



Ce dossier est édité par l'Observatoire de
L'Association Nationale pour la Formation Automobile

Service études et prospectives
2, rue Capella
44483 CARQUEFOU CEDEX
02.28.01.08.01
observatoire@anfa-auto.fr

Ont participé à cette édition :

Béatrice JACQUES
Florence ROCHER, consultante

Edition Avril 2010, Carquefou (44)
47 pages

UTILISATION DU RNQSA DANS LA FILIERE VENTE AUTOMOBILE

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| SYNTHESE | 3 |
| 1- Analyse de la demande..... | 5 |
| 2- Délimitation du champ de l'étude..... | 5 |
| 3- Objectifs de l'étude et méthodologie associée | 6 |
| 4- Entreprises et professionnels de la vente rencontrés | 7 |
| 5- Résultats | 9 |
| 5-1 Appropriation et utilisation du RNQSA dans les entreprises en référence au cadre précisé dans l'avenant 35. | 9 |
| A) Niveau d'appropriation du RNQSA dans les entreprises de vente de véhicules..... | 9 |
| B) Les autres usages du RNQSA | 15 |
| C) Limites et suggestions..... | 15 |
| D) Analyse : focus sur certaines difficultés de mise en œuvre du RNQSA | 16 |
| 5-2 Evaluation de la pertinence des descriptions des activités et des accès à la qualification | 18 |
| 5-2-1- Evaluation de la pertinence de la description des activités de la filière vente..... | 18 |
| A) Analyse de contenu des fiches de qualification de la filière vente | 18 |
| B) Les qualifications de la filière vente rencontrées dans les entreprises | 19 |
| C) L'adéquation entre les fiches de qualification et l'évolution des activités des professionnels de la filière vente..... | 22 |
| 5-2-2- Evaluation de la pertinence de la description des accès à la qualification | 25 |
| A) Niveaux de qualification des personnes rencontrées | 25 |
| B) Niveaux de qualification attendus pour l'exercice des métiers de la vente | 26 |
| C) Utilisation des échelons majorés : quelques constats..... | 26 |
| 6- Facteurs d'évolution des activités et des métiers de la force de vente | 27 |
| Annexes | |

1- Connaissance du dispositif et du RNQSA

- La dénomination « RNQSA »: une notoriété certaine au niveau des grandes entreprises mais plus faible dans les PME
- Une majorité des entreprises interrogées connaît l'existence d'un dispositif de positionnement dans le cadre de la convention collective
- Si globalement les personnes interrogées connaissent leur catégorie sociale, elles semblent peu sensibles à leur échelon
- Les trois degrés d'application du RNQSA pratiqués :
 1. Obligation administrative pour l'entreprise
 2. Utilisation contrainte dans le cadre du droit du travail (35h00)
 3. Appropriation et utilisation dynamique du RNQSA dans une logique de GPEC

2- Observations recueillies sur la filière vente

A-Observations générales

- Les professionnels rencontrés souhaiteraient que la filière vente soit plus cohérente.
- L'analyse du contenu des activités des qualifications et nos observations de terrain font clairement apparaître des points communs, voire des redondances qui sur le plan technique ne justifient pas l'existence de quatre qualifications pour le métier de vente automobile.
- Les échelons majorés sont utilisés surtout dans les entreprises qui utilisent le RNQSA dans une logique de GPEC
- Les BTS NRC/MUC et les CQP sont des formations appréciées des professionnels

B- Observations par qualification

- **Qualification « hôtesse d'accueil »** : Absence de spécificités automobiles. Cette qualification, quand elle existe, est le plus souvent sous-traitée. Les personnes interrogées se posent la question de l'opportunité de l'existence de cette qualification.
- **Qualification « d'assistant de vente automobile »** : Cette qualification n'a pas été rencontrée dans les entreprises de l'échantillon.
- **Qualification « vendeur »** : Il est paradoxal de constater dans le descriptif des activités, l'absence de l'activité « commercialisation des véhicules ».
- **Qualification « conseiller en financement »** : Lorsque la structure n'emploie pas de « conseiller en financement », c'est un professionnel de la vente qui assure cette activité.

• **Qualification « vendeur automobile confirmé », « attaché commercial » et « conseiller des ventes »** : Le positionnement des professionnels de la vente s'effectue pour les profils expérimentés en fonction de l'expérience ou pour les jeunes en fonction du diplôme au lieu de procéder à une véritable analyse de poste préalable au choix du positionnement.

• **Qualification « chef des ventes »** : L'accès à la qualification pour les chefs de vente passe par une expérience de la vente y compris de la vente à société (souvent jugée plus complexe).

3- Propositions

Un besoin d'information des entreprises apparaît clairement sur le RNQSA et de façon plus générale sur la GPEC.

Une réflexion sur les qualifications de la filière et sur la cohérence de leur articulation serait opportune.

1- Analyse de la demande

En réponse à la demande de la CPN relative à la délibération paritaire n°3-09, l'OPMQ de l'ANFA présente dans ce rapport les résultats d'une étude sur l'utilisation du RNQSA dans la filière vente. La CPN a souhaité que les questions d'usage de ce répertoire par les entreprises du secteur et les questions de pertinence des descriptions des rubriques relatives au contenu de la qualification et aux modes d'accès à la qualification des fiches soient traitées.

2- Délimitation du champ de l'étude

L'OPMQ de l'ANFA a réalisé une investigation sur un champ limité de la rubrique « qualifications spécifiques » du RNQSA. Il convenait dans le délai imparti, de centrer notre investigation sur la filière vente automobile (hors camion et moto).

Les qualifications de la filière vente sont celles pour lesquelles il est constaté le plus d'écart entre la réalité des postes en entreprise et les qualifications, lors de la création des CQP. Par ailleurs, l'enquête recrutement vendeurs de 2005 réalisée par l'observatoire de l'ANFA avait révélé que le classement des commerciaux était réparti entre les trois catégories sociales¹ de manière quasi-équivalente sans que l'on sache vraiment quelles étaient les activités ou les certifications qui les distinguaient.

Cette filière regroupe 9 fiches dans le RNQSA:

| Vente Automobile | | |
|-------------------|-----|-------------------------------------|
| Cadre | III | Chef des ventes |
| | II | Adjoint au chef des ventes |
| | I | Conseiller des ventes |
| Maîtrise | 23 | Attaché commercial |
| | 20 | Vendeur automobile confirmé |
| Ouvriers-employés | 12 | Conseiller en financement |
| | 9 | Vendeur |
| | 6 | Assistant de vente automobile |
| | 3 | Hôtesse d'accueil, chargé d'accueil |

¹ Enquête recrutement des vendeurs, ANFA 2005, autofocus n°35. Catégories sociales des commerciaux : 35% d'employés, 38% d'agents de maîtrise, 27% de cadres

3- Objectifs de l'étude et méthodologie associée

Conformément au cahier des charges de mai 2010, **deux principaux niveaux d'analyse ont été appréhendés au moyen d'entretiens menés auprès de professionnels de la filière vente automobile.**

Le premier niveau relève de l'appropriation et de l'utilisation qui est faite du RNQSA dans les entreprises en référence au cadre précisé dans l'avenant 35.

1^{er} objectif : Identifier la manière dont s'effectue le classement du personnel à l'embauche

L'avenant 35 préconise, pour le positionnement des salariés, une définition des caractéristiques de l'emploi au moment de l'embauche.

Dans quelle mesure les activités et les certifications des salariés sont bien prises en compte pour le positionnement des personnels au moment du recrutement ?

2^{ème} objectif : Identifier la manière dont le positionnement du salarié évolue en cours de carrière

L'avenant 35 préconise un réexamen de la situation du salarié en cours de carrière selon quatre modalités : « au terme de l'année suivant l'embauche sous CDI, puis au moins tous les deux ans, préalablement à tout changement important de fonctions ou de l'emploi, après l'obtention de toute certification visée à l'article 1-23 ».

Comment se déroule l'évolution du positionnement des professionnels de la vente ? Quels usages sont faits des échelons majorés ?

3^{ème} objectif : Identifier les usages du RNQSA, suggestions et limites

Au-delà de l'évaluation de l'application des textes de l'avenant 35 précités, il importe, à ce niveau d'investigation, de recueillir toutes les informations liées à la manière dont la cible interrogée connaît/utilise ou non ce répertoire. Il convient aussi de faire un état des limites et des suggestions évoquées par celle-ci.

Le second niveau analyse la pertinence des descriptions des activités et les modes d'accès à la qualification du RNQSA

Pour aborder ce second niveau d'analyse, l'observatoire a en premier lieu procédé à **une analyse de contenu des fiches de qualification**. Celle-ci avait pour objectif en dehors de toute référence à une entreprise donnée, de comprendre l'articulation entre les différentes qualifications, de repérer les redondances et les éventuelles incohérences.

