



ÉTUDE

LE MANAGER DE DEMAIN DANS LES ENTREPRISES DU COMMERCE

Maillon central des entreprises, les managers du commerce voient leur fonction se transformer sous l'influence de nombreux facteurs : nouvelles attentes des salariés, nouvelles formes d'organisation du travail, environnement plus incertain... Toujours attractive pour une large majorité de salariés, la fonction managériale semble néanmoins être mise à distance par certains.

Comment les managers du commerce perçoivent-ils leur fonction et son évolution ? Comment attirer et fidéliser les managers du commerce de demain ? Quelles postures et pratiques managériales doivent-ils développer ? Comment les accompagner dans l'acquisition de nouvelles compétences managériales ?

Pour répondre à ces questions, le Comité d'orientation technique, instance de coordination des travaux de l'Observatoire prospectif du commerce, a commandité une étude pour le compte des 20 branches de l'Opcommerce, visant deux objectifs complémentaires :

- identifier les freins, leviers et bonnes pratiques d'attractivité, de recrutement et de fidélisation des managers du commerce,
- déterminer les pratiques et compétences managériales qu'ils vont devoir développer.

L'enjeu est de favoriser l'émergence de formations et d'accompagnements répondant aux besoins des managers, des équipes qu'ils animent et aux enjeux du commerce de demain.

LES 20 BRANCHES PROFESSIONNELLES DU COMMERCE

- Bricolage
- Commerce à distance et E-commerce
- Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros)
- Commerce de détail alimentaire non spécialisé
- Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie
- Commerce succursaliste de la chaussure
- Commerce succursaliste de l'habillement
- Commerces de détail non alimentaires
- Commerce et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager
- Coopératives des consommateurs
- Entreprises de distribution, importation, exportation en chaussures, jouets, textiles et mercerie
- Entreprises de la filière Sports-Loisirs
- Entreprise du bureau et du numérique (commerces et services)
- Grands magasins et Magasins populaires
- Import-Export et Commerce international
- Jardineries et graineteries
- Métiers du commerce de détail alimentaire spécialisé
- Négoce de l'ameublement
- Optique-lunetterie de détail
- Professions de la photographie

CHIFFRES-CLÉS

Enquête BVA People Consulting réalisée entre le 7 au 18 octobre 2024 auprès de 500 managers du commerce



55%

des managers estiment que le contexte économique du commerce impacte leur fonction managériale



70%

estiment que les fonctions et missions des managers vont changer dans les 5 années à venir



46%

souhaitent progresser dans l'encadrement et la hiérarchie dans les 5 prochaines années

Utiliser le QR Code ou cliquer ici pour accéder au rapport et aux guides issues de l'étude



LA PERCEPTION DE LA FONCTION MANAGERIALE PAR LES MANAGERS DU COMMERCE

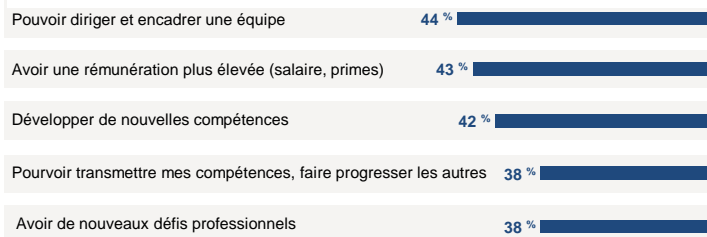
LA SATISFACTION ET LE RESENTI DES MANAGERS

Enquête BVA People Consulting réalisée entre le 7 et 18 octobre 2024 auprès de 500 managers du commerce

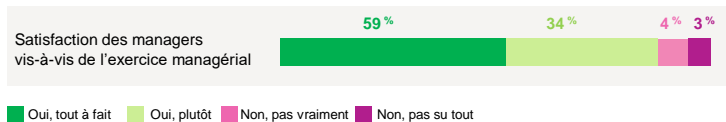
Des motivations initiales et une satisfaction à l'égard de la fonction managériale qui varie selon l'âge des managers

Pour les managers en poste dans le commerce, l'attrait initial pour la fonction managériale a été motivé tout autant par le fait de pouvoir encadrer une équipe (44%), que d'accéder à une rémunération plus élevée (43%) ou de développer de nouvelles compétences (42%). Ces facteurs varient selon l'âge des managers : envie de diriger une équipe plus marquée chez les managers de 30 à 34 ans (57%), volonté de bénéficier d'une reconnaissance professionnelle plus forte chez les 45-49 ans (44%) ou encore évolution plus souvent perçue comme la seule possible dans l'entreprise chez les 35-39 ans (25%).

