



LE COMMERCE IDEAL DE DEMAIN

PISTES POUR LES METIERS

Accélération des usages numériques, montée en puissance d'une aspiration à consommer de façon plus responsable, appétence pour la proximité et le local... Dans un contexte de transformation de l'appareil commercial, qui a été fortement impacté par la crise sanitaire du Covid-19, 12 Branches se sont associées pour réaliser un dispositif d'études et de réflexion prospective dans le but de redessiner le commerce attractif de demain et d'anticiper les besoins relatifs aux compétences et aux métiers.

Le parti pris méthodologique a résidé dans une interrogation croisée d'experts, de consommateurs et de professionnels afin d'évaluer en miroir les convergences ou divergences de vues relatives à leur vision du commerce idéal de demain.

Le dispositif d'études s'est orchestré en deux temps :

- Une première mission, qui a porté sur des entretiens auprès d'experts et la mise en place d'une communauté de consommateurs en ligne, a permis de caractériser les leviers d'attractivité du commerce idéal de demain et de construire quatre scénarii prospectifs
- Une seconde mission, qui a porté sur une enquête quantitative « miroir » auprès des professionnels et des consommateurs, a évalué leurs perceptions croisées et leur accueil des scénarii prospectifs

A l'issue de ce dispositif d'études, un workshop associant les Branches et l'Observatoire Prospectif du Commerce a été mis en place de façon à initier une réflexion collective autour des pistes prioritaires en découlant pour les métiers et compétences.

LES 12 BRANCHES DU COMMERCE

COMMANDITAIRES DE L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE

- | | |
|---|--|
| › Commerce à distance | › Commerces et services de l'audiovisuel, de l'électronique et de l'équipement ménager |
| › Commerce à prédominance alimentaire (détail et gros) | › Commerce succursaliste de la chaussure |
| › Commerce de détail des fruits et légumes, épicerie et produits laitiers | › Commerce succursaliste de l'habillement |
| › Commerces de Détail Non Alimentaires | › Jardineries et graineteries |
| › Commerce de détail de l'horlogerie-bijouterie | › Optique-lunetterie de détail |
| | › Professions de la photographie |
| | › Négoce de l'ameublement |

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE



1 000

Consommateurs représentatifs de la population française interrogés



250

Professionnels contributeurs à l'enquête quantitative



10

Experts consultés (universitaires, consultants, journalistes)

LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

Un consensus massif se dessine en faveur de l'importance de l'humain, en tête des dimensions désirables du commerce idéal de demain.

- › L'étude révèle une **convergence** de l'ensemble des acteurs interrogés sur **l'importance de l'humain** qui constitue la **pièce angulaire de l'attractivité du commerce idéal de demain**. Si les professionnels déclarent accorder une attention élevée à l'accueil, certaines dimensions relationnelles, métiers et servicielles qui se placent en tête des plus désirables pour les consommateurs semblent cependant échapper à leurs radars. C'est le cas notamment **du caractère sincère et authentique des vendeurs**, de la **solidarité** et du **soutien aux acteurs locaux** ainsi que des **services**. Ce constat souligne l'enjeu que recouvre la montée en compétences en matière **d'accompagnement** et de **conseil** qui est appréhendé de façon **paradoxe** par les professionnels. Alors qu'ils pointent ce sujet comme une priorité, ils le jugent comme un des plus faciles à traiter ce qui révèle un hiatus dans l'appréciation des défis à relever.
- › Bien que largement moins désirables, les dimensions **fonctionnelles** et **expérientielles** ne doivent pas être négligées dans la mesure où elles constituent les **attentes génériques** qui forment le socle où s'enracine le commerce idéal de demain, vecteur de liens et d'accompagnement. Côté expérientiel, il s'agit d'apporter surprise et découverte, tandis que du côté fonctionnel, les attentes des consommateurs s'orientent vers la facilitation du quotidien et le gain de temps.

LES IMPACTS POUR LES MÉTIERS ET LES COMPÉTENCES

Les métiers sont appelés à se transformer pour relever des enjeux de montée en compétences, qu'il s'agisse de répondre à des besoins émergents de plus en plus diversifiés et pointus, de prévenir des tensions (ex. logistique, drives piétons) ou d'accompagner différents publics dans une appropriation des outils digitaux et d'une capacité de conseil à plus forte valeur ajoutée.

