

Compétence 3 : Animer l'équipe commerciale**Chapitre 4 : Former l'équipe commerciale.**1. Les besoins en formation**1.2. Qu'est-ce qu'un besoin en formation**

C'est l'écart entre les compétences existantes et les compétences nécessaires à l'entreprise. La formation vient donc combler un manque de compétence.



Il peut découler de

- ♦ l'adaptation du personnel à l'évolution de l'activité
 - . nouvelles technologies, nouvelles machines
 - . nouveaux besoins des clients
 - . nouveaux produits, nouveaux marchés
 - . nouvelles réglementations
 - . etc.
- ♦ un changement d'organisation (disparition, création, fusion de différents services)
- ♦ le flux de recrutement qui impose des formations aux nouvelles recrues
- ♦ de résultats décevants
- ♦ la volonté de favoriser la mobilité professionnelle
- ♦ la volonté d'acquérir une qualification plus élevée

EXERCICE : ANALYSEZ LE VENTES DE MAX

Vous analysez l'activité de Max, un vendeur embauché il y a 6 mois. Vous complétez le tableau de bord :

	Résultats de Max sur les 3 derniers mois	La moyenne du magasin	Ecarts en %
Chiffre d'affaires	6 720 €		
Nombre de RDV clients	300		
Nombre de vente réalisée	40		
Marge brute réalisée	2 160 €		
Nombre de produits vendus	48		
Ticket moyen		225 €	
Taux de marque moyen		43,20%	
Taux de réalisation		21%	
Indice de vente		1,7	
Satisfaction client			
Disponibilité	4,8	4,2	
Amabilité	4,7	4,3	

1. A votre avis, quels sont ses besoins en formation ? Que devez vous faire pour en être sur ?

1.2. L'évolution des obligations légales

La loi du 5 septembre 2018 pour la « liberté de choisir son avenir professionnel » a profondément changé le paysage de la formation professionnelle. Voir la vidéo : https://www.youtube.com/watch?v=7Rwjp-i5n_4

Des l'âge de 16 ans, tout le monde a droit à CPA : Compte Personnel d'Activité qui regroupe :

- ♦ **Le compte personnel de formation (CPF)** qui recense :
 - . les droits à la formation acquis par le salarié tout au long de sa vie active et jusqu'à son départ à la retraite,
 - . et les formations dont peut bénéficier personnellement le salarié.

Pour un salarié à temps plein, ou à temps partiel, l'alimentation du compte se fait à hauteur de 500 € par année de travail, dans la limite d'un plafond de 5 000 €.

L'utilisation du CPF relève de la seule initiative du salarié. L'employeur ne peut donc pas imposer à son salarié d'utiliser son CPF pour financer une formation.

Pour les formations sur le temps de travail, un accord de l'entreprise sera nécessaire.

Voir : <https://www.moncompteformation.gouv.fr/>

- ♦ **Le compte engagement citoyen (CEC)** : Le CEC recense les activités de bénévole, de volontaire ou de maître d'apprentissage. Il permet :
 - . l'acquisition de 720 € sur le compte personnel de formation (CPF).

La loi modifie l'accès à l'apprentissage :

- ♦ Il est accessible jusqu'à 29 ans
- ♦ Embauche possible tout au long de l'année
- ♦ Abaissement de la durée minimale du contrat d'un an à 6 mois
- ♦ Revalorisation de la rémunération des apprentis

2. Les modalités de formation des collaborateurs

2.1. Formation interne ou externe

	Avantages	Inconvénients
Formation interne (réalisée par l'entreprise)	<ul style="list-style-type: none">- Bonne connaissance de l'entreprise, des produits et de la clientèle- Coût plus faible	<ul style="list-style-type: none">- Compétences pédagogiques peut-être limitées des intervenants- Hiérarchie entre participants
Formation externe (réalisée par un organisme extérieur)	<ul style="list-style-type: none">- Large choix de stages- Spécialisation de certains organismes dans des secteurs précis- Intervenants qualifiés	<ul style="list-style-type: none">- Méconnaissance éventuelle des produits et du secteur- Coût élevé de la participation

2.2. Intra ou inter entreprise

- formation intra-entreprises : seuls des salariés de l'entreprise participent au stage ;
- formation inter-entreprises : des salariés d'autres entreprises participent au stage.

