Chapitre 17 Participer à la formation des collaborateurs

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Participer à la formation des collaborateurs | Les modalités de la formation ; le suivi et l’évaluation de la formation |

Missions

**Mission 1 Choisir des modalités de formation**

1. Identifiez les points à améliorer pour l’équipe de vente.

Deux constats se dégagent :

* l’équipe de M. Meunier obtient des résultats satisfaisants sur les véhicules Volvo, mais Mike a du mal à vendre les véhicules Jeep ;
* le nombre de plaintes est important sur la marque Jeep.

Pour Jeep, plus on s’élève en gamme et en prix, moins la marge réalisée est importante. Mike semble donc mal présenter et négocier le prix et accorde certainement des remises trop importantes. C’est l’inverse pour Volvo.

Points à améliorer :

* améliorer la connaissance des véhicules Jeep, pour mieux convaincre le client, notamment sur le haut de gamme ;
* développer la maîtrise du prix : présentation et justification du prix, ainsi que les techniques de réfutation de l’objection prix ;
* prendre conscience de l’importance du service au client et de sa satisfaction.

2. Indiquez à quel type de formation correspond l’offre Jeep et précisez quelles en sont les avantages et les inconvénients.

Le catalogue de formation proposé par Jeep rentre dans les catégories :

* formation interne puisque réalisée par la société elle-même ;
* formation intra-entreprise puisque réalisée en concession sur le seul personnel de l’entreprise.

Avantage : formation totalement adaptée aux besoins et aux spécificités de la situation.

Inconvénients :

* le choix de formation est limité puisque l’un des besoins, celui de l’accueil client, n’est pas couvert par le catalogue proposé ;
* normalement, le prix de ce type de formation est élevé. Ici ce n’est pas le cas, probablement parce que la formation est en partie financée par la marque qui a intérêt à ce que ses vendeurs soient compétents.

3. Choisissez les formations Jeep adaptées à la situation de Mélanie.

|  |  |
| --- | --- |
| **Module** | **Justification** |
| PSS | Rend le débutant immédiatement opérationnel. |
| Défendre ses ventes | Le préparer rapidement à défendre le prix et donc à respecter les objectifs de marge. |
| Le haut de gamme | Afin de développer les ventes des véhicules haut de gamme. |
| Suivi PSS | Faire un bilan sur les techniques de vente et envisager des actions correctrices. |

4. Rédigez le cahier des charges pour une formation sur l’accueil et l’attitude de service client.

|  |
| --- |
| **Classauto**  **Concessionnaire automobile haut de gamme**  **Cahier des charges de formation**  Public : jeune commercial diplômé bac + 2  Nombre : 1  Objectif : **Développer l’attitude de service client**  **Contenus indicatifs :**   * comprendre les enjeux d’une relation client de qualité ; * savoir identifier les attentes des clients ; * adopter une attitude de service client ; * gérer les réclamations et les clients insatisfaits.   **Modalités :**   * type : formation inter-entreprises, milieu automobile si possible ; * approche : travail sur les savoir-faire et savoir être par jeux de rôles et mises en situation. L’objet est d’ancrer des réflexes professionnels de centrage sur le client ; * durée maximum : 2 jours ; * lieu de formation : Nantes centre ou proche banlieue ; * coût maximum : 1 000 € pour 2 jours de formation.   Les offres doivent être adressées au plus tard le… (1 semaine après). |

5. Présentez une proposition de plan de formation complet pour Mélanie en répartissant les formations sur 6 mois. Justifiez vos choix.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Formation** | | | **Tutorat** |
| **Module** | **Période** | **Justification** |  |
| Comment vendre en concession 1 ? | M | Ces deux formations représentent les fondamentaux en matière d’accueil et de vente. Elles doivent être faites le plus rapidement possible et suivies par le tutorat de Martha. |  |
| Service client | M |
| Défendre ses ventes | M+1 ou M+2 | Ces deux formations représentent un approfondissement des techniques de vente sur les aspects pour lesquels Mike a des difficultés. Elles sont à envisager une fois les formations aux fondamentaux totalement assimilés. On peut penser qu’un ou deux mois après la première vague de formation seraient un bon moment. |
| Le haut de gamme Jeep | M+1 ou M+2 |
| Comment vendre en concession 2 ? | M+6 | Cette formation qui consiste à rectifier des mauvaises habitudes, à optimiser et à approfondir les techniques sera la dernière formation à réaliser. Elle est prévue au bout de six mois. |

