



A M B R O I S E
B O U T E I L L E
E T A S S O C I É S



FORCO



bservatoire
prospectif du commerce

REALISATION D'UN
EXERCICE DE PROSPECTIVE
SUR LES METIERS DE LA
BRANCHE DES MAGASINS DU
BRICOLAGE

Synthèse de l'étude

Avril 2014, N/Réf. : 1411.01

■ SOCIÉTÉ PAR ACTIONS
SIMPLIFIÉE AU CAPITAL
DE 100 000 € ■ APE 70.22Z
RCS 434 140 505
■ 18, RUE DROUOT
7 5 0 0 9 P A R I S ■
TÉL : 01 44 06 05 50
FAX : 01 44 06 05 51
www.ambroisebouteille.com
contact@ambroisebouteille.com

Avec cette étude les professionnels du bricolage disposent d'un véritable outil de réflexion prospective sur les évolutions des métiers et des compétences dans la branche

► Cette somme de travaux concrets permet d'avoir une vision anticipatrice des défis que la branche devra relever dans la décennie

L'étude, engagée à l'initiative des partenaires sociaux de la branche et du Forco, a été finalisée par le cabinet Ambroise Bouteille et Associés en 2013. Afin d'approcher au plus près les préoccupations du secteur, elle a **mobilisé de nombreux professionnels** : les organisations professionnelles, des directeurs commerciaux d'enseignes, des responsables des ressources humaines, des fournisseurs, des observateurs de la consommation, des spécialistes des technologies, de la formation, etc.

Tous les types de magasins ont été pris en compte : tailles, situations géographiques, natures d'organisation, ce sont **près de trente magasins qui ont fait partager leur vision des évolutions et des défis de demain**, au sein desquels des directeurs, responsables de rayon et vendeurs.

► La branche va devoir faire face à des changements qui vont modifier en profondeur les rapports entre le secteur du bricolage et ses clients

Parmi les nombreux facteurs d'évolution relevés dans l'étude, certains d'entre eux vont contribuer à modifier le paysage du commerce du bricolage. Le magasin continuera à ressembler à celui que nous connaissons aujourd'hui, il est probable que sous la pression de ces différents facteurs, les équipes devront intégrer de **nouveaux comportements de vente**, de **nouvelles formes de relation aux clients**, de **nouveaux savoir être et savoir faire**. La branche devra relever ces différents défis pour maintenir sa progression dans un contexte de croissance économique rendu plus fragile par le développement de **facteurs freins** comme :

- La **baisse de pouvoir d'achat**, notamment des générations montantes.
- Les **difficultés** croissantes de certains clients à construire et à **s'engager sur des projets d'avenir**
- La **crise immobilière** qui, si elle se prolongeait, pèserait lourdement sur le secteur

Notons aussi que les **facteurs favorables** au secteur sont finement développés dans l'étude : **engouement pour le faire soi-même**, **recours onéreux aux professionnels**, **matériels et matériaux d'usage et de mise en œuvre plus aisée**, **ateliers clients**, etc.

Quatre catégories de facteurs d'évolution dominants ont été mises en valeur :

- La **complexification de la relation client** va se confirmer
- La **différentiation des natures de clientèles** va continuer à s'accroître
- L'**environnemental et la réglementation** vont peser plus lourd
- Les **technologies magasin, Internet, les réseaux sociaux** vont jouer un rôle décisif

Synopsis¹ des principales caractéristiques de chacun de ces facteurs d'évolution

Nature des défis à relever

La complexification de la relation client

- Des **comportements** clients plus **affirmés** et des clients plus **exigeants**
- De fortes attentes de **singularisation** et de **reconnaissance**
- La recherche de **service** et de **simplicité** « j'achète, débrouillez-vous, sinon je vais ailleurs »
- Des approches **nouvelles** sur les **fondamentaux de l'achat** : « un prix..., ça se discute » ; « la qualité..., ça ne se paye pas nécessairement » ; « un vendeur..., on peut se débrouiller sans... »

- Il sera nécessaire **d'apporter encore plus de valeur dans la relation** ; la façon d'expliquer et d'écouter aura plus d'importance que la connaissance technique pure
- Il sera nécessaire **de satisfaire le client**: en ajoutant du plaisir dans l'achat, en étonnant, en explicitant et en travaillant le projet client, etc.