	Avantages	Inconvénient
Intra	<ul style="list-style-type: none">- Réponse aux besoins spécifiques- Dynamique / esprit de groupe / cohésion	<ul style="list-style-type: none">- Coûts si peu de participants- Pas d'échange avec l'extérieur
Inter	<ul style="list-style-type: none">- Coût plus faible si peu de participants- Echanges enrichissants avec d'autres entreprises	<ul style="list-style-type: none">- Risque de divulgation d'informations confidentielles.- Risque de non adaptation aux besoins spécifique

2.3. La formation en présentiel

C'est la formation réalisée en face à face avec des formateurs.

➤ Un *inconvenient* majeur : **les couts !**

♦ **Coûts directs** de la formation

- . Conception de la formation, production des supports et animation des sessions,
- . Location d'une salle et de matériel...
- . Les couts du prestataire extérieur (jusqu'à 500 €/jour/personne)

♦ **Coûts indirects** liés à la formation

- . Transport
- . Hébergement et restauration
- . Gestion administrative des formations
- . Absences des collaborateurs

➤ Des *avantages* indéniables

- ♦ favoriser l'entraide et les échanges : émulation de groupe
- ♦ créer des liens humains...et développer son réseau
- ♦ suivi personnalisé et adaptation en temps réel du formateur
- ♦ poser directement les questions au formateur
- ♦ les mises en situation : individuelle et en groupe

2.3. La formation en distanciel

A. Le distanciel synchrone

Tous les stagiaires se connectent au même moment pour suivre la formation qui peut prendre plusieurs formes :

- ♦ une simple visioconférence
- ♦ un webinaire : conférence interactive proposant des échanges en visio, audio
- ♦ une classe virtuelle : webinaire avec échange partagent et modification en temps réel de documents

Avantages : couts un peu moins élevés que le présentiel (mais qui restent élevés)

Inconvénients : il faut un matériel (et un réseau) de qualité. Les participants doivent être à l'aise avec les outils numériques.

B. Le distanciel Asynchrone (e-learning)

Le stagiaire peut suivre sa formation quand il le veut grace à différents outils : vidéos, logiciels, sérieux games. Les échanges avec le formateur se font par courriels ou via un forum.

♦ Le MOOC : Voir https://www.youtube.com/watch?v=kJSQ_5HPMrU

♦ Le SPOC : <https://www.youtube.com/watch?v=jq4uHa7upQs>

♦ Le COOC : <https://www.youtube.com/watch?v=pHvIF58XOes>

C. Blended Learning



Le blended learning (ou formation mixte) est un dispositif qui combine deux modalités d'apprentissage : l'e-Learning (apprentissage en ligne) et le présentiel (formation classique).

L'apprenant est placé au coeur du processus de formation et il est acteur de sa formation. Ce type d'apprentissage favorise l'interactivité et l'apprentissage en ligne. L'apprenant se sent plus impliqué, et donc plus motivé. Les sessions en présentiel lui permettent d'échanger, de dialoguer avec le formateur et les autres apprenants, de travailler en collaboration et d'enrichir son apprentissage

D. Avantages et inconvénients du e-learning :

Du côté du salarié		Du côté de l'entreprise	
Apprenant acteur de sa formation	Appréhension de l'outil informatique, réticence face aux nouvelles technologies	Economie sur les coûts indirects	Pas de contrôle sur la motivation, l'implication et la gestion de leur formation par les apprenants
Interactivité et attractivité	Gestion de son autonomie car pas de cadre de travail imposé	Flexibilité et adaptabilité (heure et lieu)	Investissement en matériel informatique et en logiciels
Flexibilité et adaptabilité (heure et lieu)	Gestion de sa motivation et de son implication dans sa formation e-learning, effort de concentration	Contraintes logistiques réduites (pas de location de salle, de déplacement des salariés, de logement etc.)	
Formation à son propre rythme indépendamment des autres apprenants	Pas de contacts directs avec le formateur (blended learning)	Supports de formation pérennes et actualisables	
Auto-évaluation en cours et en fin de cursus		Reporting précis des formations et analyse des résultats automatisée grâce au tracking	

3. Le cahier des charges

Le cahier des charges est l'expression du besoin en formation dans ses dimensions à la fois quantitatives et qualitatives.

