

MANAGER DANS LA GRANDE DISTRIBUTION : UN METIER A REINVENTER D'URGENCE !

Frédéric Pellegrin-Romeggio

Laboratoire Coactis, IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet

Maître de conférences

frederic.pellegrin@univ-st-etienne.fr

Sébastien Diné

Laboratoire Coactis, IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet

Maître de conférences

Manel Abdeljalil-Diné

Laboratoire Coactis, IAE de Saint-Etienne, Université Jean Monnet

Maître de conférences

Résumé de la thèse en français de 100 mots au maximum :

Ces dernières années, plusieurs études soulignent un désintérêt important pour le métier de manager. La Grande Distribution n'échappe pas à ce constat inquiétant pour ce secteur économique. A travers une vaste étude de cas longitudinale sur une période de dix années, nous avons recueilli les témoignages de plus d'une centaine de managers sur une réflexion personnelle et sans filtre de leur métier. Cette prise de recul nous livre un constat sans appel : manager dans la Grande Distribution : un métier à réinventer d'urgence !

Mots-clés : 5 mots-clés maximum

Manager, Grande Distribution, stress, engagement, urgence

TITRE DE LA COMMUNICATION EN ANGLAIS

MANAGEMENT IN LARGE-SCALE RETAILING: A JOB THAT NEEDS URGENT REINVENTION!

Abstract:

In recent years, several studies have highlighted a significant lack of interest in the management profession. Large-scale retail is no exception to this worrying observation for this economic sector. Through a vast longitudinal case study spanning a period of ten years, we collected the testimonies of more than a hundred managers, offering a personal and unfiltered reflection on their profession. This insight provides us with a clear conclusion: management in large-scale retail: a profession in urgent need of reinvention!

Keywords: 5 mots-clés maximum

Manager, Large-scale Distribution, stress, commitment, urgency

Résumé managérial

Crise du management : constats, causes et pistes de remédiation dans la grande distribution

Depuis plusieurs années, la fonction managériale, notamment dans le secteur de la grande distribution, traverse une crise profonde. Manifestations violentes, désengagement massif, surcharge mentale et perte de sens illustrent une situation alarmante. Pourtant, les managers eux-mêmes restent majoritairement passionnés par leur métier et loyaux envers leur entreprise, comme l'ont montré les entretiens menés dans le cadre d'une étude longitudinale que nous avons menée durant près de dix ans dans un grand groupe de distribution français.

Des managers en tension entre engagement humain et pression organisationnelle

Malgré leur volonté d'accompagner les équipes et de donner du sens au travail, les managers sont de plus en plus éloignés du terrain par une surcharge administrative et des exigences de reporting incessantes. Ce pilotage par les chiffres, parfois qualifié de *quantophrénie* ou de « *gestionnite* », déshumanise leur fonction et crée un profond malaise. Ils témoignent d'un sentiment d'isolement, de confusion, voire d'impuissance à « bien faire leur travail », comme le décrivait déjà Yves Clot (2010) avec la notion de *qualité empêchée*.

Les leviers fondamentaux : motivation, engagement et sens

La littérature confirme que la motivation, l'engagement et le sens au travail sont les piliers d'un management efficace et durable. Ces dimensions sont gravement affaiblies par le stress chronique et les Risques Psycho-Sociaux (RPS), omniprésents dans des contextes organisationnels tendus. En réponse, des concepts comme la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) et le bien-être au travail apparaissent essentiels pour restaurer un équilibre.

Une aspiration forte à un management bienveillant et authentique

Les témoignages convergent autour d'un besoin urgent de réhumaniser le management. Celui-ci devrait reposer sur la confiance, l'écoute, la reconnaissance, et une posture bienveillante partagée à tous les niveaux hiérarchiques. Loin d'être naïf, ce modèle cherche à concilier performance et bien-être, à travers un cadre « gagnant-gagnant-gagnant » pour le salarié, le manager et l'entreprise. Il appelle à une transformation culturelle, où la bienveillance ne serait plus perçue comme une faiblesse, mais comme une force managériale.

Conclusion : un métier à réinventer, pas à abandonner

La souffrance exprimée par les managers n'est pas une fatalité liée au secteur, mais le symptôme d'une fonction managériale à repenser. Ces professionnels, loin de rejeter leur entreprise, souhaitent la voir évoluer vers des pratiques plus humaines et responsables. Leur fidélité et leurs propositions concrètes témoignent d'un attachement sincère et d'une volonté de contribuer à une amélioration collective. Il est encore temps d'agir, mais il faut écouter ces voix de terrain, avant que le désengagement ne devienne irréversible.