Partant de cette connaissance, l'observatoire a réalisé un **état des lieux des qualifications effectivement rencontrées dans les entreprises visitées.**

Pour chacune des qualifications identifiées dans les entreprises, l'observatoire a procédé **à une mise en perspective des activités des fiches selon leur réalisation effective, la compréhension (ou non) de celles-ci par les professionnels**. L'accès à la qualification a surtout été abordé en lien avec le recrutement. Quelques observations sur l'usage des échelons majorés ainsi que sur l'évolution verticale et transversale clôturent ce chapitre.

Enfin, l'observatoire a amené les professionnels rencontrés à évoquer **les facteurs d'évolution de la vente de véhicules et leurs conséquences possibles sur les métiers et les activités**.

4- Entreprises et professionnels de la vente rencontrés

Le cahier des charges visait une interrogation de 18 entreprises caractérisées par la diversité de leur statut, de leur taille et des marques représentées. Au 24 octobre 2009, 14 entreprises ont été rencontrées. La phase d'enquête s'est déroulée entre juin et octobre 2009 (avec une interruption liée aux congés d'été). L'observatoire a du faire face à plusieurs contraintes pour atteindre l'objectif visé dans le temps imparti pour la phase terrain. La première tient à la difficulté de joindre le directeur de site. Il faut généralement 5 à 10 appels téléphoniques pour pouvoir décrocher un entretien téléphonique avec lui. Le contexte économique défavorable fait que certaines entreprises craignent que les « vendeurs en profitent pour vider leur sac ». Plusieurs professionnels, invoquant le manque de temps ont refusé de participer à l'étude. Toutefois la majorité des entreprises rencontrées se sont montrées coopératives dans la transmission d'informations plutôt sensibles. Deux entreprises ont néanmoins insisté sur le fait que l'on rentrait dans leur « intimité » et ont été plus confuses sur les données communiquées.

Selon la taille de l'entreprise et du temps que les professionnels pouvaient nous consacrer, l'observatoire a passé entre une demi journée et une journée et demi par site rencontré. Les entretiens ont été pour la plupart enregistrés, leur retranscription a été réalisée en fonction des objectifs à atteindre. Le recueil d'information a eu lieu dans deux régions : la Bretagne et Les Pays-de-Loire. Pour garantir l'anonymat des professionnels rencontrés nous précisons uniquement la (les) marques distribuées.

Tableau 1 : Identification des entreprises de l'échantillon selon la marque et le statut

| Structure | Structures appartenant à un groupe de distribution auto | Nombre de salariés | Nombre de salariés sur site | Nombre de salariés de la filière vente | Nombre de marques distribuées | Nombre de vente VN | Nombre de vente VO | Nombre de vente de VN à société |
|--------------------|---|--------------------|-----------------------------|--|-------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------------------|
| Succursale Citroën | | 173 | 101 | 45 | 1 | 4000 | 2000 | 2000 |
| Succursale Nissan | | 22 | 18 | 4 | 1 | 500 | 500 | 50 |
| Filiale Peugeot | | 128 | 34 | 34 | 1 | 2900 | 2200 | 1100 |
| Concession Peugeot | X | 900 | 45 | 15 | 1 | 1200 | 700 | 300 |
| Concession BMW | X | 100 | 8 | 5 | 2 | 320 | 200 | 100 |
| Concession Opel | X | 100 | 29 | 9 | 4 | 1400 | 700 | 200 |
| Concession Ford | X | 60 | 33 | 11 | 2 | 700 | 700 | 100 |
| Concession Toyota | X | 80 | 35 | 14 | 10 | 1000 | 600 | 300 |
| Concession Fiat | X | 650 | 36 | 12 | 5 | 1000 | | |
| Concession Audi | X | 71 | 49 | 19 | 4 | 1100 | 562 | 100 |
| Agent Renault | | 49 | 18 | 1 | 1 | 300 | 300 | 150 |
| Agent Peugeot | | 36 | 36 | 3 | 1 | 193 | 350 | 70 |
| Négociant | | 22 | 22 | 7 | toutes | | 3000 | |
| Mandataire | X | 70 | 3 | 3 | 34 | 830 | 70 | 30 |

Tableau 2 : Professionnels rencontrés selon le positionnement opéré dans l'entreprise

| Identification des professionnels rencontrés selon le classement opéré dans l'entreprise | | | |
|--|-----|-------------------------------------|-----------|
| Cadre | III | Chef des ventes | 8 |
| | II | Adjoint au chef des ventes | 4 |
| | I | Conseiller des ventes | 8 |
| Maîtrise | 23 | Attaché commercial | 6 |
| | 20 | Vendeur automobile confirmé | 4 |
| Ouvriers-employés | 12 | Conseiller en financement | 3 |
| | 9 | Vendeur | 8 |
| | 6 | Assistant de vente automobile | 1 |
| | 3 | Hôtesse d'accueil, chargé d'accueil | 0 |
| Total | | | 42 |

42 professionnels de la vente ont été rencontrés. A ces professionnels, il convient de rajouter **10 directeurs de structures**.

Ce positionnement ne correspond pas toujours à la fonction exercée dans l'entreprise. Ces écarts entre le positionnement effectif et les activités exercées sont abordés dans la partie résultats du rapport. Notre objectif était de rencontrer un nombre minima de 3 personnes par échelon. Cet objectif a été atteint, excepté pour les qualifications d'assistant de vente automobile et d'hôtesse d'accueil.

5- Résultats

5-1 Appropriation et utilisation du RNQSA dans les entreprises en référence au cadre précisé dans l'avenant 35.

A) Niveau d'appropriation du RNQSA dans les entreprises de vente de véhicules

L'appropriation d'un outil comme le RNQSA passe avant tout par sa connaissance. Celle-ci peut être de l'ordre d'une représentation plus ou moins juste. Certaines personnes connaissent l'existence d'un outil de positionnement sans pour autant connaître sa dénomination ou même l'objet (le répertoire). D'autres professionnels de la vente semblent ne pas avoir connaissance de l'existence d'un outil de positionnement et/ou n'y accordent pas de valeur. Au-delà de l'usage, les informations collectées ont permis d'appréhender la notoriété associée à la dénomination du RNQSA.

La notion d'appropriation est abordée à partir de trois indicateurs :

- 1) Le niveau de connaissance du RNQSA et de son usage pour positionner les salariés
- 2) La connaissance des professionnels de la vente sur leur positionnement
- 3) Les différents niveaux d'usage du RNQSA

1) le niveau de connaissance du RNQSA et de son usage en matière de positionnement

Cet indicateur permet mesurer « un indice de notoriété » de la dénomination RNQSA. Il rend compte également du lien que les professionnels font (ou ignorent) entre le RNQSA et le positionnement opéré dans l'entreprise.

Tableau 3 : Indice de notoriété de la dénomination « RNQSA »

| Structures rencontrées | Nombre de professionnels de la vente rencontrés y compris le directeur | Ceux qui connaissent la dénomination "RNQSA" "si je vous dis RNQSA, vous me dites quoi?" | Ceux qui savent qu'il existe un outil de positionnement mais qui ne savent pas qu'il porte la dénomination RNQSA | Ceux qui n'ont pas connaissance de l'existence d'un outil de positionnement | Sans réponse ² |
|------------------------|--|--|--|---|---------------------------|
| Succursale | 6 | 2 | 4 | 0 | 0 |
| Succursale | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Filiale | 4 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Concession | 4 | 2 | 1 | 0 | 1 |
| Concession | 4 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Concession | 4 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Concession | 5 | 1 | 3 | 0 | 1 |
| Concession | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| Concession | 4 | 0 | 3 | 1 | 0 |
| Concession | 5 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Agent | 2 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Agent | 3 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Négociant | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| Mandataire | 3 | 0 | 2 | 0 | 1 |
| TOTAL | 52 | 10 | 29 | 5 | 8 |

A priori peu de personnes connaissent le terme RNQSA (10/52). Certains professionnels font l'amalgame entre RNQSA et QSA (qualité de service atelier). Ce n'est qu'après plusieurs explications et après avoir associé cette dénomination à la convention collective que le lien avec le positionnement du personnel s'effectue. Ainsi 39 personnes ont connaissance d'un outil de positionnement et 10 d'entre elles savent le dénommer. Quand la dénomination est connue, elle l'est le plus fréquemment par un directeur. 3 des 5 personnes qui ne connaissent pas l'existence d'un outil de positionnement considèrent que la notion d'échelon n'est pas importante et accordent davantage d'importance à leur salaire et à l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.

2) la connaissance des professionnels de la vente sur leur positionnement

Il s'agit de dresser une photographie sur l'état de connaissance des professionnels de la vente concernant leur position en référence au RNQSA.

² Les « sans réponses » concernent les personnes à qui nous n'avons pas pu poser cette question soit par manque de temps soit parce que les conditions de l'entretien ne s'y prêtaient pas.