Les 5 premiers facteurs ayant attiré vers la fonction managériale



Si les managers se déclarent globalement satisfaits de l'exercice de leur fonction managériale (93%), le taux d'insatisfaction apparaît nettement plus élevé chez les jeunes managers de 25 à 29 ans (18% d'entre eux).



Concernant leur évolution professionnelle, près de la moitié des managers (46%) souhaite progresser dans l'encadrement et la hiérarchie dans les 5 ans et 4 sur 10 aimeraient conserver leur fonction managériale actuelle. L'âge des managers fait apparaître des différences sensibles ; ainsi, les managers de 40 à 44 ans sont les plus nombreux (18%) à vouloir évoluer vers un poste sans encadrement.

Un environnement qui pèse sur l'exercice de la fonction managériale

Le changement d'intensité de travail lors du passage à la fonction managériale, relevé par une majorité des managers (57%), et celui des horaires de travail (41%), peuvent faire apparaître un hiatus avec les attentes sociétales actuelles (flexibilité des horaires, équilibre vie professionnelle/vie personnelle...).

Le contexte socio-économique du commerce (baisse de pouvoir d'achat des clients, fluctuation des comportements d'achat...) impacte plus d'un manager sur deux (55%) dans la mise en œuvre et l'évolution de ses missions managériales. Les défis auxquels sont confrontés le secteur rejouent sur la fonction managériale (intensité de travail, changements fréquents d'organisation à accompagner...).

Face aux évolutions qui impactent la fonction managériale, les managers doivent s'adapter. Ainsi, 1 manager sur 2 a le sentiment de faire, plus qu'avant, certaines missions : faire progresser et former l'équipe, soutenir l'équipe dans son travail, organiser et contrôler le travail des salariés, gérer des relations difficiles entre salariés, suivre les indicateurs (productivité, performance...) ou encore apporter de la reconnaissance aux salariés.

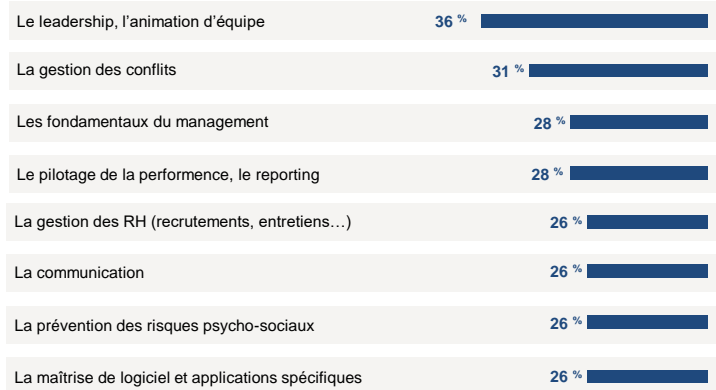
L'ACCOMPAGNEMENT DES MANAGERS

Des formations managériales largement déployées, à accélérer et renforcer sur certains besoins en compétences

Si les « soft skills » font partie des principaux atouts ayant permis aux managers d'accéder à leur fonction, ces aptitudes ne suffisent pas pour manager une équipe. Concilier la souplesse et l'autorité à l'égard de l'équipe (50%), les exigences des clients et celles des salariés (48%), ou encore l'autonomie des salariés et le contrôle de leur activité (45%), sont les trois premiers dilemmes auxquels sont confrontés les managers.

Près de 7 managers sur 10 (69%) ont bénéficié d'une formation à la prise de fonction managériale, mais seulement 4 sur 10 lorsqu'ils exercent cette fonction depuis moins de deux ans. Ceux qui n'en ont pas suivi souhaitent se former, en priorité, au leadership et à l'animation d'équipe (36%), ainsi qu'à la gestion des conflits (31%).