Introduction

Le 20 décembre 2021, France Bleu Provence affichait en première page l'information tragique suivante relative à une grande enseigne de grande distribution : « un cadre d'Aldi se suicide dans le magasin de Fos-sur-Mer : c'est le travail qui lui a fait ça ». Cet article expliquait notamment que les conditions de travail dans cette enseigne de Grande distribution était devenues au fil des années inhumaines. Le 15 février 2023, le média « courriercadres.com » publiait une tribune assassine qui montrait que « les managers sont désabusés et ne font plus rêver les jeunes talents », sur la base de trois études récentes et révélait même que « 60% des cadres ou managers (tous secteurs d'activité) ont songé à démissionner ces derniers mois »¹. Pourquoi une telle désaffection, voire de la haine pour le métier de manager ? Qu'est ce qui a conduit à cette crise de la fonction de manager, notamment dans le secteur de la grande distribution, malgré un retour en grâce très éphémère durant la crise sanitaire et la continuité alimentaire ? Que faudrait-il changer ? Est-il trop tard pour le faire ? Autant de questions qui nous ont conduits il y a près de dix ans et jusqu'à aujourd'hui à réaliser une analyse de cas longitudinale sur une entreprise internationale de grande distribution afin de mieux comprendre cette situation et proposer des pistes potentielles de remédiation.

I. Quelques leviers fondamentaux pour un management efficace et durable :

Le management, qui peut être défini comme « la manière de conduire, diriger, structurer et développer une organisation » (Thietart, 2003, p.1), et davantage comme une posture ou un rôle à exercer plutôt qu'une simple fonction (Barabel, Meier, Teboul, 2008) repose essentiellement sur quelques leviers fondamentaux.

Bien au-delà du secteur de la grande distribution, la littérature confirme depuis longtemps que l'efficacité managériale est liée profondément et durablement à la motivation, à l'engagement et au sens donné au travail. Ces trois termes, bien qu'assez proches se distinguent toutefois dans la mesure où la motivation (Deci et Ryan, 2008) se réfère avant tout aux facteurs intrinsèques (ex : besoins psychologiques, autonomie) et extrinsèques (ex : environnement de travail) qui peuvent ou non déclencher l'engagement des collaborateurs, c'est-à-dire leur degré d'investissement et d'attachement dans l'organisation.

La **motivation** a été explorée dès les années 1920, notamment par Kurt Lewin, qui a remis en question l'idée selon laquelle une simple réaction à un stimulus suffirait à expliquer les comportements humains (Nuttin, 1963). Il a ainsi ouvert la voie à une compréhension plus complexe des dynamiques qui incitent les individus à agir, apprendre et travailler.

La notion **d'engagement**, développée essentiellement dans les années 1990 (Meyer et Allen, 1991) s'intéresse à la qualité du lien entre le salarié et son organisation, en particulier à travers la volonté de rester ou de quitter son emploi (Vandenberghe, Landry, Panaccio, 2009). L'engagement soulève alors des questions liées à la loyauté, au sentiment d'appartenance et à l'influence de l'environnement de travail sur ces attitudes.

¹ Source : <http://courriercadres.com/entreprise/cadres-et-dirigeants/devenir-manager-ne-fait-plus-rever-que-peuvent-faire-les-entreprises-pour-que-ce-poste-attire-de-nouveau-les-jeunes-15022023>.

Enfin, pour Lemoine (2023) **le sens du travail**, renvoie à une quête existentielle bien plus ancienne, remontant aux penseurs présocratiques. L'intérêt pour cette notion s'est nettement intensifié depuis 2010, en réponse aux transformations rapides et souvent déroutantes des environnements de travail et de la société.

Nous retrouvons ces distinctions sémantiques chez les managers de la grande-distribution, pour lesquels la *motivation* initiale a pu s'essouffler au cours du temps avec en parallèle une perte de *sens* sur les attendus de leur fonction et la finalité de leurs missions, se manifestant de fait par un *engagement* amoindri. Cette dégradation peut parfois s'expliquer par le stress chronique et les Risques Psycho-Sociaux (RPS), corolaires des contextes organisationnels tendus, à l'image du secteur de la grande distribution.

Le stress est probablement le premier destructeur de motivation, d'engagement et de sens au travail (sans parler des conséquences désastreuses pour la santé physique et mentale...) notamment quand celui-ci devient chronique et est considéré comme un élément normal de la vie des organisations, une caractéristique banale et incontournable qu'il faut « *simplement apprendre à gérer* » (De Gaulejac, 2014 ; Rodet, 2015). Dans le contexte professionnel, le stress est tout particulièrement lié aux Risques Psycho-Sociaux (RPS). Les RPS désignent les risques pour la santé mentale, physique et sociale, liés aux conditions de travail et aux facteurs organisationnels et relationnels. Pour Yves Clot (2010, 2015) la prise en compte actuelle des RPS n'est absolument pas adaptée à la gravité du phénomène. L'auteur nous alerte sur le fait que **ce n'est pas tant le travailleur qu'il faut soigner en priorité mais le travail !** La littérature tant académique que professionnelle propose de lutter contre le stress chronique et ses conséquences délétères à travers notamment la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) (Stimec *et al.*, 2024 ; Boltaina *et al.*, 2025, etc...) et le bien-être au travail (Ourrache & Rabhi 2022 ; Bernard & Abord De Chatillon 2022, etc...).