Tableau 4 : Etat de la connaissance du positionnement des professionnels de la vente

| Professionnels rencontrés selon le classement attribué par la structure | Nombre de professionnels rencontrés | Connaissance spontanée de la catégorie sociale ³ et de l'échelon | Connaissance spontanée de la catégorie sociale mais pas de l'échelon | Pas de connaissance de la catégorie sociale ou connaissance erronée | Sans réponse |
|---|-------------------------------------|---|--|---|--------------|
| Chef des ventes | 8 | 4 | 4 | 0 | |
| Adjoint au chef des ventes | 4 | 3 | 0 | 1 | |
| Conseiller des ventes | 8 | 2 | 6 | 0 | |
| Attaché commercial | 6 | 3 | 1 | 2 | |
| Vendeur automobile confirmé | 4 | 1 | 1 | 2 | |
| Conseiller en financement | 3 | 0 | 2 | 1 | |
| Vendeur | 8 | 2 | 2 | 3 | 1 |
| Assistant de vente automobile | 1 | 0 | 0 | 1 | |
| Hôtesse d'accueil, chargé d'accueil | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Total | 42 | 15 | 16 | 10 | 1 |

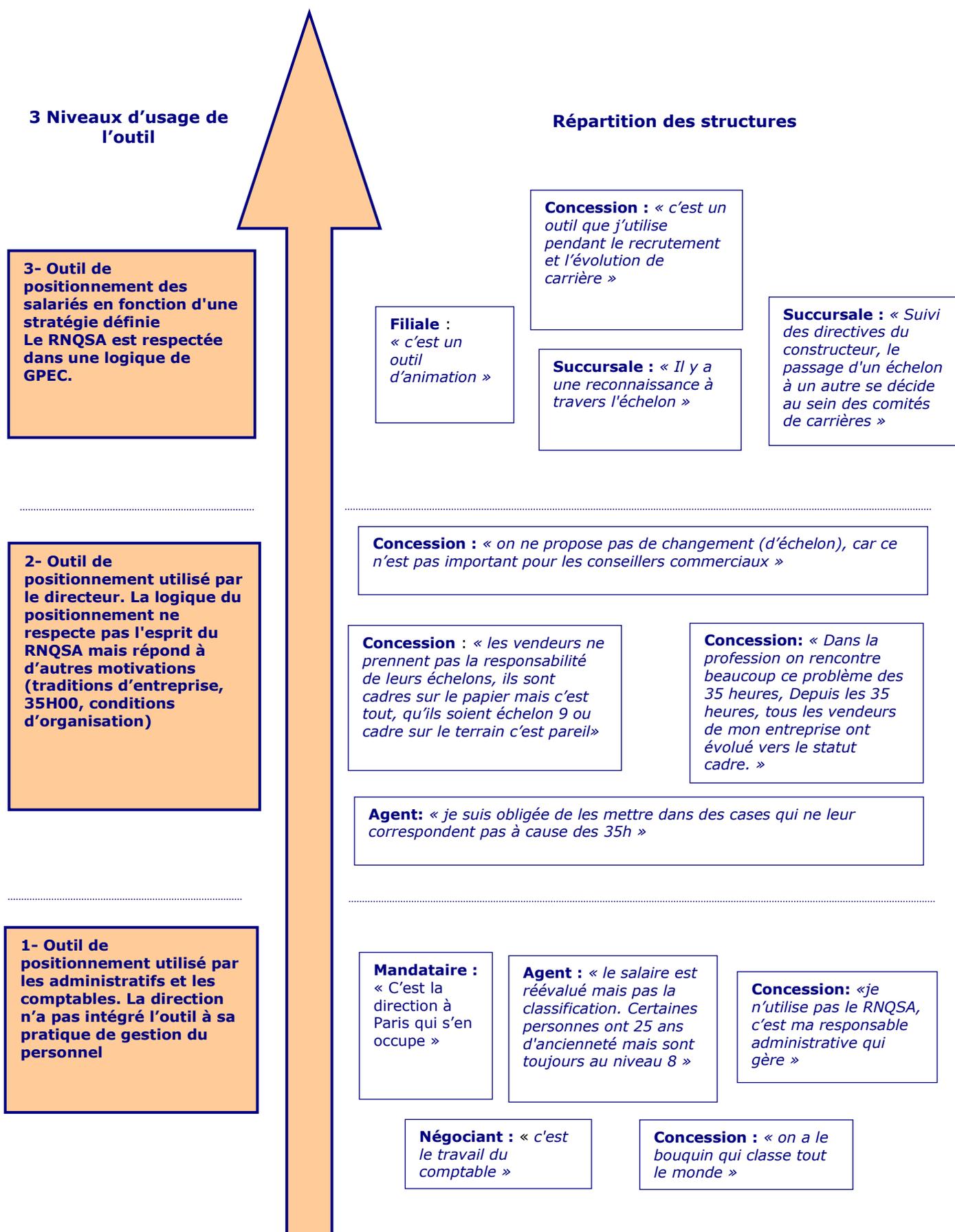
Globalement les personnes connaissent leur catégorie sociale, assez peu leur échelon. Seules 15 individus sur les 41 personnes ayant répondu à cette question sont en mesure d'évoquer spontanément leur échelon et leur catégorie sociale. Parmi les personnes qui ne connaissent ni leur échelon, ni leur catégorie sociale (10/41), 3 travaillent chez un mandataire, 3 sont positionnées à l'échelon vendeur. A noter qu'une personne positionnée vendeur pense « être assimilée cadre » et une autre assure les responsabilités de chef des ventes. Enfin, l'un d'entre eux explique ne s'être jamais posé la question de sa catégorie et de son échelon. Sur ces 10 personnes, 7 ne connaissent pas l'existence d'un outil de positionnement.

3) les différents niveaux d'usage de l'outil

Pour résumer la diversité des situations rencontrées, les informations recueillies ont été organisées en fonction d'un continuum. Celui-ci part d'une absence de prise en compte de l'outil, lequel reste l'affaire des comptables, en passant par une utilisation contrainte liée notamment à la mise en place des 35h00, à une utilisation de plus en plus orientée vers un outil de management des ressources humaines.

³ Les trois catégories sociales de la convention collective des services de l'automobile : Cadre, Maîtrise, Ouvrier-employé

Continuum selon 3 niveaux d'utilisation du RNQSA



Ces trois degrés d'appropriation du RNQSA sont détaillés en faisant référence à la manière dont les entreprises recrutent et font évoluer le positionnement de leur personnel de la vente.

1- Entreprises pour lesquelles le RNQSA est un outil de positionnement utilisé par les administratifs et les comptables. La direction n'a pas intégré l'outil à sa pratique de gestion du personnel

Les dirigeants et les chefs des ventes de ces entreprises ne connaissent pas la dénomination RNQSA. Ils considèrent que c'est un outil pour les comptables et les responsables administratifs.

Les salariés sont quasiment tous positionnés à l'échelon 9. Ceux qui ne connaissent pas leurs échelons et leurs statuts travaillent pour la moitié d'entre eux dans ces entreprises.

a) La manière dont s'effectue le positionnement des professionnels lors du recrutement

Le recrutement se réalise en fonction du profil du candidat c'est-à-dire son expérience professionnelle et surtout sa personnalité. Ensuite c'est la responsable administrative ou le comptable qui s'occupe du positionnement en fonction des pratiques de l'entreprise.

b) La manière dont s'effectue le suivi de carrière

Le changement de positionnement est rare car ces entreprises offrent peu de possibilités d'évolution selon les dirigeants. Quand il a lieu, c'est en raison d'un changement d'activités du professionnel ou en récompense de ses résultats commerciaux, et ce, toujours sur demande du salarié.

2- Entreprises pour lesquelles le RNQSA est un outil de positionnement utilisé par le directeur. La logique du positionnement ne respecte pas l'esprit du RNQSA mais répond à d'autres motivations

Certaines entreprises doivent faire face à des difficultés conjoncturelles financières. Elles préfèrent ainsi positionner les salariés à l'échelon 9 où le fixe est moins élevé. De plus, pour plusieurs dirigeants, les professionnels de la vente automobile ne sont pas des salariés qui recherchent une évolution en termes d'échelon. Ils attendent en premier lieu une évolution de leurs salaires qui ne se réalise qu'en fonction de leurs performances commerciales. Ils ne les encouragent donc pas à un nouveau positionnement. Dans ces entreprises, la plupart des vendeurs est classé à l'échelon 9.

D'autres entreprises, lors de la mise en place des 35 heures, ont préféré que les professionnels de la vente soient cadres et soumis ainsi à un forfait jours de RTT. Les professionnels de la vente sont ainsi tous positionnés à l'échelon cadre ou échelon 23.

a) La manière dont s'effectue le positionnement des professionnels lors du recrutement

Pour la plupart des hiérarchiques, le positionnement s'opère en fonction de l'expérience, de la personnalité du professionnel ainsi qu'en fonction des pratiques de l'entreprise. Le cas échéant l'échelon qu'il avait dans son ancienne entreprise est également pris en compte et discuté en entretien. Un directeur précise que le positionnement s'appuie également sur le diplôme obtenu par le professionnel. Les structures rencontrées recrutent plutôt des jeunes et les classent à l'échelon 9 par souci d'économie.