Les 8 premières formations souhaitées lors de la prise de fonction de manager



Au-delà de la prise de fonction, 8 managers sur 10 (82%) sont satisfaits de la formation et de l'accompagnement dont ils bénéficient. Toutefois, 2 sur 10 (18%) font part de leur insatisfaction du fait de l'absence de formation proposée ou d'une formation trop restreinte. Cette insatisfaction est plus marquée chez les managers en magasin (29%), ceux qui exercent la fonction depuis plus de 5 ans (24%) et chez les femmes (23%), en particulier.

LA PROJECTION SUR L'AVENIR

Une projection positive sur l'avenir de la fonction managériale, à nuancer selon les profils de managers ou de commerce

Près de 8 managers sur 10 (78%) n'expriment pas de crainte ou d'inquiétude concernant l'évolution de la fonction managériale dans les 5 prochaines années. Cette part est encore plus élevée (91%) chez les jeunes managers de 25 à 29 ans et chez ceux qui exercent dans le commerce indépendant isolé, reflétant une projection plus positive de leur part.

Au contraire des managers de 45 à 49 ans, dont la moitié (46%) apparaît inquiète vis-à-vis de l'avenir, ou du commerce intégré ou succursaliste, dont un tiers des managers l'est aussi (32%). Ce besoin de réassurance est sans doute à mettre en lien avec les transformations sociétales (nouvelles attentes des salariés...) et sectorielles (réorganisations, outils digitaux...) qui doivent être accompagnées, pour favoriser leur appropriation et l'adaptation des organisations et des équipes.

LES BONNES PRATIQUES D'ATTRACTIVITE, RECRUTEMENT ET FIDELISATION DES MANAGERS DU COMMERCE

Différents leviers d'attractivité de la fonction managériale priorisés par les managers

Si une politique de rémunération plus incitative (primes...) est privilégiée (38%), la flexibilité des horaires en fonction des contraintes personnelles (31%) et le renforcement du sens au travail (30%) constituent des leviers d'attractivité importants aux yeux des managers.

Plus d'un quart d'entre eux se dit également sensible à des initiatives telles que l'organisation de temps conviviaux et l'ambiance de travail (28%), la plus grande participation aux décisions et à la stratégie de l'entreprise (28%) ou l'accès à des formations certifiantes ou diplômantes (24%).

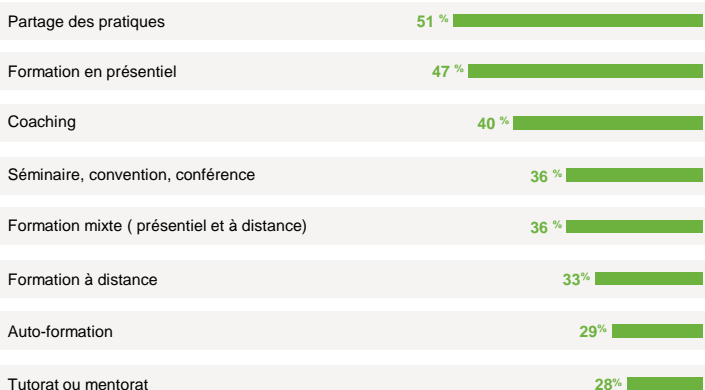
Qu'est-ce qui pourrait rendre plus attractive votre fonction managériale dans le commerce ?



Des managers qui plébiscitent le partage de pratiques et la formation en présentiel pour développer leurs compétences

Interrogé sur les modalités de formation auxquelles ils préféreraient avoir recours, près d'1 manager sur 2 privilégie le partage de pratiques (51%) et la formation en présentiel (47%). Le coaching apparaît en 3ème position.

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



Le partage de 30 bonnes pratiques permettant d'attirer, recruter et fidéliser les managers dans le commerce

Les enquêtes réalisées auprès de 500 managers et 200 acteurs de la fonction RH (DRH, Resp. RH, Resp. Formation...) du commerce, ainsi que des entretiens conduits auprès de ces derniers, ont permis l'identification de 8 leviers et 30 bonnes pratiques d'attractivité, recrutement et fidélisation des managers dans le secteur.

