

Distribution en France : Un paysage dirigeant en transformation

Par Edouard-Nicolas Dubar, dirigeant du bureau français d'Elsinore Search.

En 2024, la gouvernance des enseignes de distribution en France révèle des évolutions marquantes, entre renouvellement des dirigeants, diversité encore limitée, et transformations stratégiques.

Tour d'horizon des principaux enseignements fournis par le Retail Executive Retention Indicator®. Cet indicateur est élaboré par Elsinore Search, cabinet international spécialisé dans la recherche de dirigeants et d'administrateurs pour la Distribution.

Une instabilité confirmée à la tête des enseignes

La moitié des 152 dirigeants des sociétés analysées de la distribution française a été nommée au cours des trois dernières années. Cette forte rotation témoigne des préoccupations et des variations de priorités stratégiques dans un secteur en mutation. Seuls 35 % des dirigeants sont en poste depuis plus de cinq ans et 11 % depuis plus de dix ans, confirmant un phénomène d'instabilité.

L'âge médian des dirigeants se situe aujourd'hui à 53 ans.

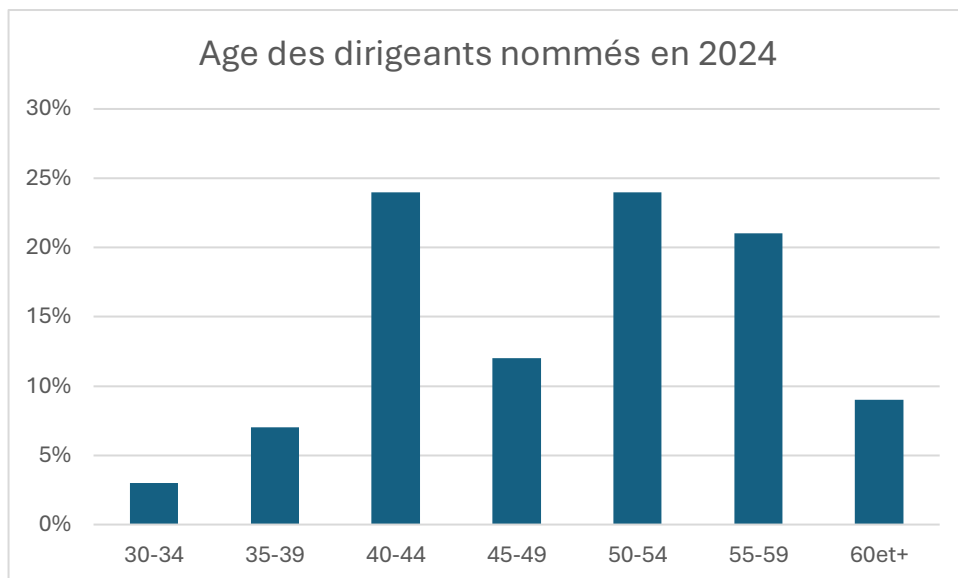
Concernant la représentation féminine, des progrès restent à faire : 13 % seulement des dirigeants sont des femmes. Elles sont plus nombreuses dans le textile ou dans des groupes succursalistes tels que Carrefour et l'AFM.

Les nouveaux dirigeants nommés en 2024 : un profil type

Les nominations de 2024 privilégient des profils de leaders expérimentés, capables d'être immédiatement opérationnels. Parmi les nouvelles recrues, 50 % sont issues de la promotion interne, tandis que l'autre moitié provient de recrutements externes bien souvent du même secteur d'activité.

Ces dirigeants sont pour 34 % dotés d'une expérience internationale significative.

Avec un âge médian de 51 ans pour la nouvelle génération de dirigeants il n'y a plus la même volonté de rajeunissement qu'il y a quelques années. 9% des nouveaux dirigeants sont des soixantenaires reconnus pour leur capacité à surmonter des crises.



Les compétences les plus recherchées restent celles issues de l'exploitation des magasins (50 %), bien que le marketing, en plein essor, capte désormais 23 % des profils.

Les grandes tendances qui redessinent le secteur

La distribution connaît une restructuration majeure, avec une concentration accrue des enseignes alimentaires et dans certains marchés de la distribution spécialisée, suivant la vague observée dans le textile. Cette consolidation entraîne une érosion du nombre de postes de dirigeants dans le retail.

Par ailleurs, l'expérience en franchise ou en affiliation devient un atout clé, même dans des enseignes historiquement intégrées.

D'autre part, un phénomène nouveau semble se profiler avec des départs de dirigeants dans l'année suivant leur nomination. Une tendance corroborée par une statistique : aux États-Unis, 1824 CEO de grandes entreprises ont quitté leur poste en 2024, soit une augmentation de 19 % par rapport à l'année précédente (*Challenges*, 19 décembre 2024).

À cela s'ajoute une pression croissante sur les dirigeants, souvent poussés à produire des résultats beaucoup plus rapidement que prévus dans un contexte économique tendu. C'est-à-dire, les attentes des actionnaires, qu'ils soient familiaux ou financiers, se manifestent au bout de quelques mois alors qu'au moment de la prise de poste, il était convenu d'une période d'intégration plus longue afin de concevoir une stratégie et de construire une équipe de direction. La gestion du cash devient fréquemment l'urgence.

En dépit de cette volatilité, les packages de rémunération incluent de plus en plus des dispositifs de rémunération variable à long terme, un paradoxe qui illustre les défis du secteur.

La mobilité géographique et le commuting se répandent avec de plus en plus de dirigeants se partageant entre une résidence familiale et un logement professionnel.

Les Conseils de dirigeants, des acteurs stratégiques

Les Conseils de dirigeants jouent un rôle crucial dans l'orientation des enseignes. De plus en plus d'entreprises adoptent des Advisory Boards, ces comités consultatifs composés généralement de 4 à 6 membres. Ces derniers, souvent d'anciens dirigeants (50%) ou des professionnels en activité, accompagnent actionnaires et management sur le pilotage du retournement, la vision à moyen terme. Comment transformer le modèle économique ? Est-ce possible ? Est-ce souhaitable ? Face à la montée des défaillances, les actionnaires attendent un avis sur la pérennité de l'entreprise. La possibilité d'un désengagement est discutée.

Quelques dirigeants, quant à eux, explorent de nouveaux horizons de carrière, notamment dans le secteur B2B ou dans des industries comme l'hôtellerie et la restauration, jugées plus dynamiques.

En conclusion, la distribution en France continue de traverser une phase de profonds bouleversements. La gouvernance des enseignes doit désormais conjuguer adaptation rapide, compétitivité accrue et anticipation des défis futurs dans des marchés sous pression.