La diversification des natures de clientèles

- Le consommateur type de bricolage pourrait être à l'avenir une **femme**
- Le rôle des **seniors** devrait encore s'affirmer (allongement de la durée de vie, réalisation tardive de projet, capital foncier important, nouvelle mobilité, etc.)
- La montée en puissance de la **génération « Y »** contribuera à modifier la donne : Conduite d'achat en rupture, moindre sensibilité au conseil traditionnel, transmission intergénérationnelle des notions basiques de bricolage plus aléatoires, etc.

- Il faudra **savoir développer une nouvelle proximité physique** des points de ventes : livraison à domicile, dépannage, etc.
- Il faudra **savoir proposer une offre encore plus adaptée** à chaque profil

L'environnemental et la réglementation

- L'**environnemental** devient un essentiel de la réflexion client
- De même, le respect de **nouvelles normes** sont des fondamentaux de la conception et du fonctionnement du magasin (consommation d'énergie, empreinte foncière, etc.)
- Les **normes sur les produits vendus** et leur mise en œuvre pourraient encore se durcir avec l'Europe
- Certaines réglementations comme la **durée des délais de paiement**, la **publicité** ou l'**écotaxe papier** peuvent contribuer à infléchir les modes d'organisation magasin

- La **maîtrise fine des nouvelles normes** par les équipes de vente devront être à la « hauteur de celle des clients »
- La **précision du conseil** devra être plus d'autant plus grande que désormais certains clients sont de plus en plus prompts à porter tout différent devant la justice

¹ La richesse de ces différents facteurs est présentée avec précision dans le corps de l'étude.

Les technologies en magasin, l'importance de l'Internet, des réseaux sociaux

- Les **technologies magasin** vont se généraliser :
 - * L'**encaissement** pourrait être plus **automatisé** ou encore directement assuré par le vendeur (accompagnement plus systématique du client lors d'achats importants par exemple)
 - * Marquage et signalétique produits de certains rayons (visserie, quincaillerie) sont largement concernés par les **étiquettes électroniques**
 - * La **RFID** (Radio Frequency Identification) pourrait, avec sa montée en puissance, modifier l'organisation magasin : Réception simplifiée, inventaires allégés, marquage antivols supprimé, etc.
 - * Le développement de la **3D** va modifier les modes de présentation produit, etc.
- L'**Internet** et les **réseaux sociaux** vont avoir un rôle d'avenir décisif
 - * L'**accès à l'information technique** par le client est **bouleversé** : Consultation depuis le domicile ou sur des bornes magasin par exemple
 - * L'accès à l'offre de toutes les enseignes est désormais possible
 - * L'**achat depuis le domicile** ou **sur un mobile** seront des solutions au déplacement « obligé » dans le magasin
 - * Les réseaux sociaux vont tenir un rôle décisif en matière d'**opinion** sur une enseigne, un magasin, un produit, un conseil donné ou un service délivré
- La **maîtrise des nouveaux outils** devra être assurée et l'organisation devra en tenir compte, ainsi :
 - * certaines tâches vont quasi disparaître comme par exemple la mise à jour des étiquettes de gondole
 - * d'autres vont s'élargir : le vendeur demain pourra apporter un conseil à distance par exemple
- L'**expérience client en magasin** devra être irréprochable et de véritable apport afin au sein de la même enseigne que le client soit incité à se rendre dans le magasin et non exclusivement sur le site marchand
- La **fonction accueil/vente/conseil sera la valeur ajoutée** clé des magasins physiques
- Les risques d'apparition de **nouvelles formes de concurrence** devront être appréciés : Certains fournisseurs seront tentés d'ouvrir leur propre site de vente, show room, etc.
- La **dimension de l'échange sur les réseaux sociaux** va devoir être prise en compte et maîtrisée par les équipes : « Que dit-on de mon magasin, de mes produits, de mes équipes et pourquoi ? »