Les entreprises qui utilisent le RNQSA pour bénéficier de la souplesse horaire liée au statut cadre, opèrent leur positionnement de manière systématique : le professionnel démarre à l'échelon 23 puis évolue vers le statut cadre au bout de 3 à 6 mois en fonction de ses résultats.

b) La manière dont s'effectue le suivi de carrières

Le positionnement n'évolue pas ou peu dans ces entreprises. Quand un nouveau positionnement se réalise c'est que deux critères sont réunis : la demande de changement a été faite par le salarié et le directeur estime qu'il peut évoluer compte tenu de ses résultats. C'est une manière de fidéliser ses salariés.

Ces entreprises utilisent peu les échelons majorés. Quand ils les utilisent c'est pour distinguer certains professionnels des autres parce qu'ils ont des activités différentes : vendeur société, responsable hall...

3- Entreprises pour lesquelles le RNQSA est un outil de positionnement des salariés en fonction d'une stratégie définie. Le RNQSA est respectée dans une logique de GPEC

Ces entreprises sont pour la plupart (3 /4) des succursales. Elles suivent les directives imposées par le siège dans le cadre d'une gestion sociale centralisée. Les directeurs et les chefs des ventes sont sensibles à la gestion et à l'évolution des professionnels et ils considèrent que le RNQSA est un outil de gestion d'équipes. Ils connaissent le RNQSA : ses objectifs, sa dénomination et son intérêt. En effet, 5/8 des hiérarchiques interrogés qui connaissent le RNQSA, sont dans ces structures.

L'équipe commerciale est positionnée sur les différents échelons. Les conseillers commerciaux expérimentés sont classés de l'échelon 23 à l'échelon cadre I et les professionnels les moins expérimentés de l'échelon 9 à 20.

7 personnes des 15 qui connaissent leurs échelons et leurs catégories sociales se situent dans les structures qui utilisent le RNQSA de cette manière.

a) La manière dont s'effectue le positionnement des professionnels lors du recrutement

Le recrutement se réalise en étudiant à la fois l'expérience, la personnalité, le diplôme et l'âge du professionnel. La qualification est définie en fonction de l'expérience et des diplômes du salarié. Ils prennent en compte également, le cas échéant, le positionnement que la personne avait dans son ancienne entreprise. Le positionnement en termes d'échelon est un indicateur du niveau d'expertise.

Pour la concession qui applique le RNQSA selon ce modèle d'appropriation, le directeur a précisé qu'au début de la mise en place du RNQSA, il définissait l'échelon en recherchant une adéquation entre les activités décrites dans les fiches et les activités que la personne était en mesure de réaliser compte tenu de son parcours de formation et de son parcours professionnel. Aujourd'hui, il a intégré ces fiches à un mode opératoire, il n'a plus besoin de les consulter. Il cherche à **déterminer un positionnement qui correspond au mieux au profil du salarié en termes d'activités, pour ensuite le faire évoluer au sein de la structure.** Il nous a par ailleurs précisé qu'il lisait la fiche de qualification lors de la signature du contrat de travail pour que le professionnel ait bien compris les activités qu'il réalisera.

b) La manière dont s'effectue le suivi de carrières

La plupart de ces entreprises envisage un nouveau positionnement pour les professionnels en poste depuis un an. Ce nouveau positionnement dépend essentiellement des résultats et des performances de ces professionnels. Dans les

succursales, la gestion de l'évolution des professionnels se fait au sein de comités de carrières qui ont notamment pour mission de cibler les « profils évolutifs ». Les critères d'évolution dépendent alors de l'ancienneté, des résultats, du niveau de maîtrise des activités et des souhaits du salarié. Le changement de positionnement est jugé comme un outil de reconnaissance sociale, l'évolution se réalise en fonction du mérite. Les échelons majorés sont utilisés et sont notamment un moyen de distinguer les vendeurs entre eux. Le vendeur société a par exemple, systématiquement un positionnement plus élevé que les autres vendeurs, compte tenu de ses activités et de son ancienneté.

Conclusion :

- 1- Une majorité des personnes interrogées connaissent l'existence d'un outil de positionnement dans le cadre de la convention collective et une partie d'entre elles connaissent sa dénomination**
- 2- 3 degrés d'application du RNQSA sont pratiqués : obligation administrative, utilisation contrainte dans le cadre du droit du travail et appropriation et utilisation dynamique dans le cadre d'une GPEC**
- 3- Les entreprises qui utilisent le RNQSA dans une logique de GPEC, principalement des succursales/filiales, emploient une population très importante du champ de la convention collective**

B) Les autres usages du RNQSA

2 directeurs ont mentionné l'usage du RNQSA au niveau judiciaire (prud'hommes).

C) Limites et suggestions

Plusieurs professionnels déplorent le manque d'informations sur le RNQSA. Ils estiment que cet outil de gestion de carrière est peu connu des salariés et donc peu consulté et utilisé.

Certains directeurs d'entreprises aimeraient que les fiches de qualification de « vendeur », « vendeur automobile confirmé », « attaché commercial » et « conseiller des ventes » soient améliorées. Ils ne voient pas ou peu de distinction entre elles. Ils souhaiteraient que l'évolution en termes d'activités soit plus claire pour montrer ainsi aux professionnels de la vente leurs possibilités d'évolution.

En termes de suggestion d'amélioration du RNQSA, il a été mentionné l'idée de ne réaliser qu'une fiche d'activités pour le vendeur. Sur cette fiche, les divers échelons possibles seraient indiqués. Le classement s'effectuerait notamment en fonction du nombre d'activités réalisées et en fonction de la qualité du travail effectué sur chaque activité. Le changement de positionnement se réaliserait de la même manière.

D) Analyse : focus sur certaines difficultés de mise en œuvre du RNQSA

Les différences dans l'usage du RNQSA peuvent être expliquées à partir de facteurs psycho-sociaux renvoyant à l'acceptabilité sociale et à l'acceptabilité pratique du RNQSA. Pour mener des actions de conduite du changement qui maximisent l'acceptation et la bonne utilisation du RNQSA, il convient de tenir compte de ces facteurs.

L'acceptabilité sociale du RNQSA

Le premier facteur concerne l'acceptabilité sociale du RNQSA dans les entreprises de la branche des services de l'automobile. L'acceptabilité renvoie à la valeur positive ou négative accordée à l'outil par les professionnels concernés et par l'entourage pouvant avoir une influence sur leur pratique (collègues, concurrents, partenaires sociaux). L'outil risque de ne pas être accepté si les professionnels accordent une valeur négative à l'outil. Autrement dit, s'il est perçu comme une menace ou une contrainte pour l'organisation.

Le RNQSA est appliqué de manière contrainte, en tout cas pour la filière vente, dans les entreprises qui ont positionné leur professionnel sur l'échelon cadre. Cette obligation à se conformer se retrouve aussi dans les entreprises dont la rentabilité financière est en jeu. Ces entreprises ne favorisent pas l'usage du RNQSA dans une logique d'évolution de carrière car elles ne semblent pas en mesure ou prêtent à revoir leur organisation et leur culture d'entreprise dans une logique de management des RH. Une application de l'outil selon les prérogatives de l'avenant 35 pourrait bousculer l'équilibre de ces structures et donc agir comme une menace pour ces organisations.

Lorsque le RNQSA reste uniquement une obligation administrative où il s'agit de placer les personnes dans « les bonnes cases », la valeur accordée à l'outil semble inexistante. Les possibilités d'évolution de carrière sont généralement limitées dans ces entreprises (petite structure ou groupe ne favorisant pas la mobilité professionnelle). Les évolutions se réalisent en fonction de l'autonomie acquise par les professionnels qui se voient confier d'autres responsabilités sans que celles-ci soient valorisées en termes de positionnement.

Enfin, le RNQSA est appliqué de manière conforme à l'avenant 35 dans les succursales. Une concession appartenant à un groupe l'applique également selon les orientations des textes fondateurs. Dans les succursales, le management des RH est organisé selon des règles précises et les hiérarchiques prennent directement part à la réflexion sur l'évolution du personnel qu'ils encadrent. Du fait de leur taille et de leur organisation, ces entreprises offrent plus facilement des possibilités de mobilité professionnelle. Dans la concession, il apparaît que les attitudes du dirigeant et à l'égard de la gestion des ressources humaines influent sur l'intégration et l'utilisation du répertoire.

L'acceptabilité pratique du RNQSA

Le second facteur concerne l'acceptabilité pratique du RNQSA. Elle se scinde en deux notions: l'utilité et l'utilisabilité. L'utilité questionne l'adéquation entre l'outil et le but à atteindre et l'utilisabilité interroge la simplicité d'usage du produit. Ainsi, des outils perçus comme ayant une utilité faible seront mal acceptés et peu utilisés. Il en est de même pour des outils perçus comme trop difficiles d'utilisation.

Dans les entreprises qui ont intégré le RNQSA pour manager leur personnel, les professionnels lui reconnaissent une utilité et une utilisabilité. Il est utile dans le sens où il permet de fixer une rémunération, de mettre en adéquation un profil à des activités prescrites et d'accorder de la reconnaissance à la personne en la faisant évoluer. Enfin, le

RNQSA est reconnu comme utilisable : les fiches présentées sont jugées globalement bien construites⁴.