Exemple :

AVIA Location de voiture

Cahier des charges de formation
 Public : jeunes commerciaux diplômés Bac + 2
 Nombre : 3
 Objectif : améliorer l'organisation

Contenus indicatifs
 Gestion du temps : objectifs, activités chronophages, évaluation des tâches, planification, gestion des imprévus

Modalités

- Type de formation : formation alternée à raison de 2 jours maximum par semaine, si possible les vendredi et samedi.
- Approche : interactive et pratique
- Durée maximum : 8 jours
- Lieu de formation : Lyon centre ou proche banlieue
- Coût maximum : 1 000 € pour 2 jours de formation
- Formation inter-entreprise acceptée

Il est préférable de faire figurer en introduction les éléments synthétiques du cahier des charges

L'ensemble des contenus et modalités de formation serviront à la sélection des organismes de formation qui répondront au cahier des charges. On procédera à l'aide d'un tableau de comparaison multicritères

Il est difficile de demander une formation intra-entreprises lorsque le nombre de stagiaires est inférieur à 7 ou 8

4. Le suivi de la formation

4.1. Avant la formation

Type d'évaluation	Quoi ?	Par qui ?	Comment ?	Quand ?
Avant la formation				
Évaluation des besoins	Problème, dysfonctionnement, nouveau projet faisant apparaître un manque en termes de compétence	Responsable formation Responsable hiérarchique	- Définition d'indicateurs pour mesure d'impact - Entretien - Réunion - Questionnaire - Référentiels...	En amont du projet
Évaluation des prérequis	Les connaissances et compétences des stagiaires	Formateur	- Test de positionnement - Entretiens	Quelques semaines avant le début de la formation

4.2. L'évaluation à chaud

Type d'évaluation	Quoi ?	Par qui ?	Comment ?	Quand ?
Pendant la formation				
Évaluation des attentes	Les attentes de chacun par rapport à la formation : leurs intérêts, leurs enjeux, leurs questionnements	Formateur	- Tour de table - Questionnaire	Au début de la formation (ou avant la formation)
Évaluation des acquis	La compréhension et l'assimilation des savoirs et savoir-faire	Formateur	- Test, QCM, Quizz - Étude de cas - Simulation - Mise en situation - Examen	Tout au long de la formation
Évaluation de satisfaction dite « évaluation à chaud »	L'opinion et le ressenti des formés sur la prestation (voir ci-dessous)	Formé	- Questionnaire de satisfaction - Tour de table - Questions informelles au groupe - Entretien	Pendant et en fin de formation Dans les deux semaines qui suivent la formation
Attestation de fin de formation	- La progression du formé au regard des objectifs - Les acquis de la formation	Formé	- Attestation de fin de formation - QCM - Etudes de cas - Exercices	« A l'issue de la formation » l'attestation est remise au formé

L'évaluation de satisfaction comporte des questions sur :

Le contenu ; l'animation ; la documentation remise ; l'organisation ; les conditions matérielles ; l'interaction dans le groupe ; la réponse aux attentes ; la satisfaction globale ; les thèmes sur lesquels le stagiaire envisage des prolongements.

Avec une échelle à 4 ou 5 niveaux :

- Très insatisfait, insatisfait, plutôt satisfait, satisfaisant, très satisfait
- tout à fait, suffisamment, insuffisamment, pas du tout
- une note : de 1 à 4 ou de 1 à 5

4.3. L'évaluation à froid

Type d'évaluation	Quoi ?	Par qui ?	Comment ?	Quand ?
Après la formation « Évaluation à froid »				
Évaluation pédagogique	L'action de formation a-t-elle répondu aux objectifs qui lui étaient fixés ?	Responsable formation	- Bilans sur le fond (contenus) et la forme - Mesure de l'atteinte des objectifs pédagogiques	A l'issue de la formation et quelques mois après
Évaluation du transfert sur les situations de travail	L'application des acquis de la formation en situation de travail	Responsable hiérarchique Parfois le formateur	- Observation sur poste - Entretien après la formation - Plan d'actions - Entretien annuel	Dans les semaines qui suivent le retour de formation
Évaluation des effets de la formation	Les effets mesurables ou observables de la formation sur l'amélioration de l'efficacité du formé et de son équipe	Responsable hiérarchique Responsable formation	- Indicateurs d'impact - Tableaux de bord - Entretien annuel d'évaluation - Enquêtes - Questionnaire	Plusieurs mois après le stage

Une réflexion de ce type peut être engagée par le manager:

- . Applique-t-on les acquis de la formation ?
- . Rencontre-t-on des difficultés dans la mise en œuvre de ces acquis ?
- . Quels sont, avec le recul de la pratique, les éléments les plus utiles dans la formation ?
- . Quels sont les manques ou les prolongements nécessaires ?
- . Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance individuelle ?
- . Est-ce que la formation a permis l'amélioration de la performance de l'équipe ?
- . Observe-t-on un accroissement de la motivation ?
- . Les objectifs de formation définis ont-ils été atteints ?