**Mission 2 Assurer le suivi et l’évaluation de la formation**

6. Évaluez le coût du plan de formation puis commentez.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Module** | **Jours** | **Coût total** |
| Comment vendre en concession 1 ? | 3 | 396 |
| Service client | 2 | 800 |
| Défendre ses ventes | 2 | 313 |
| Le haut de gamme Jeep | 2 | 320 |
| Comment vendre en concession 2 ? | 2 | 290 |
| Total | 11 | 2 119 € |

**Nombre de jours perdus par Mélanie et Martha**

* Mélanie = 11
* Martha = 6 × 4 × 0,5= 12 (4 demi-journées par mois pendant 6 mois)

**Coût salarial**

* Mélanie : 11 × 2 000 / 20 = 1 100 €
* Martha : 12 × 3 000 / 20 = 1 800 €
* Total = 2 900 €

**Manque à gagner**

Nombre de ventes perdues

* Mélanie : 11 × 10 / 20 × 0,5 = 2,75
* Martha : 12 × 10 / 20 × 1,2 = 7,20
* Total : 9,95

Marge perdue : 9,95 × 20 000 × 0,2 = 39 800 €

**Coût total**

2 119 + 4 700 + 39 800 = 44 819 €

**Commentaire**

L’essentiel du coût du plan de formation est constitué du manque à gagner sur les ventes de Martha. Il faudrait veiller à limiter la présence de Martha auprès de Mélanie au strict nécessaire.

7. Présentez un tableau de bord permettant d’évaluer l’évolution des résultats de Mélanie mois par mois.

On utilisera les mêmes indicateurs que ceux qui nous ont servis à faire le diagnostic initial. On introduira la notion de variation pour évaluer la progression.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Mois :** | **Volume mensuel** | | | **Marge mensuelle** | | | **Plaintes reçues** | | |
| **% de réalisation de l’objectif** | **M–1** | **M** | **Variation %** | **M–1** | **M** | **Variation %** | **M–1** | **M** | **Variation %** |
| Entrée de gamme |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Milieu de gamme |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Haut de gamme |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

8. Réalisez un questionnaire pour évaluer la satisfaction des clients Jeep en concession.

Nous souhaitons tout d’abord vous remercier pour votre confiance dans notre agence Jeep.

Ce bref questionnaire nous servira à nous améliorer et à vous proposer une meilleure qualité.

Nous vous remercions d’y consacrer quelques minutes.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Questions | TB | B | I | TI |
| **1. De manière générale, quel est votre niveau de satisfaction concernant…** |  |  |  |  |
| La récente expérience d’achat et livraison du véhicule par le distributeur Jeep ? | 🞈 | 🞈 | 🞈 | 🞈 |
| La façon dont vos appels et e-mails ont été pris en compte ? | 🞈 | 🞈 | 🞈 | 🞈 |
| La façon dont le conseiller de vente a compris vos besoins concernant le véhicule que vous vouliez ? | 🞈 | 🞈 | 🞈 | 🞈 |
| La communication / information reçue de la part du distributeur entre la formalisation de la commande et la livraison du véhicule ? | 🞈 | 🞈 | 🞈 | 🞈 |
| L’attitude du personnel du distributeur et le traitement reçu ? | 🞈 | 🞈 | 🞈 | 🞈 |
|  |  |  |  |  |
| **2. En se basant sur votre expérience d’achat et de livraison, recommanderiez-vous votre distributeur Jeep à un ami ?**  🞈 Très certainement  🞈 Probablement oui  🞈 Probablement non  🞈 Certainement pas | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **3. Vous a-t-on proposé d’essayer le modèle Jeep qui vous intéressait (ou un autre similaire) ?**  🞈 **Oui**  🞈 **Non** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **4. Est-ce que l’un des employés du distributeur s’est mis en contact avec vous après la livraison de votre véhicule ?**  🞈 **Oui**  🞈 **Non** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **5. Quels aspects de votre expérience d'achat ont été particulièrement positifs ?** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **6. Si vous n’êtes pas complètement satisfait de votre expérience d’achat, s’il vous plaît, indiquez-nous comment et dans quels domaines vous pensez que le distributeur Jeep pourrait s’améliorer.** | | | | |
|  |  |  |  |  |
| **7. Souhaitez-vous faire un commentaire général à Jeep ?** |  |  |  |  |

Merci !