En revanche, dans les entreprises où le RNQSA est peu connu ou mal perçu, on constate d'emblée que dans la filière vente, l'utilité du RNQSA n'est pas reconnue. Au moment du recrutement, le positionnement est rarement négocié car il très peu connu des vendeurs. Au cours de carrière, les dirigeants ont tendance à considérer que les vendeurs n'ont pas besoin de voir leur positionnement évolué car une large partie de leur salaire est liée à leurs performances commerciales. Ils ne perçoivent pas la manière dont cet outil peut être un atout dans leur gestion d'équipes. Pour autant, quant on leur soumet les fiches pour qu'ils puissent se prononcer sur la réalisation ou non des activités par leur force de vente, ils trouvent généralement qu'elles sont bien faites.

Si ce travail devait déboucher sur des actions à mener en faveur d'une valorisation du RNQSA, notamment en lien avec les projets GPEC, il conviendrait de réfléchir à une communication et des actions de formation tenant compte de ces deux facteurs : acceptabilité sociale et acceptabilité pratique. Le préalable indispensable est semble-t-il de s'interroger sur la culture, le climat social, les valeurs et le mode de management de l'entreprise.

⁴ Une nuance est toutefois à apporter. Dans le cadre des entretiens le dirigeant n'a pas été amené à réagir à partir de la qualification de « vendeur » même si son personnel est qualifié en tant que tel. En effet, l'analyse de contenu des qualifications a mis en évidence les incohérences de cette qualification (Cf. p.18).

5-2 Evaluation de la pertinence des descriptions des activités et des accès à la qualification.

5-2-1- Evaluation de la pertinence de la description des activités de la filière vente

A) Analyse du contenu des qualifications de la filière vente

Pour aborder ce second niveau d'analyse, l'observatoire a en premier lieu procédé à **une analyse du contenu des fiches de qualification**. Celle-ci avait pour objectif, en dehors de toute référence à une entreprise donnée, de comprendre l'articulation entre les différentes qualifications, de repérer les redondances et les éventuelles incohérences.

La qualification « Hôtesse d'accueil, chargé d'accueil »

A la lecture des rubriques « contenu des activités » et « modes d'accès à la qualification », il apparaît une absence de spécification automobile. La rubrique 7 ne propose aucun diplôme ou titre spécifique à l'automobile.

La qualification « Assistant de vente automobile » et « vendeur motorcycle »

Deux dénominations caractérisent cette fiche. L'assistant participe à l'acte de vente sans en assurer la finalisation dans le cadre de la vente automobile. Le vendeur motorcycle assure quant à lui la commercialisation. La rubrique 7 ne propose aucun diplôme ou titre spécifique pour la qualification d'assistant de vente automobile.

La qualification « Vendeur »

Selon la rubrique « contenu d'activité », le vendeur n'est pas amené à commercialiser des véhicules mais uniquement à présenter les produits financiers ou périphériques. Il existe un CQP vendeur, mais aucun jeune n'a suivi cette formation au cours de ces cinq dernières années.

La qualification « conseiller en financement »

Il n'existe pas de CQP spécifique lié à cette qualification.

La qualification « Vendeur Automobile Confirmé »

Deux catégories d'activités diffèrent de celles des fiches « attaché commercial » et « conseiller des ventes ».

a) Dans la rubrique « *activités de commercialisation des produits, prestations et service* ».

Le Vac contrairement aux deux autres qualifications mentionnées ne réalise pas le :

Suivi de la livraison du véhicule au client

Suivi du réseau secondaire/intermédiaire

b) Dans la rubrique « *activités relatives à la gestion de la commercialisation* ».

Le Vac contrairement aux deux autres qualifications mentionnées ne réalise pas le :

Tutorat de jeunes en formation alterné

Il met en œuvre mais ne participe pas à l'élaboration du plan d'actions commerciales de l'entreprise. Les spécialisations « vente à société » et « vente à marchand » relèvent des qualifications « attaché commercial » et « conseiller des ventes ».

En 2008, 436 jeunes se sont présentés à l'examen du CQP (titre RNCP) « vendeur automobile », le taux de réussite a été de 87%.

Les qualifications « Attaché commercial » et « Conseiller des ventes »

Les rubriques 4 et 7 sont identiques. La seule différence concerne l'organisation du temps de travail mentionné dans la rubrique 1 :

« L'attaché commercial » « bénéficie d'une autonomie importante dans la responsabilité de l'organisation du travail » tandis que le « conseiller des ventes » « organise librement son emploi du temps ». Le premier est positionné dans la catégorie « maîtrise » et le second dans la catégorie « cadre.

En 2008-2009, 28 jeunes étaient préparaient le CQP « conseillers de ventes » ou « attachés commercial ».

B) Les qualifications de la filière vente rencontrées dans les entreprises

Certaines qualifications n'ont pas été rencontrées dans les entreprises du panel. C'est notamment le cas pour **l'assistant de vente automobile (E6)**. Une personne ayant cette qualification a tout de même été repérée chez un mandataire. Pour autant, les activités exercées par cette personne rejoignent la fois à celles de l'hôtesse et celles du metteur en main.

Dans les entreprises visitées, **l'activité de « l'hôtesse » correspond à une activité qui fait l'objet d'une sous-traitance à des sociétés extérieures et particulièrement** dans les succursales et certaines concessions. Dans d'autres entreprises cette mission est assurée par la secrétaire commerciale. La lecture des activités de cette qualification ainsi que les observations effectuées dans le cadre de cette étude semble indiquer clairement une absence de spécificité automobile et pourrait remettre en cause l'existence de cette qualification

En référence à l'analyse de contenu présentée ci-dessus, le **vendeur** positionné à l'échelon 9 concoure à l'acte de vente mais ne vend pas. L'activité de « commercialisation des véhicules » n'apparaît pas dans sa fiche. La dénomination de cette qualification n'est donc pas juste. **Cette confusion conduit de nombreuses entreprises à positionner leurs professionnels de la vente sur cette qualification et ceci quels que soient leurs niveaux de diplôme ou d'expérience.**

Etant donné la proximité des descriptions des activités des trois qualifications « vendeur automobile confirmé », « attaché commercial » et « conseiller des ventes », l'observatoire considère qu'il s'agit là d'un **même métier dont l'usage du positionnement diffère en fonction de la politique de l'entreprise et/ou de la compétence et de l'autonomie du professionnel sur les activités mentionnées.**

Pour illustration, le tableau ci-dessous démontre la variété des positionnements pour l'activité de commercialisation des véhicules :

Tableau 5 : Positionnement opéré dans les entreprises pour les personnes qui assurent une activité de vente de véhicules⁵

| | Conseiller des ventes | Attaché commercial | Vendeur automobile confirmé | Vendeur | Conseiller financement | Total vendeur |
|--------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------|------------------------|---------------|
| Succursale 1 | | 22 | 7 | 3 | | 32 |
| Succursale 2 | | 1 | 4 | 1 | | 6 |
| Filiale | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 12 |
| Concession 1 | 2 | | | 7 | | 9 |
| Concession 2 | 2 | 1 | | | | 3 |
| Concession 3 | | | 1 | 5 | | 6 |
| Concession 4 | 3 | 2 | | 1 | 2 | 8 |
| Concession 5 | 1 | 1 | | 8 | | 10 |
| Concession 6 | | 2 | | 6 | | 8 |
| Concession 7 | 11 | 2 | | | | 13 |
| Agent 1 | | | | 1 | | 1 |
| Agent 2 | 1 | 1 | | | | 2 |
| Négociant | | | | 5 | | 5 |
| Mandataire | | | 1 | | | 1 |
| Total | 24 | 34 | 14 | 40 | 4 | 116 |

Dans l'échantillon d'entreprises rencontrées, la qualification la plus fréquente est celle de « vendeur ». Vient ensuite celle « d'attaché commercial », puis celle de « conseiller des ventes ». A noter également, que la qualification de « conseiller en financement » est aussi utilisée pour positionner le personnel dédié à la vente de voiture. Ainsi 25% des professionnels ont le statut cadre, 41% celui d'agent de maîtrise et 37% celui d'employés. La répartition des pourcentages sur cet échantillon est assez proche de celle observée lors de l'enquête recrutement vendeurs de 2005. (*Respectivement 27%, 38%, 35%*).

Les raisons qui expliquent le positionnement ont été évoquées dans le chapitre sur l'appropriation du RNQSA. En bref, le positionnement en tant que cadre est souvent lié à la mise en place des 35 heures. L'utilisation de la qualification de vendeur est surtout le fait des entreprises qui positionnent leur personnel sans prendre en considération l'évolution de carrière du point de vue de la qualification. De plus, la dénomination de cette qualification induit les entreprises à l'utiliser à mauvais escient.

L'analyse des contenus d'activité des qualifications et nos observations de terrain font clairement apparaître des points communs, voire des redondances qui sur un plan technique, ne se justifient pas à notre sens l'existence de quatre qualifications.

Dans les entreprises qui n'emploient pas de conseiller en financement, le professionnel de la vente assure également la commercialisation du financement liée à l'achat ou à la location du véhicule. Une partie des activités décrites dans la fiche conseiller en financement correspond donc aussi à l'exercice du métier de vendeur.