II. Une étude longitudinale, nationale et multi-activités sur une période de 10 ans

Précisions : Les premiers résultats présentés dans le cadre du colloque Etienne Thil portent sur les 5 premières années de l'étude (de 2015 à fin 2019), soit la période avant Covid. Les autres données sont toujours en cours d'analyse (codification sur le logiciel NVIVO). Sur la base d'un cahier des charges précis relatif à la VAE (cf. Annexe 1), nous avons souhaité également recueillir les témoignages de toutes ces personnes sur leurs pratiques managériales, leurs retours d'expérience, mêlant à la fois leurs préconisations / conseils mais aussi leurs doutes et questionnements les plus intimes sur leur métier et rapports à leur entourage (hiérarchie, collaborateurs, clients, partenaires, etc...). Vous trouverez les principales caractéristiques de l'étude de cas dans l'annexe 2 (période de l'étude, périmètre, nb d'entretiens, profils des managers, contexte de l'étude, codes utilisés).

III. Analyse des résultats

En croisant les verbatim des managers interrogés en trois groupes (Magasin, Logistique, Fonctions Support diverses), les premiers résultats montrent différents points communs que nous avons résumés dans les paragraphes suivants. Les premiers éléments recueillis rendent compte de la répartition des différentes tâches assurées par les managers :

« Il faut réguler le travail des managers qui sont absorbés par de nombreuses activités connexes qui deviennent le centre de leur activité et les ramener à un travail plus opérationnel et en proximité des équipes (...) Il faut souligner que les équipes, loin de souffrir de trop de management, souffre beaucoup plus de manque de management et que l'écart se creuse entre activité managériale et travail opérationnel. Le manager est happé par le respect des budgets, des process, l'exigence de la qualité et la demande d'innovation. Il est difficile et nous le constatons tous les jours

avec les **changements de stratégie constante de trouver le sens du travail**. Comment être bienveillant avec nos collaborateurs si nous sommes déjà loin dans nos préoccupations quotidiennes ? » (SUPP 1).

« Au quotidien je dois adapter mon management afin de trouver l'équilibre entre le résultat et le bien-être au travail (pour moi-même et mes équipes). Malheureusement je me sens coupé du terrain et de mes équipes car je suis happé par des activités « connexes » qui deviennent centrales : reporting, réunions dites stratégiques, sollicitations multiples De leurs côtés mes collaborateurs peuvent se sentir non considérés, pilotés uniquement par des indicateurs, les reportings à effectuer ... et ils ont de moins en moins la possibilité d'échanger avec moi hors procédures ». (MAG 1).

« Ma définition personnelle du management auprès de mes équipes est d'être un soutien managérial dans leur travail quotidien. Par ce terme, j'entends être dans l'opérationnel avec eux, connaître et identifier immédiatement leur difficulté dans les opérations assignées et enfin filtrer la pression ». (LOG 2)

« Tout va très vite de nos jours. Il y a des centaines d'indicateurs à gérer qui sont surveillés en amont. De nombreux facteurs externes impactent ces indicateurs et chamboulent notre quotidien ». (MAG 5).

Ces différents témoignages montrent que les managers sont souvent submergés par des tâches administratives et se détournent de leurs équipes, ce qui nuit à la qualité du management. Pour y remédier, il est essentiel d'alléger leur charge administrative et de renforcer leurs compétences managériales pour qu'ils puissent se recentrer sur l'humain. La pratique quotidienne d'un management bienveillant, à tous les niveaux de la hiérarchie, revient très souvent dans les propos des managers :

« Un frein au management est également l'absence de bienveillance qui peut se manifester par les niveaux hiérarchiques supérieurs (top management). La solution de facilité est de reproduire le comportement que nous subissons vis-à-vis de nos équipes sous prétexte de normaliser un management « d'entreprise ». (LOG 1)

« Les basiques du management restent de respecter les autres, d'admettre la contradiction, d'être juste dans la récompense comme le reproche, d'avoir une attitude elle-même bienveillante. Il convient de montrer l'exemple. Cela vaut pour les collaborateurs comme pour les supérieurs hiérarchiques ». (SUPP 3)