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



Selon leurs enjeux respectifs vis-à-vis des managers, les entreprises du commerce peuvent choisir d'activer certaines bonnes pratiques, en s'appuyant sur le guide en ligne mis à leur disposition.

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

Les 30 bonnes pratiques proposées :

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

LES PRATIQUES ET COMPETENCES MANAGERIALES A DEVELOPPER PAR LES MANAGERS DU COMMERCE

► Les facteurs d'impact sur la fonction managériale dans le commerce

L'étude a permis de dégager 7 principaux facteurs impactant la fonction managériale dans le commerce :

# 1	Contexte économique du secteur du commerce
# 2	Evolution des comportements d'achat et des attentes-clients
# 3	Nouvelles attentes des salariés et des jeunes générations
# 4	Exigences plus fortes en matière de reporting
# 5	Nouvelles organisations de travail (télétravail...)
# 6	Digitalisation des process, développement des outils numériques
# 7	Transition écologique

QUELQUES ENSEIGNEMENTS DU BENCHMARK INTERNATIONAL DES PRATIQUES MANAGERIALES

- Le premier enseignement des études internationales porte sur le lien existant entre niveau de **qualité du management**, **performance** des entreprises et **richesse** des pays. Il ressort également que la **culture** du pays **joue un rôle clé** dans les pratiques de management.
- La France** se distingue positivement et **fait partie des pays les plus avancés** en matière de pratiques managériales. Parmi les **points forts** identifiés, retenons :
 - le **niveau d'autonomie** laissé aux salariés, dans certains environnements, et une appétence pour ce type de management ;
 - des **leviers de motivation mobilisés variés** (partage du sens et de la vision, diversité des missions, incitations salariales,...) ;
 - la **participation des salariés** dans certaines prises de décisions.
- Des pays comme les Etats-Unis, le Japon, ou plus proches de nous l'Allemagne et la Suède, peuvent servir de **sources d'inspiration**. Ils se démarquent dans certaines pratiques comme la **communication positive**, la **dimension interpersonnelle** des relations, la **concertation constructive** et la **persuasion pragmatique** orientée objectifs.

► Les pratiques et compétences managériales à développer par les managers de demain dans le commerce

En réponse à ces facteurs et aux pistes issues du benchmark international, huit pratiques managériales apparaissent à développer par les managers de demain dans le commerce.

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

Chaque pratique est caractérisée dans le **guide en ligne « Manager de demain dans le commerce »**. Issu de l'étude, il vise à permettre à **tout manager d'interroger ses pratiques** et d'identifier des axes d'évolution, en fonction du contexte de son entreprise, de son périmètre de responsabilité et des questions auxquelles il est confronté en termes de management.



MÉTHODOLOGIE DE L'ETUDE

Etude menée par BVA People Consulting et pilotée par l'Observatoire prospectif du commerce de juillet 2024 à avril 2025, selon les modalités suivantes :

- Analyse documentaire sur la question managériale dans le commerce et tous secteurs confondus
- Enquêtes en ligne auprès de 500 managers et 200 fonctions RH du commerce (DRH, Responsable RH ou Formation...) réalisées en octobre 2024
- Entretiens d'approfondissement avec une vingtaine de fonctions RH du commerce menées d'octobre 2024 à janvier 2025
- Benchmark international des pratiques managériales
- Analyse des référentiels d'emploi, métier et certification de managers dans le commerce.

Utiliser le QR Code ou cliquer ici pour accéder au rapport et aux guides issus de l'étude



L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE A POUR MISSION :

de réaliser un état des lieux quantitatif des emplois, des qualifications et de la formation.



de contribuer à adapter l'offre de formation et à faire évoluer l'offre de certification.



d'assurer une veille sur l'évolution des métiers, des qualifications et détecter les métiers en tension ou émergents.

Retrouvez toutes les publications de l'observatoire sur

<https://www.lopcommerce.com/l-observatoire-prospectif-du-commerce/presentation>