⁵ Cette construction a été possible parce que nous amenions nos interviewés (direction, chef des ventes ou administratif) à renseigner un document présenté en **annexe 1** intitulé « panorama des qualifications des professionnels de la filière vente du site interrogé ».

Si 4 personnes sont classées en tant qu'adjoint au chef des ventes, une seule exerce réellement cette fonction. La dénomination de sa fonction au sein de l'entreprise est celle de **chef de groupe**. Elle appuie le chef des ventes sur la partie animation d'équipe. C'est notamment elle qui vient en support des professionnels de la vente présentant des difficultés. Elle assure le tutorat des jeunes en formation.

Parmi les chefs de vente rencontrés, seuls 3 d'entre eux ne vendent pas de véhicules. La plupart d'entre eux exerce la fonction de chef des ventes en plus de celle de vendeur. Ils peuvent aussi assurer la responsabilité de la communication/plan publicitaire de l'entreprise.

Le positionnement des responsables hiérarchiques des activités de vente s'effectue de manière plus satisfaisante comme en témoigne le tableau 6 :

Tableau 6 : Positionnement opéré dans les entreprises pour les personnes qui assurent la responsabilité de chef des ventes.

| | Chef des ventes | Adjoint chef des ventes | conseiller des ventes | Attaché commercial | Vendeur | Total |
|--------------|-----------------|-------------------------|-----------------------|--------------------|---------|-------|
| Succursale | 2 | | | | | 2 |
| Succursale | | | | | | 0 |
| Filiale | 1 | | | | | 1 |
| Concession 1 | 1 | | | | | 1 |
| Concession 2 | 1 | | | | | 1 |
| Concession 3 | 1 | | | | | 1 |
| Concession 4 | | 1 | | | | 1 |
| Concession 5 | | 1 | | | | 1 |
| Concession 6 | 1 | | | | | 1 |
| Concession 7 | 1 | | | | | 1 |
| Agent 1 | | | | | | 0 |
| Agent 2 | | | 1 | | | 1 |
| Négociant | | | | | 1 | 1 |
| Mandataire | | 1 | | | | 1 |
| Total | 8 | 3 | 1 | 0 | 1 | 13 |

Pour les personnes classées en tant qu'adjoint au chef des ventes, on sait que :

- dans la concession 4, la personne est responsable véhicules occasions et supervise les vendeurs VO,
- chez le mandataire, la personne occupe une fonction de direction d'agence et supervise deux personnes.
- dans la concession 5, elle est également responsable de la publicité

La personne classée en tant que « vendeur » chez le négociant a la responsabilité de l'animation de l'équipe de vente en plus de sa fonction de vendeur depuis deux années. Selon les propos de cette personne, elle n'a pas changé de statut depuis sa prise de poste car l'entreprise est confrontée à des difficultés financières depuis mai 2008 (le directeur fait un lien très net entre l'augmentation du prix du carburant et l'impact sur son activité de négoce).

C) L'adéquation entre les fiches de qualification et l'évolution des activités des professionnels de la filière vente

Les entretiens avec les professionnels de la force de vente se déroulaient en deux temps. Un premier temps était dédié à une description libre de l'activité sous la consigne « pouvez-vous me décrire les activités que vous réalisez au cours d'une journée type, par exemple hier qu'avez-vous fait ? ». Le second temps était consacré à la confrontation avec la fiche de qualification adaptée pour les besoins de l'étude. La personne était ainsi invitée à préciser si elle réalisait l'activité décrite et éventuellement à la commenter. Dans la mesure du possible et selon le même mode opératoire, les directeurs et les chefs des ventes étaient également amenés à s'interroger sur chacune des activités décrites dans les fiches de qualification.

La proximité des activités des fiches « vendeur automobile confirmé », « attaché commercial » et « conseiller des ventes », et l'expérience des premiers entretiens, ont conduit l'observatoire à produire un outil d'interrogation qui combine les activités du « conseiller des ventes » et celles du « conseiller en financement ». En effet, dans les entreprises qui n'emploient pas de conseiller en financement, le professionnel de la vente doit être en mesure de remplir ce rôle. Cette nouvelle « qualification » conçue pour les besoins de l'étude a été nommée « conseiller commercial », **annexe 0**. C'est à partir de ce document, que le personnel exerçant la vente dans les entreprises était amené à décrire ses activités.

Le détail de l'analyse des fiches est présenté en **annexe 3**. Dans le corps de ce rapport, l'observatoire présente uniquement une synthèse des informations sur les activités imprécises, mal comprises éventuellement celles qui manquent. Cette exploitation se limite aux qualifications de « chef des ventes », « conseiller en financement » et « conseiller commercial ». Pour ce qui concerne « l'adjoint au chef des ventes », même si quatre personnes se voient effectivement attribuées cette qualification, une seule personne occupe effectivement cette fonction. Elle est d'ailleurs nommée « chef de groupe ». Les trois autres assurent des fonctions de directeur, responsable VO et de chef des ventes.

Le chef des ventes

Les professionnels rencontrés sont globalement en accord avec la fiche de qualification.

Certaines nuances peuvent toutefois être apportées notamment parce qu'il existe un partage des rôles avec le directeur ou les secrétaires :

- Elaboration du budget annuel du service / suivi du budget
- Encadrement des collaborateurs
- Encadrement de l'ensemble des activités administratives relatives à la commercialisation des véhicules et produits périphériques

D'autres activités offrent peu de marge de négociation ou de discussion :

- Négociation des conditions d'achat auprès de fournisseurs des produits et services liés aux véhicules
- Définition du plan d'actions commerciales

Concernant cette dernière activité, les personnes interviewées déclarent le plus souvent appliquer les directives du constructeur.

L'analyse des propos recueillis auprès des professionnels met en évidence l'importance donnée au traitement des informations des constructeurs, des clients et des organismes financiers, via l'Intranet ou l'Internet. Plusieurs chefs des ventes ont déclaré passer au moins deux heures par jour à gérer, catégoriser et transmettre ces informations. Une activité relative au « traitement des informations provenant des constructeurs, des clients et des organismes financiers via l'Intranet ou l'Internet » pourrait être intégrée à la fiche de qualification.

Plusieurs chefs des ventes ou autres professionnels occupant cette fonction assurent également la gestion de la publicité et de la communication. Même si cette activité est moins systématique que la précédente, il nous semble intéressant de la mentionner comme pouvant faire partie de la feuille route d'un chef des ventes.

Les professionnels de la vente (qualification « conseiller des ventes »/ qualification « conseiller en financement »)

Activités qui prêtent à confusion

La description de l'activité « *vente à marchand* » qui fait référence à la fois à la vente et à l'achat suscite pour les personnes concernées une réaction systématique : la vente et l'achat sont deux métiers différents. Pour les directeurs, les vendeurs se limitent à l'acte de vente. L'achat est le plus souvent du ressort du directeur.

L'activité « application des procédures qualité en vigueur dans l'entreprise » est-elle une activité à part ?

Termes et/ou activités mal compris

Quelles que soient les entreprises rencontrées, il apparaît que les termes « *intermédiaires* » et « *secondaires* » ne sont pas nécessairement compris. Ils nécessitent le plus souvent une explicitation.

De même, l'activité « gestion administrative des activités de commercialisation » n'est pas toujours très claire d'autant que cette activité est partagée avec les secrétaires.

Activités non systématiquement réalisées

La réalisation de certaines activités dépend des responsabilités attribuées aux vendeurs et des opportunités offertes par l'entreprise : « tutorat de jeunes en formation alternée », « traitement des réclamations (dans le cadre de directives reçues), « le suivi du réseau secondaire et intermédiaire ».

L'activité « gestion des informations reçues sur le net » semble en pleine réflexion. De nouvelles organisations émergent tant pour gérer l'information reçue par ce média que pour la mise à jour du site de l'entreprise et que pour la mise en valeur des véhicules à commercialiser (VO).

Activités relatives au financement des véhicules

Parmi les activités proposées issues de la qualification « conseiller en financement », trois d'entre elles méritent peut-être d'être ajoutées aux fiches de qualification existantes. Il s'agit des activités :

« Elaboration de plans de relance et de propositions »,

« Conseil et vente de financements à la clientèle des particuliers et professionnelle »,

« Vente de produits périphériques ».

Les autres activités de la fiche sont souvent mal comprises. Ceci nous amène à penser que ces autres activités font la valeur ajoutée d'un conseiller en financement.

Le conseiller en financement

Globalement les professionnels rencontrés sont en accord avec la fiche de qualification.

Activité à préciser :

« L'appui technique à la définition des objectifs de vente de financements et produits périphériques », ne semble pas être une description très claire. Les professionnels ne voient pas vraiment vers qui se dirige cet appui technique.

Activités qui posent question :

« Contribution à la définition et à la mise en œuvre du plan d'action commercial de l'entreprise ». La contribution à la définition du plan d'action commercial ne semble pas être effective. Ils suivent les consignes des constructeurs et/ou des organismes de financement.