« Le manager doit-il être le seul à se comporter avec bienveillance dans une entreprise ? Ce **comportement doit avoir lieu à toutes les strates**, au niveau de la direction ou des actionnaires envers leur top manager, le top manager envers les managers intermédiaires, les managers intermédiaires avec les équipes, **mais aussi les équipes avec leurs managers** car il est très difficile d'être bienveillant avec des personnes qui ne le sont pas avec vous. Dans une entreprise où les individus se comportent avec bienveillance, **le manager ne sert pas de tampon entre le marteau et l'enclume mais il est une courroie de distribution** entre la direction et les équipes ». (MAG 2)

« Être bienveillant avec quelqu'un qui ne l'est pas permet de résoudre un grand nombre de situations, parfois même de **changer les personnes** lorsqu'elles comprennent qu'elles auront tout à y gagner. L'humain a besoin de bienveillance pour son bien-être, et donc son efficacité, c'est ce que doit rechercher un manager. Rester bienveillant en toute circonstance, si possible en restant soit même, doit montrer que c'est la voie la plus vertueuse ». (SUPP 3)

« J'ai pu observer que plus les populations concernées sont hautes dans la hiérarchie et moins le management bienveillant est appliqué à leur égard. Il est considéré qu'un cadre avec une fonction importante peut tout digérer sans que les basiques de la bienveillance ne lui soit appliqués. Le nombre de conflits et de départs liés à cette mauvaise gestion managériale de ce changement organisationnel, ainsi que ma propre expérience m'a démontré le contraire et m'a permis de comprendre qu'il faudrait porter autant d'attention à mon encadrement qu'à mes employés. **Le management doit s'adapter à l'Homme à qui on s'adresse et non à son statut** ». (SUPP 5)

Le management se distingue par sa capacité à s'adapter aux besoins de chaque collaborateur, sans se limiter à leur rang hiérarchique. La motivation dépend davantage de la qualité de la gestion et de la communication que des circonstances positives ou négatives. Il repose sur un cadre « gagnant-gagnant-gagnant » où le salarié, le manager et l'entreprise bénéficient de cette approche, à travers l'écoute, la reconnaissance et un accompagnement personnalisé. Par ailleurs, cette attitude bienveillante doit être réciproque et pas uniquement descendante. L'exemplarité de certains managers peut même dans certains cas transformer les attitudes d'autres personnes moins sensibles à la démarche.

« Chaque moment d'un manager peut devenir un acte managérial. Les collaborateurs observent les faits et gestes de leur supérieur hiérarchique. Traiter une situation agréable, comme périlleuse, avec détermination et franchise est généralement bien perçue par ses collaborateurs ». (LOG 3).

« Les entreprises désirant développer un management bienveillant, doivent réellement mettre en place les organisations et les comportements liés aux valeurs de l'entreprise. Ce style de management doit surtout être adossé à l'exemplarité des membres du comité de direction ». (MAG 5).

Les propos recueillis auprès des managers nous éclairent également sur leur rapport à la performance et à l'atteinte des résultats, mélange subtil entre objectifs économiques et bien-être des salariés, toujours supporté par une attitude bienveillante :

« Une autre grande difficulté rencontrée est la pression liée aux résultats et surtout ceux en rapport à la finance qui génèrent au quotidien des pressions importantes qui descendent du haut de la pyramide et poussent certains managers à des comportements non souhaités. La marge de manœuvre du manager s'est donc réduite et il doit agir de plus en plus dans des cadres précis et son droit à l'erreur est très limité ». (MAG 2)

« La recette de la bienveillance en management est à base de respect, d'écoute, de tolérance, de politesse, d'encouragements, de prise de recul, tout cela sans perdre de vue la finalité, qui reste de travailler au service d'un employeur. On doit respecter une logique de productivité, amener les collaborateurs à la performance, puisque celle-ci est source de motivation et de satisfaction (...) La bienveillance est donc un levier qui permettra de privilégier soit la satisfaction d'une personne soit la recherche de performance en poussant la productivité ». (SUPP 3)

« Il faut favoriser les initiatives des collaborateurs et le droit à l'erreur, avoir un management moins culpabilisant et plus participatif. Le manager ne doit pas s'appuyer uniquement sur la technique, mais aussi sur « l'humain » qui tient une place prépondérante dans la performance (...) Lorsque la conjoncture est difficile le management devient de plus en plus directif : ratios de marge, ratios de coûts ... en fait des directives imposées. Les difficultés économiques génèrent du stress, le risque de la perte d'emploi, de mutation, la pression importante sur les résultats ». (MAG 1).