Les impacts de ces évolutions sur les métiers et sur les compétences seront multiples

Tous les métiers seront concernés aussi bien aux sièges qu'en magasins. Cependant, des zooms ont été réalisés sur six métiers stratégiques :

- Vendeur spécialisé / expert / conseiller de vente
- Coordinateur/animateur de projet client en magasin
- Hôtesse de caisse (service client, financement, etc.)
- Employé logistique
- Chef de rayon – de secteur

Ce sont des métiers en évolution ou de nouveaux métiers qui seront probablement appelés à se développer dans le futur.

► Pour éviter le piège de la généralisation et mieux cibler les compétences cibles (en rouge) et les défis à relever pour chacun de ces métiers, l'étude s'est efforcée de prendre en compte deux grandes caractéristiques distinctives :

- **Positionnement commercial** : conseil/choix ; proximité et dépannage ; discount
- **Format** : grandes surfaces ; surfaces moyennes ou petites

Conseil/choix

Grande surface

Directeur	stratège local déléguant
Chef de secteur	pur manager RH
Chef de rayon	coordination de projet client
Vendeur / Conseiller	conseil pointu, expert
Hôte de caisse	Encaissement / accueil
Employé logistique magasin	réassorts magasin et cde client sur le site marchand

Surfaces moyennes/petites

Directeur	Stratège et manager
Chef de secteur	Manager et expert
Chef de rayon	
Vendeur/ Conseiller	Approvisionnement et conseil
Hôte de caisse	Encaissement / accueil
Employé logistique	Réassorts magasin et cde client sur le site marchand

Proximité/ dépannage

Grande surface

Directeur	Manager et stratège
Chef de secteur	Manager et stratège
Chef de rayon	Gestionnaire rayon et conseil projets clients
Conseiller de vente	Conseil client et approvisionnement
Hôte de caisse	Information et fidélisation
Employé logistique	Gestion des stocks/commandes

Surfaces moyennes/petites

Directeur	Manager et stratège
Chef de secteur	Gestionnaire et
Chef de rayon	manager
Conseiller de vente	Conseil et fidélisation client
Hôte de caisse	Information client et accueil
Employé logistique	Gestion des réassorts

Discount/ présence rayon

Grande surface

Directeur	Manager et stratège
Chef de secteur	Manager et gestionnaire
Chef de rayon	Expert
Vendeur/conseiller	Tenue rayon ; conseil ponctuel
Hôte de caisse	Accueil, fidélisation
Employé logistique magasin	réassorts magasin et cde client sur le site marchand

Surfaces moyennes/petites

Directeur	Manager et stratège
Chef de secteur	Manager et expert
Chef de rayon	
Conseiller de vente	Approvisionnement et un peu conseil
Hôte de caisse	Accueil, fidélisation, orientation client
Employé logistique magasin	Gestion des réassorts

► Les impacts sur ces 6 métiers stratégiques et les compétences afférentes sont largement approfondis dans le détail de l'étude

On trouvera ci-dessous quels extraits² de l'étude pour chacun d'entre eux :

- **Directeur de magasin**

Certaines **missions commerciales** vont se renforcer, comme par exemple l'adaptation de la politique commerciale aux aspects locaux et au positionnement plus systématiquement du magasin comme acteur économique du territoire.

Son rôle de **gestion** va se renforcer vers encore plus de contrôle, plus de maîtrise du multicanal et des outils de communication numérique (réseaux sociaux).

Sa mission de **GRH** va prendre de nouvelles dimensions et évoluer de manière décisive vers celle de leader/coach/entraîneur, donneur de sens à toutes ses actions...