Activités qui manquent :

Des entretiens, il ressort l'importance de la gestion des relations avec les professionnels de la vente. Même si ceux-ci ont généralement pour obligation de présenter entre 80% et 100% de leurs clients au conseiller en financement, ce dernier doit être en mesure de déployer une connivence avec chacun d'entre eux pour pouvoir s'adapter à leur manière de vendre. Cette particularité du métier, nous amène à suggérer l'intégration d'une activité relative à l'accompagnement des vendeurs dans le processus de vente de financement :

« Mettre en œuvre avec la force de vente des stratégies de vente de financement »

5-2-2- Evaluation de la pertinence de la description des accès à la qualification

Pour appréhender l'accès à la qualification, deux indicateurs ont été renseignés. En premier lieu, l'observatoire présente les niveaux de qualification des personnes rencontrées. Ces informations sont directement extraites des entretiens avec les titulaires de poste. En effet, même lorsque les tableaux « panorama des qualifications » étaient complètement renseignés, ils n'étaient pas exempt d'erreurs sur la partie diplôme. Le second indicateur vise à préciser le niveau de qualification attendu pour les métiers de la vente.

A) Niveaux de qualification des personnes rencontrées

Afin de mieux comprendre l'accès à la qualification, l'ensemble des professionnels rencontrés a été questionné sur son parcours de formation. Les données détaillées sont présentées en **annexe 2**. Les principaux éléments ont pu être extraits pour les qualifications de « chef des ventes », « conseiller des ventes » et « vendeurs ».

Chef des ventes : 8 personnes classées sur cet échelon

4 personnes sont titulaires d'un bac+2 ou plus (sur 7 renseignées).

4 personnes sont trentenaires et 2 quarantenaires (sur 6 renseignées)

Ils ont entre 1 an et 12 ans d'ancienneté dans le poste. Ils ont tous été vendeur avant d'accéder à la responsabilité de chef des ventes.

Toutes les personnes rencontrées sur cet échelon sont de sexe masculin.

Conseiller des ventes : 8 personnes classées sur cet échelon

6 personnes ont un niveau bac ou moins

7 personnes ont entre 30 et 40 ans

Ils ont entre 2 ans et 15 ans d'ancienneté dans le poste

Toutes les personnes rencontrées sur cet échelon sont de sexe masculin

Vendeurs : 8 personnes classées sur cet échelon

6 personnes sont de niveau bac+2 et 4 d'entre elles ont fait un CQP/école de vente

6 personnes ont moins de 30 ans

Ils ont entre 2 ans et 25 ans d'ancienneté sur ce poste

2 femmes ont été interviewées

En définitive, sur l'échantillon ci-dessus, les personnes positionnées sur l'échelon de vendeur **sont globalement plus jeunes et plus diplômées que les personnes positionnées sur l'échelon de conseiller des ventes**. Hormis les structures qui classent d'emblée leur personnel en « conseiller des ventes » en raison de l'application des 35 heures, le positionnement sur l'échelon 9 ou 10 semble être un passage obligé pour les jeunes, et ceci, quelque soit le niveau de diplôme de la personne. Dans les entreprises où il existe une gestion de l'évolution des carrières, ces personnes évolueront vers des qualifications supérieures au bout de un ou deux ans.

B) Niveaux de qualification attendus pour l'exercice des métiers de la vente

Seules les informations pour la qualification de chef des ventes et pour le métier de la vente sont suffisamment significatives pour être présentées. Ces informations sur les profils visés ont été collectées auprès des directeurs et des chefs de vente.

Profil de poste pour le recrutement d'un chef des ventes

L'expérience est un élément clé pour occuper ce poste. Le parcours classique semble être le passage par un poste de vendeur puis de vendeur société. Pour un accès plus direct à ce poste, il est attendu que les personnes présentent un niveau bac+5 (école de commerce). Dans les grandes entreprises, les personnes occupent généralement le poste d'adjoint au chef des ventes avant de prendre les responsabilités du poste de chef des ventes.

Profil de poste pour le recrutement des conseillers commerciaux

Pour les personnes jeunes, l'exigence du diplôme est de plus en plus la norme. Les entreprises rencontrées apprécient les personnes titulaires d'un BTS NRC/MUC et d'un CQP. Ce point de vue sur la valorisation du CQP est toutefois nuancé par les propos du négociant qui n'apprécie pas cette formation car pour lui, elle est trop orientée constructeur. Il déplore que les jeunes soient actuellement formés à la vente de remise et non à la vente de voitures. Les professionnels rencontrés insistent aussi sur la personnalité du vendeur, sur sa capacité à bien s'intégrer dans l'équipe de vente. Dès qu'ils recrutent une personne expérimentée, le diplôme n'est plus vraiment un critère de sélection. Le recrutement se fait alors généralement par bouche à oreille.

C) Utilisation des échelons majorés : quelques constats

Sur les 14 entreprises rencontrées, au moins 6 d'entre elles⁶ positionnent certains professionnels de la vente sur des échelons majorés. Sur la base de cet échantillon et en se fondant sur ses propres observations, l'observatoire estime qu'au moins 15% des professionnels de la vente, maîtrise et employés, sont positionnés sur des échelons majorés. Un cas fréquent est le positionnement des jeunes vendeurs sur l'échelon 10. Les entreprises qui n'utilisent pas les échelons majorés sont principalement celles qui ne se sont pas appropriées le RNQSA dans sa logique de GPEC. (catégories 1 et 2 du continuum d'appropriation).

D) Evolutions verticales et transversales

L'observatoire fait le constat que les chefs des ventes et adjoints au chef des ventes rencontrés ont tous exercé le métier de vendeur avant d'occuper leurs postes actuels. Le changement d'entreprise pour occuper ce poste n'est pas systématique.

Il apparaît également que « les vendeurs sociétés » ont souvent exercé des activités de « vendeur hall VO/VN », « vendeur secteur » avant de devenir des vendeurs sociétés. Ils sont le plus souvent positionnés sur des échelons plus élevés.

Dans les entreprises qui sont dans une logique contrainte de l'utilisation du RNQSA liée à l'application des 35h00, les évolutions verticales sont a priori plus rares car les vendeurs débutent leur carrière par un positionnement à l'échelon 23 ou cadre 1.

L'observatoire n'a pas rencontré de cas d'évolution transversale au sein de la même entreprise.

⁶ L'observatoire ne dispose pas de cette information pour deux entreprises interrogées. A noter également qu'une succursale positionne 40% de son personnel sur des échelons majorés.

6- Facteurs d'évolution des activités et des métiers de la force de vente

Les entretiens menés dans le cadre de cette étude ont aussi été l'occasion de s'interroger sur les éléments qui impactent les activités et les métiers de la force de vente. Ils ont été regroupés en trois facteurs : technologique, sociologique et financier.

Facteur technologique :

Intégrer le net dans la gestion de la clientèle

Le premier facteur systématiquement cité par les professionnels de la vente renvoie à l'utilisation de **l'Internet et de l'Intranet**. Ce média a une conséquence importante dans leur activité au quotidien. Il va jusqu'à modifier les organisations en interne et la répartition du temps de travail. Celles-ci doivent être en mesure de s'adapter à ce nouveau moyen de capter et d'interroger la clientèle : mailing, réponses aux questions, envoi de documents. « *On n'avait pas cela il y a 5 ans ...il faut gérer les demandes d'informations sur le net..., cela demande beaucoup de réactivité, il faut être rapide. Sans être sûr de vendre en plus, il faut arriver à les faire venir* »

Pour exemple, l'observatoire a rencontré un conseiller commercial dont l'intégralité de son activité consiste à gérer les contacts avec les internautes (réponse aux mails, prise de RDV pour les essais). Ce poste est occupé par un jeune vendeur tout juste diplômé d'un CQP. Dans une autre entreprise, une personne du service administratif s'occupe de lire les mails toute la journée et de les répartir à chaque service, voire à chaque professionnel. Encore dans une autre structure un jeune vendeur VO a été chargé de déployer et de maintenir l'offre de vente de VO sur le net. En outre, la formation aux produits et aux argumentaires se réalise le plus souvent à distance au moyen des outils informatiques.

Les chefs de vente rapportent que le nombre d'informations à traiter est de plus en plus important (venant du constructeur, des organismes financiers, des responsables régionaux), cela rajoute une dimension administrative encore plus forte à leur activité. Ainsi un directeur estime que le métier de chef des ventes s'est transformé vers une fonction de reporting, d'analyse de la qualité et de gestion. Les chefs de vente sont aussi responsables de la visibilité du site sur le net : rédaction des annonces, prise de photos, mise à jour des prix de vente.

Savoir rendre compréhensible les évolutions technologiques à la clientèle

Certains professionnels insistent aussi sur le fait que la **partie technique** « redevient » importante. Les motorisations se complexifient, de nombreuses abréviations ou termes anglais sont utilisés. Les gammes sont renouvelées très fréquemment. Les vendeurs, sans être des experts de la technique, doivent cependant être en mesure d'expliquer en quoi la technique va apporter un bénéfice au client.