« De plus le top management du groupe ne montre pas l'exemple. Les groupes cotés en bourses font la part belle aux dividendes et ont une obligation de résultats envers les actionnaires. Les stratégies adoptées chaque année poussent à plus de profits mettant ainsi de la pression pour atteindre des objectifs toujours plus élevés. Le management pratiqué par les top managers, n'est pas un modèle de promotion du bien-être au travail, il est source de stress, de démotivation et influe sur le jugement des managers qui ne croient pas à la réelle motivation des dirigeants à promouvoir la santé dans l'entreprise ». (MAG 5)

La bienveillance en management nécessite une combinaison de savoir-faire, de communication et de savoir-être. Elle implique aussi une coopération interpersonnelle, au-delà des hiérarchies, favorisant un environnement de confiance et de sécurité psychologique. Le management doit reposer sur la confiance, l'écoute et la responsabilité, en valorisant les réussites plutôt que de se concentrer sur les erreurs (droit à l'erreur). Il favorise la motivation, l'innovation et l'épanouissement des équipes. Un management dit « bienveillant » est également essentiel pour maintenir un équilibre entre performance et bien-être, en réduisant le stress et en maintenant une autorité juste. Si bien pratiqué, il peut transformer les relations professionnelles et améliorer la performance collective. Cependant, les pressions économiques et les priorités financières rendent le maintien d'un management bienveillant complexe. Un management efficace nécessite un engagement constant, une disponibilité et une écoute active, tout en offrant des moments de convivialité et en favorisant un environnement positif. Pour conclure, la bienveillance apparaît assurément comme la condition *sine qua non* d'un management efficace et durable, comme le résume ce dernier témoignage très explicite :

« Les traceurs d'un management bienveillant sont pour moi les suivants : Accessibilité, disponibilité pour ses équipes, le respect d'autrui, protéger ses équipes, être facilitateur du travail, dépolluer les informations descendantes, valoriser, reconnaître ses erreurs, accompagner et s'engager au côté de ses équipes, prendre le temps pour décider, maîtriser l'écoute active et le vocabulaire, fixer des objectifs partagés. A mon sens le manager qui réunit ces comportements et attitudes, développe le bien-être de ses équipes et le sien. C'est le seul moyen de durer dans notre métier, d'avancer avec elles vers la performance et d'établir une relation de confiance, créant ainsi un environnement favorable à l'épanouissement. Il restera au manager le fait de l'entretenir et le développer car je pense que les bénéfices d'un management bienveillant s'évaluent sur une période de plusieurs mois voire des années. Avec l'expérience, je peux

affirmer qu'il est possible de mesurer ses effets, par la qualité de la relation de travail entre manager et managé. Elle se matérialise par la multiplicité de moments de convivialité et par le développement d'initiatives d'équipes pour réunir au sein du magasin les collaborateurs » (MAG 5)

IV. Discussion

Que nous apprennent tous ces témoignages de managers, tous ces verbatim que nous ont livrés ces hommes et ces femmes expérimentées ? Tout d'abord, il est important de préciser que l'ensemble des managers qui ont été retenus pour cette double action de formation/accompagnement VAE ont été choisis sur la base de deux critères principaux : une expérience significative en management (*a minima* dix ans) et une sensibilité reconnue aux questions relatives de bien-être au travail. Les données que nous avons recueillies durant toutes ces années montrent que les managers de cette entreprise historique de grande distribution continuent malgré toutes les incertitudes et les injonctions parfois contradictoires de leur direction et du top management à développer un engagement fort pour leur travail. Ils aiment leur métier, restent passionnés par le secteur de la grande distribution, beaucoup d'entre eux conservent toujours une grande loyauté pour leur employeur. Toutefois, cela n'enlève rien évidemment au sentiment de confusion, d'incompréhension, parfois même d'abandon qu'ils ressentent. Ils se sentent « *souvent démunis, sans véritables ressources pour exercer notre fonction de manager et de facilitateur et ainsi pouvoir dire à nos équipes « comment puis-je t'aider à bien faire ton travail ? »* » (Entretiens MAG 1 et MAG 4). Yves Clot parlait déjà en 2010 « de la qualité empêchée ». Il est intéressant de noter que Yves Clot (2010, 2015) affirme que si les français sont démotivés, ce n'est pas parce qu'ils sont plus fragiles (plus sensibles aux RPS ou au stress) ou fainéants que les autres, mais au contraire, ils sont les plus motivés au départ mais sont frustrés/démotivés de ne pas pouvoir « **faire un bon travail** » !

Pourquoi ces managers que nous avons écoutés longuement en entretiens se sentent autant démunis ? Car **ils manquent cruellement de temps** pour être sur le terrain avec leurs équipes, pour les aider, les accompagner. Ils doivent produire sans cesse pour leur hiérarchie, et *in fine* pour le Comité Exécutif et donc le Conseil d'Administration pléthore d'indicateurs et de données statistiques souvent inexploitées et déjà dépassés. Le contrôle de la performance et la mesure des résultats est tout à fait légitime pour pouvoir se fixer des objectifs, se positionner et se motiver. En revanche, quand le pilotage par les chiffres devient la priorité absolue voire le seul indicateur de performance et qu'il devient donc obsessionnel, il relève dans ce cas d'une dérive ou déviance qualifiée de quantophrénie.

