reste un métier de « passion », terme qui revient régulièrement dans les entretiens et les focus groups. Ainsi, l'attachement au produit vendu, la capacité à rendre un service utile et à valeur ajoutée au client sont des éléments clés de l'engagement. En contrepartie, lorsque, du fait des évolutions du modèle économique, se produit un éloignement de ces fondamentaux, on constate une perte de sens du travail. Une telle situation peut advenir quand le temps de travail est envahi par des tâches annexes jugées à moindre valeur ajoutée ou lorsque l'élément central de la vente (le conseil au client) n'est plus assuré.
- **Les salariés comprennent et acceptent les contraintes économiques qui leur apparaissent inhérentes aux métiers du commerce**, notamment la question de l'amplitude horaire et du travail le week-end, dès lors qu'ils sont convaincus de leur pertinence économique au regard de leur expérience en magasin.
- **L'autonomie, la capacité à trouver des solutions locales** apparaissent également très répandues chez les salariés de ces branches, qui se déclarent globalement plus satisfaits de leur management que dans les autres secteurs économiques.
- **Le travail en équipe, la solidarité et la cohésion** au niveau local (ambiance, relation avec le manager de proximité, etc.) sont des facteurs producteurs de sens sans doute encore plus importants que l'adhésion globales aux valeurs de l'entreprise.

LES PISTES D' ACTIONS IDENTIFIÉES

- › **Les rythmes de travail et leur flexibilité**, incarnés par la question des plannings et des amplitudes horaires : De ce point de vue, les solutions générales se heurtent à la spécificité des demandes individuelles. De nombreuses entreprises ont mis en place des modalités participatives, voire de co-construction des plannings. Il est certain que la décentralisation des décisions en la matière et l'autonomie des managers de proximité pour régler les situations particulières est déterminante.
- › **Le management** : Toutes les initiatives permettant de mieux expliquer les décisions, voire d'y associer les salariés vont certainement dans le sens de la responsabilisation et favorisent l'engagement. De même, les rituels managériaux permettant de maintenir ou d'améliorer la cohésion des équipes selon les cas doivent être encouragés.
- › **Redonner du sens aux métiers de la vente** : Cela passe essentiellement par la valorisation des compétences et la sécurisation de la qualification des métiers. De ce point de vue, impliquer les salariés dans les innovations produits et adapter en permanence leurs compétences pour leur permettre de suivre l'évolution des techniques apparaissent comme des leviers de fidélisation. La création de nouvelles tâches, notamment celles qui renouvellent et redensifient la relation client peut parfois redonner du sens à des métiers qui font face à un risque de déqualification.

QUELLES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, POUR RÉPONDRE AUX ASPIRATIONS DES SALARIÉS ?

LES ENSEIGNEMENTS D'UNE ENQUÊTE AUPRÈS DES ENTREPRISES

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

- **Une intervention sur la rémunération et les avantages proposés, dans six cas sur dix** : de l'association des salariés aux résultats de l'entreprise (primes, rémunération variable), à des actions du ressort de l'action sociale (Protection Sociale Complémentaire, tickets restaurants, chèques cadeaux) ou de l'amélioration du pouvoir d'achat (accès aux produits vendus à des tarifs préférentiels, par exemple) ;
- **Une intervention sur l'aménagement du temps de travail, dans six cas sur dix** : en travaillant sur la flexibilité horaire et la qualité des plannings, sur la durée du temps de travail, sur la maîtrise des ouvertures le dimanche ;
- **Une intervention sur la qualité du management, du développement des compétences et des conditions de travail, dans quatre cas sur dix**, par le développement des collectifs de travail et de la cohésion des équipes, par la formation, notamment.

L'ensemble de ces points est cohérent avec les leviers de motivations identifiés par les salariés.

CE QUE LES ENTRETIENS AVEC LES ENTREPRISES DE LA BRANCHE NOUS ENSEIGNENT

Lors des entretiens, les responsables d'entreprises de la branche ont pu faire remonter des pratiques organisationnelles mises en place au sein de leur organisation et répondant aux nouvelles attentes des salariés.

- › Envisager la mise en œuvre de la semaine de 4 jours lorsque le modèle économique le rend possible
- › Construire les plannings de manière participative.
- › Organiser les plannings pour supprimer les temps de fractionnement.
- › Intégrer de la flexibilité dans les plannings.
- › Organiser la mise en œuvre du télétravail quand l'activité le permet
- › Organiser la flexibilité des plannings en responsabilisant les salariés, pour contribuer à la transition écologique en réduisant l'empreinte carbone des trajets domicile - travail.
- › Proposer des incitations financières aux « mobilités douces », pour contribuer à la transition écologique en réduisant l'empreinte carbone des trajets domicile - travail.
- › Ritualiser des moments conviviaux avec le personnel pour renforcer la cohésion des équipes.
- › Développer un programme de formation relative à la relation client mettant en situation les salariés permet de constater l'impact positif des notions acquises sur leur performance à la vente, comme levier de renforcement de la reconnaissance et de l'utilité perçue de leur métier.
- › Conduire un « état des lieux » des pratiques managériales, définir un « socle de pratiques » harmonisées, stabilisées quelle que soit la taille du commerce.

TRENTE – SIX LEVIERS OPÉRATIONNELS VISANT À ACCROITRE L'ATTRACTIVITÉ ET LA FIDÉLISATION

Au fil des travaux réalisés, l'écoute des salariés, des employeurs, des partenaires sociaux a permis de mettre au jour 36 leviers opérationnelles (à découvrir dans le livret des bonnes pratiques) visant à accroître l'attractivité et la fidélisation. L'analyse de l'ensemble de ces pratiques permet de formuler deux constats :

CONSTAT N°1

Les actions identifiées s'inscrivent en cohérence avec les attentes exprimées par les salariés.

Il est possible de positionner chacune des actions opérationnelles en regard de chacun des **six principaux foyers d'attentes** identifiés :

- Participation des salariés aux décisions sur le travail
- Qualité du management
- Sens et cohérence des tâches du quotidien
- Engagement sociétal, utilité sociale et mission de l'entreprise
- Apprentissage et maîtrise du contenu du travail
- Equilibre vie privée/ vie professionnelle, prise en compte des individualités et des contraintes personnelles

Même si ces foyers ne sont pas systématiquement clairement exprimés lors des entretiens, les actions opérationnelles qui sont proposées en retour se montrent cohérentes.

CONSTAT N°2

Pour chacun des foyers d'attentes, les actions proposées sont de niveaux de complexité progressifs et complémentaires.

Les ordonner par complexité croissante met en évidence qu'il existe une progressivité de fait de la complexité des actions. Plus encore, il existe un « ordre nécessaire » dans la mise en œuvre des actions, dans la mesure où les actions les plus complexes ne peuvent être raisonnablement mises en œuvre que si elles s'appuient sur les acquis des actions de complexité moindre.

DEUX CHAMPS D'AMÉLIORATION DES LEVIERS ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX

- **Le champ 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 champ 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.

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