Les champs de **compétences** attendues vont se multiplier en matière d'analyse de gestion, de droit social, de pédagogie, de capacité à la délégation contrôlée, etc.

- **Chef de rayon ou de secteur**

Il aura pour **mission**, encore plus qu'aujourd'hui, d'être l'observateur de proximité fin et réactif des besoins clients et de l'offre concurrente et le porteur/animateur au quotidien de la promesse d'enseigne.

Certaines missions de **management** vont, à l'avenir, être décisives : il sera demain l'animateur incontournable et le relai au quotidien de la politique d'enseigne. Etre à l'écoute, donner du sens, être l'animateur de proximité, repérer les potentiels vont être quelques uns des essentiels de sa mission de demain.

Ses **compétences** d'organisateur, de manager, ses connaissances de la réglementation, sa capacité à anticiper et à s'adapter, son savoir faire commercial et relationnel vont être très largement sollicités.

- **Employé logistique magasin**

De nouvelles **missions** lui seront confiées : il va par exemple devenir l'interface privilégié du client pour toutes les commandes à distance en même temps que le pilier soulageant les commerciaux de toutes les tâches d'approche de la marchandise.

Ses **compétences** vont se voir élargies et il devra avoir un sens réel des priorités, maîtriser son rôle dans l'organisation logistique et le faire respecter des collaborateurs commerciaux qui l'entourent. Sa capacité à maîtriser des procédures complexifiées, même si elles sont automatisées, ne laissera que peu de place aux failles éventuelles et à l'improvisation.

- **Le coordinateur de projet client**

Ce **métier à caractère nouveau** ne sera, certes, probablement pas présent dans tous les magasins et dans certaines enseignes seulement ; il n'en restera pas moins un élément différenciant et porteur de l'expérience client de demain en magasin.

² Dans cette synthèse, les éléments ne tiennent pas compte de la segmentation évoquée plus haut.

Ses **missions** pourraient être multiples : aide et suivi des projets client, devisage, coordination et garantie de la bonne fin des commandes et de leur livraison finale à date, etc.

En matière de **compétences**, il devra faire preuve d'un relationnel renforcé autant que de qualités pédagogiques et techniques. De sa forte autonomie, de sa réactivité et de sa capacité à trouver dans le réseau de l'enseigne les produits manquants à l'assortiment de son magasin dépendra l'attraction du point de vente physique face à la concurrence, notamment de la vente en ligne.

- **Le conseiller de vente**

Véritable point focal de la réussite de demain du magasin physique, sa **mission** de conseil et de vente va reposer sur une nouvelle donne d'accompagnement du client, de compréhension de son besoin, d'adaptation à tous les profils et à toutes les attentes qu'il devra faire s'exprimer et préciser.

Comme telles, les **compétences** attendues et décrites dans l'étude, sont multiples : disponibilité, sens accru de l'accueil et de l'écoute, proximité, etc. seront quelques uns des éléments de réussite de l'expérience client que les professionnels ont mis en valeur lors des différents entretiens en magasin.

- **Hôte(sse) de caisse**

Il s'agit du métier que le développement des technologies magasins pourrait le plus clairement fragiliser à terme.

Pour autant, le besoin de service et d'accueil renforcé attendu par le client de demain devrait permettre de repositionner ce métier sur des **missions** plus affirmées de « premier renseignement », de « point focal de l'accueil », de vente de services nouveaux et de fidélisation.

Pour ce faire, et encore plus qu'aujourd'hui, les **compétences** relationnelles devront être renforcées et s'accompagner d'une véritable capacité à communiquer et faire sienne la politique de l'enseigne en matière de services, d'après-vente et de solutions d'accompagnement adaptées aux attentes clients.