« *La **quantophrénie** (maladie de la mesure) désigne une pathologie qui consiste à vouloir traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique* » (De Gaulejac, 2005, p.98).

Certains scientifiques ont même dû inventer de nouveaux vocables pour qualifier cette nouvelle infection « *Les entreprises sont malades d'une inflammation de gestion : **La Gestionnite** !* » Detchessahar (2009, p.27). Parmi toutes les pratiques managériales présentes en entreprise, force est de constater que quasiment toutes gravitent autour du Chiffre (comptabilité, contrôle de gestion, études statistiques, valeur boursière, etc...). Mais la pratique qui est certainement la plus prégnante pour l'ensemble des managers est celle du **reporting**. Dans le cadre de cette étude nous avons sollicité l'avis de différents managers du groupe sur ce type de réflexion. Plusieurs verbatim semblent corroborer cette opinion :

« *En reporting, on passe notre temps à se justifier pourquoi on n'a pas atteint les objectifs !* » ; « *Le Reporting n'est pas un problème, le problème c'est la manière dont nos objectifs sont définis ; souvent par une hiérarchie hors sol, ou bien des contrôleurs de gestion éloignés du terrain et qui ne connaissent rien des problèmes opérationnels !* » ;

« ok pour les reportings, mais c'est leur fréquence trop forte qui est problématique » ; « trop de reportings nous étouffent et nous éloignent du terrain, de nos équipes (...) nous n'avons plus le temps de faire notre vrai job ! ».

Ainsi, le Chiffre donne l'illusion de tout contrôler, de maîtriser le risque et l'incertitude. Dans notre Société, pour les marchés financiers, l'incertitude est intolérable ! A plus forte raison dans des entreprises cotées sur les marchés financiers (ce qui est le cas de ce groupe de Grande Distribution) dont la première règle est le contrôle permanent et la prise minimum de risque.

Conclusion

Au-delà de nos propres échéances de chercheurs, cette étude longitudinale aurait probablement pu durer encore plusieurs années mais les résultats économiques et financiers désastreux de ce grand groupe de distribution ont stoppé nette toute collaboration avec ce dernier. Mais ce que nous pouvons retenir de cette expérience scientifique et humaine très enrichissante est que les raisons de cette catastrophe annoncée ne sont sans doute pas liées uniquement à une conjoncture défavorable mais aussi très certainement à des choix et des comportements managériaux discutables. Les verbatim de tous ces managers de la Grande Distribution nous livrent des témoignages marquants, sans filtre hiérarchique ou institutionnel, dévoilant ainsi leurs doutes ou leurs regrets sincères sur des comportements managériaux jugés inappropriés, voire quelquefois destructeurs pour les individus. Toutefois, les retours de ces femmes et de ces hommes expérimentés nous proposent aussi des pistes concrètes d'amélioration des pratiques managériales autour d'une posture résolument bienveillante. Par ailleurs, il est très important de relever que toutes ces personnes que nous avons rencontrées et côtoyées pendant des mois, voire des années n'ont jamais dénigré totalement leur employeur, elles aiment leur entreprise, elles aiment leur métier et leur activité de commerçant. Mais comme toute personne passionnée et aimante elles souhaitent naturellement et simplement prendre soin de ce qui est important pour elles, en alertant, en aidant, et en proposant des solutions d'amélioration ou de remédiation, avant qu'il ne soit trop tard... Le mal être, voire la souffrance de certains managers de la grande distribution n'est donc pas une fatalité liée à un secteur sinistré bien plutôt un métier et une posture managériale à réinventer d'urgence !

Bibliographie

Barabel, M., Meier, O., Teboul, T., (2008), Les fondamentaux du management, Dunod, p. avant-propos XII.

Bernard, N., & Abord De Chatillon, E. (2022). Quand le bien-être au travail rencontre la performance : une analyse des représentations sociales d'assistants sociaux. @ GRH, 42(1), 83-114.

Boltaina, L. R., Sovet, L., Nguetsa, R., Sarnin, P., Steiner, D. D., Deshayes, D., & Gay, B. (2025). Construction et validation de l'Inventaire de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (I-QVCT). *Psychologie du Travail et des Organisations*

Clot, Y (2010 et 2015). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. Éditeur : La Découverte.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.

De Gaulejac, V. « La société malade de la gestion » 2005, 2009, p.98.

Detchessahar, M., & Grevin, A. (2009). Un organisme de santé... malade de « gestionnisme ». In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (Vol. 98, No. 4, pp. 27-37). Eska.