Entraînement

**Exercice 1**

1. Étudiez l’opportunité de recourir à Phoning-performance en fonction du nombre de stagiaires à former.

**Formation interne**

* Coûts fixes de formation

Coût des formateurs internes 9 000

Honoraires divers 6 000

Locaux, matériel et logistique 1 200

Total 16 200

* Coûts variables (par personne formée)

Salaires et charges sociales 2 000

Frais divers 220

Total 2 220

* Coût total pour N personnes formées : 2 220 × N + 16 200

**Formation externe**

Coût de la formation 1 500 € par personne formée

Salaires et charges sociales 2 000

Frais divers 220

Total 3 720

Coût total pour N personnes formées : 3 720 N

Pour une personne formée, la formation externe est moins onéreuse car il n’y a pas de charges fixes. Il y a un moment où la formation interne devient moins chère (c’est une sorte de seuil de rentabilité). Ce moment est celui où : 3 720 N = 2 220 N + 16 200 N = 10,8

À partir de 11 formés, la formation interne est moins chère. En deçà, c’est la formation externe qui est moins onéreuse.

2. Présentez une analyse du type avantages/inconvénients permettant à la direction de réaliser un choix définitif entre la formation interne et la formation externe.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Avantages** | **Inconvénients** |
| **Formation externe** | * Peu coûteux : permet de former économiquement un ou deux vendeurs. * Permet de connaître les problèmes des autres. | * Généralement peu adaptée aux problèmes de l’entreprise. * Effort personnel des commerciaux pour transposer la formation à la réalité de l’entreprise. * Pas de contrôle. |
| **Formation interne** | * Centrée sur problèmes de l’entreprise. * Participation active de chaque membre. * Contrôle possible. | * Coûteux en frais et en temps. * Suppose un grand nombre de participants sinon le coût devient rapidement prohibitif, l’essentiel des charges étant fixes. |

**Exercice 2**

1. Indiquez ce que représentent ces documents.

Ce sont des propositions de stages de formation réalisées par des organismes de formation et publiées dans la presse ou sur Internet.

2. Identifiez s’il s’agit de formations internes, externes, intra ou inter.

Il s’agit de formations externes puisqu’elles sont tarifées. La deuxième est probablement réalisée en interentreprises sauf si l’entreprise a un besoin en formation allant jusqu’à 15 stagiaires. La première est probablement en inter-entreprises car il s’agit d’une formation de type team building.

3. Faites un choix entre les 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **La première solution** | **La deuxième solution** |
| **Fond** | Concret, pratique, professionnel, tout à fait adapté au métier de responsable de rayon | Universitaire, théorique, et pas réellement adapté (marketing mix et de la segmentation). |
| **Forme** | Méthode participative, collective, pratique puisqu’un livret sera remis à chacun des participants. | Probablement extrêmement scolaire : on a affaire à un professeur d’université. |

En conclusion, la première proposition est beaucoup plus adaptée à nos besoins.

**Exercice 3**

1. Concevez et complétez un tableau de bord pour le service (ressource 1).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **N–1** | | | | |
| **Vendeur** | **Objectif** | **Réalisé** | **Taux de réalisation** | **Taux de contribution** |
| Élodie | 249 (1) | 200 | 80,32 % | 19,96 % |
| Pierre | 249 | 428 | 171,89 % | 42,71 % |
| Yasmina | 249 | 205 | 82,33 % | 20,46 % |
| Jean | 249 | 169 | 67,87 % | 16,87 % |
| Équipe | 996 | 1 002 | 100,60 % | 100,00 % |

(1) 249 = 996 / 4 (objectif du nombre de services vendus / nombre de vendeurs)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **N** | | | | | |
| **Vendeur** | **Objectif** | **Réalisé** | **Taux de réalisation** | **Taux de contribution** | **Évolution N/N–1** |
| Élodie | 265 (2) | 203 | 76,60 % | 20,22 % | 1,50 % |
| Pierre | 265 | 435 | 164,15 % | 43,33 % | 1,64 % |
| Yasmina | 265 | 214 | 80,75 % | 21,31 % | 4,39 % |
| Jean | 265 | 152 | 57,36 % | 15,14 % | –10,06 % |
| Équipe | 1 060 | 1 004 | 94,72 % | 100,00 % |  |