Les métiers de la vente doivent en tout premier lieu se repenser et réinventer, non plus autour des produits, mais des clients. Ce changement de perspective est nécessaire pour répondre à des attentes individualisées plus exigeantes qui, selon les moments ou les besoins, peuvent osciller entre une écoute et un conseil beaucoup plus poussés ou toujours plus d'autonomie et de gain de temps. Une meilleure qualité de conseil et de services suppose d'accéder à des informations en temps réel (flux logistiques, stocks produits...), ce qui implique une maîtrise des outils digitaux par les vendeurs. La chaîne logistique doit se plier à une logique d'amélioration continue en s'insérant dans des organisations fluides, depuis la vente jusqu'à la livraison.

Enfin, l'un des enjeux majeurs que soulève l'étude est d'incarner face aux clients **une attitude plus sincère et authentique**, en tête des dimensions les plus désirables. L'un des impacts majeurs qui en découle pour les métiers est déréaliser une montée en puissance des **compétences posturales ou soft skills**.

Leur reconnaissance et valorisation comme des savoir-faire structurants constitue un défi essentiel pour former au commerce attractif de demain.

DANS LE DÉTAIL

- › **Un renversement des métiers et des organisations autour des clients**, et non plus des produits (connaissance/affinité, écoute, personnalisation, conseil, fidélisation, animation de communautés...)
- › Une montée des compétences en matière de **conseil personnalisé** de pair avec une **amélioration continue** des organisations et de la **chaîne logistique**.
- › Des **besoins de compétences croissants** autour des SI, de la data, de la logistique et du drive (data analysts, statisticiens, développeurs web, analystes...)
- › Un mouvement général de **transformation** et de montée en compétences, plus que de création de nouveaux métiers
- › Un changement culturel à opérer **vers une culture d'entrepreneuriat et d'autonomie**
- › Un nécessaire **accompagnement** des personnels dans une transition qui suppose appropriation des nouvelles technologies et montée en compétence vers le conseil à plus forte valeur ajoutée

LES PISTES POUR LES FORMATIONS ET MÉTIERS

Trois axes qui redessinent les métiers et compétences du commerce idéal de demain.

- › **L'accompagnement, le lien social** : les dimensions en tête de la désirabilité du commerce de demain qui en constituent les leviers d'attractivité
- › **La facilitation et le gain de temps** : le socle « fonctionnel » du commerce idéal de demain, en tête des dimensions attendues sans être les plus désirables
- › **La découverte / la surprise** : le socle « expérientiel » du commerce idéal de demain, à combiner avec de la fonctionnalité

PISTES POUR LES METIERS

LES PRIORITÉS POUR LA FORMATION

Les **soft skills** s'imposent comme une priorité pour la formation aux métiers du commerce de demain. Ils ne doivent plus être vus comme des savoirs innés ou naturels, mais comme des savoir-faire structurants reposant sur des **compétences posturales**.

Il importe aussi de doter les vendeurs de compétences en **animation**, que cela soit à l'échelle de communautés de clients, comme dans le secteur du sport ou du bricolage, ou à l'échelle de centre-villes.

L'acquisition de ces savoirs permettrait de réintégrer en interne des compétences qui sont généralement déléguées à des partenaires ou prestataires extérieurs. À la montée de la capacité de conseil et de compréhension des clients doit s'ajouter une connaissance des tendances de façon à nourrir une capacité de **story telling et de scénarisation** permettant d'enrichir l'expérience des consommateurs. Enfin l'ambiance collective et la fierté d'appartenance, qui se répercutent sur le ressenti des clients, sont aussi des priorités pour la formation des managers.

L'IMPLEMENTATION DES PISTES

Il importe au préalable de reconnaître et d'identifier les **soft skills** de façon à les intégrer dans les référentiels de poste et dans les évaluations annuelles. Leurs modalités d'acquisition peuvent passer par des formations classiques mais ouvre aussi la voie à des nouvelles approches permettant de s'approprier des attitudes et compétences posturales et une capacité d'adaptabilité par des mises en situations.

Il s'agit également de favoriser un nouveau cadre culturel qui privilégie l'autonomie, la responsabilisation et la fierté d'appartenance qui peut passer par un dialogue et une reconnaissance managers-collaborateurs.

Il serait opportun enfin de promouvoir l'image des métiers du commerce en valorisant leur rôle qui loin de se limiter à vendre des produits est d'apporter un accompagnement par du conseil, de l'expertise et un service global. Et aussi qu'ils remplissent une fonction clé dans la société en créant un lien entre l'artisanat et les loisirs.