Lemoine, C. (2023). Motivation, engagement et sens du travail. *Le Journal des psychologues*, 402(1), 30-34.

Meyer, J. P.; Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991.

Nuttin, J. (1963). La motivation. *Traité de psychologie expérimentale*.

Ourrache, C., & Rabhi, D. (2022). Soft skills et bien-être au travail : Essai d'un cadrage théorique. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(2-1).

Rodet, P. (2015). *Le bonheur sans ordonnance*. Editions Eyrolles.

Stimec, A., Grimand, A., Gentil, S., Atienza, P. C., & Journée, B. (2024). Replacer le travail au cœur de la QVCT: retour sur 20 ans de recherches francophones en sciences de gestion. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5412(1), 4-27.

Thietart, R.A, et coll., (2003), Méthodes de recherche en management, Dunod.

Vandenbergh, c., Landry, g., & Panaccio, a. (2009). L'engagement organisationnel. *Théories des organisations*.

Annexes :

Annexe 1 : extraits cahier des charges dossier (mémoire) vae master management du commerce et de la distribution (pages 2 et 3, version octobre 2023).

(...)

2. Structure et contenu du mémoire

Conformément à l'esprit de la VAE, le mémoire de 50 pages est centré sur la formalisation tant des apprentissages en management issus de l'expérience professionnelle que de la gestion d'un projet. C'est pourquoi nous proposons d'organiser le mémoire en **deux grandes parties**.

Introduction :

Relativement courte.

- Qui êtes-vous ? Quelle est votre formation initiale ? (Joignez en annexe votre CV)
- Pourquoi avez-vous décidé de faire cette démarche de VAE ? (Qu'est-ce que vous attendez de ce Master ?)

Première partie :

Le candidat développe **chronologiquement** son parcours professionnel. Certaines expériences professionnelles, source d'apprentissage forte sur le style de management du candidat, seront particulièrement détaillées dans l'analyse. Ces **situations managériales** sont souvent en lien avec le management d'acteurs (collaborateurs, partenaire d'un projet, clients, etc.). Cela peut être, par exemple, la première fois que le candidat a dû manager une équipe, une situation de conflit difficile à gérer, une situation où le candidat a su stimuler l'intelligence collective de son équipe, une mise en place des conditions favorables au développement des compétences de ses collaborateurs et/ou de leur créativité, la conduite de réunion abordant des sujets sensibles pour les participants, la manière dont le candidat – en tant que « managé » – a dû gérer le style de management de son supérieur hiérarchique, la gestion d'une situation totalement imprévue, etc.

Ces situations managériales ne doivent pas être seulement décrites, elles doivent être **minutieusement analysées**. Vous devrez examiner les situations sous différents angles : les individus, leurs relations, les lieux, les causes et les effets... Il peut s'agir de revisiter l'expérience de sorte à repérer ce que vous n'aviez pas remarqué au moment de l'évènement (**DECRIRE**). Vous devrez prendre une distance d'analyse différente, en questionnant vos attitudes, pensées, émotions, croyances, valeurs, présupposés pour comprendre votre rôle et votre manière d'agir pendant l'action, jusqu'à prendre conscience de vos « réflexes » ou postures largement inconscients. Vous donnerez à voir comment vous interagissez avec les autres et comment vous contribuez ainsi à la « fabrique de l'organisation du travail ». Vous montrerez une éventuelle influence *a posteriori* de ces situations sur votre style de management, sur votre posture, vos croyances/représentations (**EXPLIQUER / EVALUER** les impacts). Vous devrez (re)lire la situation au regard de ce que l'on peut appeler un « management bienveillant », en quoi la situation s'inscrit dans cette approche ou non ? Dans la négative, est-il possible d'imaginer des alternatives possibles au regard du contexte analysé (**PROPOSER**)².

² Cette démarche d'analyse peut être résumé par l'acronyme DEEP

Au total, cette première partie représente une vingtaine de pages.

Seconde partie :

Le candidat présente de façon brève l'ensemble des éléments liés à **la gestion d'un projet passé ou actuel** (une vingtaine de pages) :

- le contexte (entreprise, établissement, service...),
- l'origine du projet (enjeux, construction des objectifs, histoire...),
- la description et analyse des décisions et actions prises (critères retenus pour prendre les décisions, actions prévues, anticipation des risques, implication des acteurs, utilisation d'outils de gestion de projet),
- L'évaluation des résultats du projet (objectifs atteints au moindre coût et en préservant une qualité de vie au travail et de l'environnement ?),
- l'évaluation de la gestion de projet (points forts et points à améliorer),
- les préconisations (propositions d'amélioration sur le projet vécu et/ou sur les projets à venir).

Ces principaux points sont à la fois descriptifs et analytiques. Ce second niveau est le plus important à développer car il permet de démontrer vos compétences en management et votre capacité d'analyse.