**Des axes d'action précis et concrets ont été définis
paritairement pour relever ces différents défis et répondre
aux attentes de demain**

► **Quatre axes principaux portent sur des actions de soutien en matière de recrutement, d'évolution de l'offre de formation, d'évolution professionnelle et de gestion des ressources humaines**

L'étude souligne que la pertinence de certaines recommandations d'action varie en fonction des enseignes. En effet, certaines sont déjà très avancées dans leur réflexion et dans la mise en place de solutions répondant aux défis de demain ; il s'agit généralement des plus grandes. Pour les magasins les plus petits et /ou les magasins sans enseigne

nationale, l'ensemble de ces éléments demeurent de pleine actualité et des leviers d'actions précieux pour préparer l'avenir.

► **Les axes retenus sont synthétiquement les suivants :**

Axe 1	<i>Outiller les magasins face aux problématiques de GRH rencontrées</i>
<p>Axe 1.1 : Accompagner les magasins dans leurs processus de recrutement, de manière à attirer les bons profils en continuant à développer des actions d'attractivité auprès des jeunes en formation ; proposer des outils opérationnels permettant d'affiner les processus de recrutement ; développer des outils d'aide à l'intégration, etc.</p> <p>Axe 1.2 : Poursuivre les efforts pour développer l'alternance, par exemple en : Incitant les établissements de formation à co-construire les parcours d'alternance, ou en renforçant les dispositifs couplant recrutement et formation.</p> <p>Axe 1.3 : Outiller les managers pour assurer qu'ils favorisent des ambiances de travail épanouissantes, en : Fidélisant les équipes par une meilleure valorisation des salariés au travers notamment de la mutualisation de bonnes pratiques comme la responsabilisation des équipes, l'encouragement de la prise d'initiative ou encore la systématisation d'entretiens annuels constructifs et motivants.</p> <p>Axe 1.4 : Mettre en place un management encore plus participatif dans les magasins en formant et outillant les managers aux pratiques de communication d'équipe, des règles de fonctionnement d'équipe, de mise en place de calendriers d'exécution, etc.</p>	
Axe 2	<i>Adapter les formations aux besoins des magasins</i>
<p>Axe 2.1 : Militer pour une adaptation en amont des formations initiales et certifiantes : Par exemple en intensifiant les actions de certification spécifiques à la branche ou/et en mobilisant la branche autour des mentions complémentaires spécifiques au bricolage.</p> <p>Axe 2.2 : Proposer des formations continues toujours plus adaptées finement aux contraintes des magasins ; par exemple en développant et finançant encore plus les formations bien adaptées aux contraintes magasin (saisonnalité, prise en compte des contraintes de l'amplitude horaire, etc.).</p> <p>Axe 2.3 : Proposer des formations continues toujours plus adaptées aux besoins nouveaux en compétences des salariés ; par exemple en : orientant les formations sur les thématiques prioritaires comme le management d'équipe, le relationnel client, la maîtrise des nouvelles</p>	

technologies, etc.

Axe 3

Accompagner l'évolution des 6 métiers stratégiques

Axe 3.1 : Proposer des parcours d'évolution motivants pour les salariés : Par exemple en encourageant les salariés à s'inscrire dans les formations qui développent les compétences de demain ou/et en finançant l'ingénierie de formation spécifique sur les nouvelles attentes liées à des métiers précis comme celui d'hôte(sse) de caisse ou encore en présentant dès l'embauche les perspectives de progression afférentes au poste.

Axe 3.2 : Faire de la professionnalisation du relationnel client un axe prioritaire et majeur, par exemple en : augmentant radicalement la part du relationnel et du conseil client dans les programmes de formation et en insistant plus systématiquement sur les enjeux de savoir-être et les moyens de le parfaire.

Axe 4

Sensibiliser les directeurs aux enjeux de demain

Axe 4.1 : Créer un support de communication sur les enjeux de demain en privilégiant le recours à Internet : Par exemple en créant plusieurs pages accessibles par des onglets spécifiques relatifs aux thématiques d'avenir.

Il ne s'agit que d'une présentation synthétique de quelques éléments développés dans cette étude. Une exploitation de sa richesse et de sa capacité à projeter les professionnels du bricolage intéressés dans les réalités de demain, nécessite une lecture approfondie de son contenu.