LES PISTES POUR DEMAIN

- › Aider les vendeurs à s'approprier une **attitude posturale** : une capacité à **s'adapter** face à chaque client
- › Doter les vendeurs d'une compétence à **animer des communautés de clients** (exemple : des compétences de modérateur et d'animateur de communauté à l'instar de ce qui a été créé chez Verbaudet), à mettre en place des **ateliers**...
- › Apporter une **valeur ajoutée à la relation**: connaissance des attentes du client, capacité à le renseigner/accéder rapidement à l'information, services après vente (SAV, gestion des retours, réparation)
- › Développer une compétence en **connaissance des tendances** et nouveautés (à la façon des cahiers de tendances ou de styles) et plus largement, en scénarisation de l'espace commercial comme lieu d'expérience plus que de vente

LES PISTES POUR DEMAIN

- › Evaluer les savoir-être qui seront nécessaires pour les métiers dans le futur comme point de départ pour **définir, objectiver et reconnaître** les compétences posturales relevant des **soft skills**
- › Ce point de départ permettra d'**identifier quelles formations** doivent être mises en place. Par exemple, au regard de la façon dont se définit et s'évalue une posture d'authenticité, il sera possible d'identifier les compétences posturales que cela recouvre et de **créer un référentiel** ainsi que des outils pour se les approprier
- › Ouvrir un **nouveau champ référentiel pour la formation** visant à acquérir des **attitudes et des postures** par des mises en situation
- › Valoriser l'**image des métiers** de pair avec la montée en valeur ajoutée de leurs contenus et intitulés et au-delà, l'**image du commerce** dans son ensemble
- › Travailler le **dialogue** et la reconnaissance **manager-collaborateur** pour nourrir la culture d'entreprise et la fierté d'appartenance en développant autonomie et responsabilisation
- › Encourager l'**implication dans la vie locale, l'engagement sociétal** et les initiatives vers le monde extérieur qui enrichissent le sens du métier

DES RESSOURCES EXISTANTES POUR AVANCER

- › Des **cartographies** des métiers et fiches métiers élaborées dans le cadre d'un travail mené pour le Portail prospectif du commerce avec des approches différenciées selon les profils d'utilisateurs

DES RESSOURCES À IMPULSER

- › La **définition de nouveaux référentiels** non techniques (« **hard** ») pour aider à reconnaître et évaluer les compétences posturales relevant des **soft skills**
- › De nouvelles approches de formation visant à développer des **attitudes/compétences posturales** et s'appuyant sur des **mises en situation** élargies à d'autres secteurs (psychologie, théâtre...)
- › Des outils pour créer un **dialogue** et une **reconnaissance** manager-collaborateurs et ainsi contribuer à un nouveau cadre propice à l'autonomie, l'adaptabilité, la responsabilisation et l'intrapreneuriat

LES ENSEIGNEMENTS DE L'ETUDE

EN SYNTHÈSE

Face à des consommateurs dont les attentes à l'égard du commerce idéal de demain donnent **priorité à l'accompagnement et au lien humain**, le secteur, qui connaît par ailleurs des transformations structurelles profondes, est appelé à reconnaître les **soft skills**, non pas comme des compétences innées et naturelles, mais comme **des savoir-faire structurants** et décisifs pour l'avenir.

Dans un nouveau cadre qui bascule de la vente de **produits** à la relation avec les **clients**, les besoins en matière de savoir-faire et de compétences se déplacent vers un **conseil à plus forte valeur ajoutée**, entendu comme **sincère et authentique**, auquel doivent se combiner l'écoute, la connaissance des tendances, l'animation de communautés de clients ou de centres-villes, l'éditorialisation et le *story telling*...

Cette mutation implique de **cartographier les besoins en compétences** qui se dessinent pour l'avenir comme point de départ à **une identification, évaluation et reconnaissance des soft skills** de façon à ce qu'ils puissent être objectivés et intégrés dans les référentiels de poste. Il s'agit d'identifier et évaluer toute la gamme de savoir-faire qu'ils recouvrent de façon à déployer les moyens permettant aux salariés de se les approprier. Leur acquisition doit se coupler avec une capacité d'autonomie et de responsabilisation qui est cruciale pour s'adapter et faire face à l'inconnu.

Il est nécessaire en conséquence de compléter les outils techniques et « mécanistes » de formation, tel le SBAM, en **ouvrant la voie à de nouveaux référentiels et approches permettant d'acquérir ces attitudes et postures**, notamment par des **mises en situation**.

Une des conditions de la mise en œuvre de ces nouveaux savoirs passe par l'apprentissage d'un **dialogue managers-collaborateurs** favorisant l'écoute et la reconnaissance. Cette dimension est clé pour nourrir fierté d'appartenance, responsabilisation et autonomie. Il importe également **d'accompagner l'ensemble des publics salariés** dans une montée des compétences et une maîtrise des outils digitaux.

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 www.forco.org/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce

Directeur de la publication : Philippe Huguenin-Génie
Directeur de rédaction : Fanny Coste
Rédaction : Marie-Ingrid Brézé