Conclusion

Sur la base de vos expériences, proposez votre définition du « management bienveillant » (Postures, attitudes, comportements qui vous paraissent importants).

Proposez une analyse transversale des compétences que vous avez développées en première et seconde partie. Identifiez les compétences que vous pensez devoir encore développer aujourd'hui.

Proposez votre définition du manager d'aujourd'hui et de demain, ouverture du sujet (sur la bienveillance en général, ou le management en général...).

(...)

Annexe 2 : Principales caractéristiques de l'étude de cas

Période couverte par l'étude longitudinale : du 22 septembre 2015 au 27 juin 2024.

Périmètre de l'étude : France entière

Nombre de personnes interrogées : **127 managers ou cadres de la Grande Distribution** d'un grand groupe, échelonnée en neuf cohortes (promotions) **sur plus de 9 ans**.

Profil des managers : âge moyen autour de 40 ans, une quinzaine d'années d'expérience en management, manager de proximité ou bien cadre de direction, chef de service, d'établissement, nb de collaborateurs managés : de 4 à plusieurs centaines.

Contexte de l'étude de cas : Action de formation assurée par l'IAE (Université Jean Monnet Saint-Etienne) dans le cadre d'une convention avec un groupe international de Grande Distribution (GD) + accompagnement collectif de VAE individuelles (Validation des Acquis et de l'Expérience) pour la validation du Master 2 Management du Commerce et de la Distribution (cf. Annexe Cahier des charges). Durée de la formation / promotion : 112 heures de formation + 24h d'accompagnement individuel. Lieu de la formation : Université Jean Monnet, service Formation Continue.

Cette double action de formation et de « VAE avec accompagnement Collectif » (1^{ère} en France) a été spécifiquement créée et développée pour des cadres supérieurs de ce groupe de GD sur la thématique générale du « management bienveillant ». Ce dispositif pédagogique a pour double objectif d'accompagner des managers et cadres de cette grande entreprise à la validation totale ou partielle du Master Management du Commerce et de la Distribution et d'encourager la pratique du « management bienveillant » dans l'exercice de leurs fonctions. Pour cela, à travers un accompagnement collectif à la VAE, trois enseignants-chercheurs pilotent et accompagnent, une douzaine de managers environ chaque année (depuis 2015 jusqu'à 2024) sur une période de dix mois (huit modules d'enseignement généraux en management ainsi que cinq modules « d'analyse de la pratique managériale »)³.

Tableau 1 : profils des managers interrogés

Secteur d'activité	Fonctions/métiers	Nombre de personnes interviewées (33 femmes, 94 hommes)	age moyen	Nombre moyen d'années d'expérience en management
LOGISTIQUE	Directeur d'établissement, chef de service, approvisionneur, affréteur, technicien méthodes et process, etc...	29 (5 femmes, 24 hommes)	40 ans	15 ans
MAGASIN (HYPER, SUPER, PROXIMITÉ)	Directeur de magasin, chef de secteur, responsable de rayon, directeur commercial, directeur régional, responsable/manager commercial, directeur/responsable franchise, réseau, etc...	64 (10 femmes, 54 hommes)	36 ans	13 ans

³ Ce dispositif a obtenu en 2017 les félicitations officielles du secrétaire d'état à l'enseignement supérieur et à la recherche, Thierry Mandon pour « l'excellent travail » réalisé dans le cadre de ce projet totalement novateur entre une université française et une très grande entreprise internationale de Grande Distribution.

FONCTIONS SUPPORT	Responsable Ressources Humaines, marchandiseur, contrôleur de gestion, comptable, acheteur, relations clients, gestion immobilière, responsable administratif, codification, gestion des accès (gestion de crise), etc...	34 (18 femmes, 16 hommes)	43 ans	12 ans
		127		

Question principale de recherche : comment des managers du secteur de la Grande Distribution évaluent-ils leurs fonctions actuellement et quelle projection / recommandations font-ils sur l'avenir du métier de manager ?

Toutes les personnes interviewées ont été anonymisées selon la nomenclature suivante : LOG 1, MAG 1, SUPP 1.

Tableau 2 : codes utilisés pour le traitement des données

Nom du code / sous codes	Description
EVAL • <i>INT</i> : Intérêt des missions • <i>AUTO</i> : Autonomie / liberté de décision, d'action • <i>SOUT</i> : Soutien de la hiérarchie ou des collègues • <i>EQUIL</i> : Équilibre vie professionnelle / vie privée • <i>BET</i> : Degré de prise en compte du bien-être / bienveillance dans la relation aux autres et dans l'organisation du travail • <i>FREIN</i> : freins / écueils / irritants	Critères d'évaluation de la fonction management
RECO	
	Recommandations / préconisations sur le métier de manager