(2) 265 = 1 060 / 4

2. Analysez les performances de l’équipe de la gare de Perpignan (ressources 1 et 2).

* Parmi les quatre vendeurs, Pierre réalise à lui seul près de 50 % (43,33 %) des objectifs globaux et il est le seul à dépasser ses objectifs en N–1 et en N. Pierre est le vendeur le plus âgé et le plus ancien : 30 ans d’ancienneté. Nous pouvons supposer qu’il est expert dans son métier et qu’il a su créer une relation de confiance avec la clientèle.
* Élodie a le moins d’ancienneté. Sans doute son manque de maîtrise de l’outil de vente ne lui permet pas d’atteindre ses objectifs même si elle réussit à augmenter ses ventes en N.
* Yasmina ne parvient pas à atteindre ses objectifs malgré une progression relativement plus forte que celle de ses collèges en N. Son manque d’empathie explique en grande partie ses contre-performances.
* Jean, malgré sa grande expérience, est très loin d’atteindre les objectifs fixés. Il obtient les plus mauvais scores. Il ne semble pas très motivé à la vente de ce service, puisqu’il a du mal à le proposer.

3. Proposez les actions de formation adaptées à chaque vendeur (ressource 3).

* Pierre n’a pas besoin de formation. Il pourrait confirmer son rôle de locomotive au sein de l’équipe et prendre le rôle de coach vis-à-vis de ses trois collègues, ce qui permettrait au manager de reconnaître sa compétence et de la valoriser. Il pourrait former plus particulièrement Élodie.
* Élodie se verra proposer la formation e-learning et le manager pourra donner les résultats du quiz à Pierre afin qu’il fasse le point avec cette collègue.
* Jean se verra également proposer la formation e-learning. En fonction de ses résultats et de sa demande, le manager pourra envisager une demi-journée de formation par Campus Formation. Ainsi, afin de lui redonner confiance, on peut prévoir une formation en « Relation client », accompagnée de la formation « Dialogue de vente » et/ou « Gestion des conflits ».
* Pour Yasmina, on pourra prévoir les formations « Attitude de service » et « Relation client ».

Remarque : il n’y a pas de formation adaptée pour Élodie dans l’offre de Campus Formation.

**Exercice 4**

1. Analysez les performances globales de l’équipe.

Les résultats globaux ne sont pas satisfaisants : la performance globale de l’équipe est caractérisée par une certaine hétérogénéité et ne permet d’atteindre que 89 % des objectifs en termes de CA.

Les objectifs en termes de nombre de clients ne sont pas du tout atteints puisque l’équipe n’a réalisé que 66 % de ses objectifs. En revanche, les objectifs de panier moyen sont largement dépassés.

La présence sur le terrain en rendez-vous clients n’est pas suffisante. Les performances au téléphone expliquent cette situation.

2. Proposez des actions de formation des commerciaux dans un budget de 2 000 € HT.

Propositions individuelles :

* **Baudin :** il faut profiter des compétences de Baudin au téléphone. En revanche, il concrétise mal au téléphone et a des difficultés sur le volume des ventes réalisées. Une formation à l’entretien de vente s’impose. Proposition en termes de formation : 500 €.
* **Saria :** elle est quasiment dans l’objectif sur tous les tableaux. Rien à signaler.
* **Jourdan :** très bon en entretien de vente, il est très faible en prise de RDV. Il faut absolument former Jourdan au téléphone. Vérifier s’il n’a pas tendance à écrémer la clientèle en prise de RDV. Proposition en termes de formation : 480 €.
* **Pinsch :** profil proche de Jourdan. Il faut former Pinsch au téléphone pour lui permettre d’augmenter son CA en multipliant le nombre de RDV obtenus. Proposition en termes de formation : 480 €.
* **Guil :** il doit être formé pour améliorer ses performances en RDV. Proposition en termes de formation : 500 €.

Total des propositions en termes de formation : 1 960 €