D'un point de vue **prospectif**, le déploiement de **configurateurs** au sein de la concession pourrait modifier l'approche de la clientèle. Il est prévu que des bornes de configuration des véhicules mises à disposition des clients soient installées au sein des concessions. Certains professionnels redoutent cette évolution car ils craignent d'être remplacés par des hôtesses ou des personnes sans qualification qui donneront simplement l'information au client. L'arrivée des véhicules électriques a été également abordée : une partie de la clientèle semble en attente et questionne les vendeurs sur la prochaine commercialisation de ces modèles. Au moment de l'enquête, les professionnels disposaient de peu d'informations à ce sujet.

Facteur sociologique :

Une clientèle informée et exigeante

L'ensemble des professionnels rencontrés s'accorde à dire que la clientèle est de plus en plus informée tant sur le produit que sur les prix grâce (ou à cause) d'Internet et des plans de communication du constructeur. La multiplication des offres de remise des constructeurs liées aux bonus/malus et à la prime à la casse n'est pas sans effets pervers dans la relation avec le client. Pour de nombreux professionnels rencontrés, ce dernier n'aurait plus conscience du prix d'un véhicule et chercherait sans cesse à négocier le prix déjà largement remisé. Cela a une conséquence directe sur les techniques de vente : les professionnels parlent moins du véhicule mais davantage de prix. Ce phénomène est particulièrement accentué dans cette période de crise où les véhicules neufs les plus vendus sont des véhicules d'entrée de gamme pour lesquels les professionnels dégagent une marge réduite. La clientèle prête à acquérir un véhicule d'occasion se renseigne massivement sur le net en comparant les prix. *« Avant la crise les prix du VO pouvaient rester identiques 3 à 4 mois, aujourd'hui ils changent au moins deux fois par mois ».*

L'exigence accrue de la clientèle amène aussi les constructeurs à imposer des standards de qualité toujours plus importants. La multiplication des audits constructeurs chez le concessionnaire est un exemple, le développement des enquêtes qualité en est un autre. Le client est souvent enquêté sur la satisfaction dans les trois jours suivant la livraison, alors que le vendeur a en moyenne 5 jours pour le rappeler. Chez Toyota, après avoir fait ses preuves dans la production, le Kaizen (amélioration continue) est appliqué dans la distribution.

Pour certains professionnels, notamment des marques premium, l'achat d'un nouveau véhicule qui était auparavant « une fête » devient plus « triste », voire « culpabilisant ». La clientèle se soucie davantage des conséquences de l'achat d'un véhicule et de la manière dont cet achat peut être perçu par l'entourage. *« Acheter une voiture, c'était une fête, maintenant quand les gens viennent ils sont tristes. La crise a accentué ce phénomène, mais elle n'en est pas la cause. Certains clients n'osent pas montrer leurs voitures qui sont un signe ostentatoire de richesse. Avant ces personnes appréciaient de montrer leurs voitures, maintenant ils ont peur de les montrer voire d'être vandalisé. On ne sera plus dans l'opulence. Par exemple, les 4*4 sont mal perçus maintenant par rapport au prix qu'ils coutent et par rapport à l'écologie. Certains n'osent plus sortir avec. »*

Une clientèle dont les préoccupations écologiques sont encore fortement liées aux aspects économiques

Même si les professionnels rencontrés déclarent percevoir un changement dans les demandes de la clientèle vers des véhicules plus écologiques, cette demande paraît fortement motivée par les aspects économiques. Les propos d'un professionnel illustrent cette idée : *« Les enjeux environnementaux sont une question d'argent. »* Il prend l'exemple du lancement du FAP *« les clients n'étaient pas prêts à payer davantage pour cet équipement »*

Une concurrence accrue

L'Internet renforce également la concurrence et notamment rend plus visible la présence de mandataires, lesquels peuvent offrir jusqu'à 25% de remise pour un véhicule équivalent (frais de structure réduits). *« Il a eu toujours eu des mandataires mais aujourd'hui, ils ont pignon sur rue »* Certains professionnels de la distribution « classique », notamment pour le négoce de VO, estiment que l'Internet est très préjudiciable pour leur activité : *« Avant les clients étaient fidèles à un garage. Aujourd'hui, les clients sont informés par le net et ils prennent le plus offrant. Internet plombe le marché »*

Certaines banques (dont le crédit mutuel, <http://www.clubauto-creditmutuel.fr/faq.php>) proposent des véhicules dont la remise peut dépasser celle que peut faire le réseau. Depuis environ deux ans, elles proposent également à leurs clients la prestation « extension de garantie » qui était auparavant une offre de service proposée uniquement par les professionnels de la vente de voiture.

Les équipes de vente se féminisent

Chez Renault et Nissan, il existe une volonté du groupe de féminiser les équipes de vente. De nombreux avantages stéréotypés leur sont attribués : maturité, douceur, pugnacité, sens de l'esthétisme (un parc mieux rangé et plus propre), meilleure écoute. Les femmes rencontrées au cours de cette enquête ont évoqué la difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle du fait de l'amplitude horaire liée à l'exercice de cet emploi. Il est plus facile pour elles d'exercer ce métier avec des enfants déjà grands ou quant elles n'en ont pas.

Les niveaux de formation des jeunes augmentent

Les profils des jeunes qui font les écoles de vente évoluent. Depuis 3 à 4 ans, les jeunes ont généralement un BTS NRC ou MUC. Ce type de profil ayant déjà une expérience de la vente fait la différence.

Des vendeurs plus uniquement motivés par le fait de gagner beaucoup d'argent

De nombreux directeurs ayant une ancienneté dans le secteur relativement importante évoquent l'évolution des motivations des vendeurs. Selon leurs propos, la jeune génération de vendeur n'est pas prête à travailler plus pour gagner plus d'argent. Elle recherche davantage à préserver sa vie privée. Face à ce constat, un directeur d'une succursale estime que c'est une évolution de la société à laquelle il convient de s'adapter notamment en augmentant le nombre de vendeur. « *L'équation ne se fait pas parce qu'on a décidé ou qu'ils ont décidé, elle se fait naturellement* ». Pour d'autres directeurs ayant une forte culture automobile, ce changement les dépasse. « *Les vendeurs ont moins besoin d'argent, les vendeurs s'autolimitent, ils ont la voiture, le fixe, les commissions, le travail de la conjointe. Avant le vendeur travaillait jusqu'à 10H00 du soir aujourd'hui il termine à 19H00. Les personnes font moins d'heure aujourd'hui. Ils ne vont pas chercher autant qu'hier. Avant, ils faisaient du relationnel, ils faisaient parti d'un club de sport, ils allaient dans tel café.* Le directeur précise qu'il emploie un vendeur qui a ce profil et rajoute « *ils ne sont pas tous comme ça malheureusement* ».

Le directeur dit ne pas avoir de problèmes à faire des gros chèques, « *ça ne l'intéresse pas de payer une personne au smic* ». « *Ils n'ont plus autant de motivation, de passion, ça se voit dans le CV. Vous recevez le CV d'un jeune de 22 ans qui indique permis automobile en cours, si vous êtes passionné d'automobile vous passez votre permis à 18 ans* ». Pour ce directeur, le permis est plus important que le bac.

« *Les gens changent. Les jeunes qui habitent dans des grandes villes ne veulent plus de voiture. La clientèle change, les personnes recherchent le prix le plus bas : ça entraîne une mutation complète de la gamme.* »

Facteur financier :

La marge sur les ventes de voiture diminue

La crise a modifié le type de voitures vendues. Ils vendent désormais davantage de « petites » voitures d'où un impact direct sur les marges dégagées. Certains vendeurs se disent stressés et nerveux car ils ont davantage de pression à gérer (du client, des exigences qualité du constructeur, des exigences de la direction/chef de vente) et plus de difficultés à dégager un salaire correct.

La manipulation de chiffres complexifie le métier de vendeur

La manipulation de données chiffrées se complexifie, dans le sens où elles sont plus nombreuses et plus variées : développement des gammes de voiture, des offres de financement et des impacts fiscaux. Par exemple, la prise en compte des normes de pollution (CO2) implique des conséquences sur la fiscalité, sur le prix de la carte grise, sur le bonus-malus.

Le financement se complique également. Dans certaines structures les vendeurs disposent d'une palette de 30 ou 40 produits financiers. Les propos d'un directeur de succursale synthétisent l'importance accordée à la partie financement du véhicule « *Aujourd'hui, les vendeurs se doivent de bien maîtriser l'aspect financier, cela fait parti du métier. Les vendeurs qui ne maîtrisent pas cela ont une forte pression, ça peut aller jusqu'à la sanction, c'est un devoir, cela fait parti du métier, ce n'est plus pour s'arrondir la paye* ». Il ajoute que « *les vendeurs doivent aussi maîtriser la vente de contrats de service et les extensions de garantie* ».

Sur 14 structures rencontrées, 3 disposaient d'un conseiller en financement. Deux autres structures s'interrogeaient sur l'opportunité de créer un poste dédié au conseil en financement. Quand ce poste existe au sein de l'entreprise, les vendeurs ont pour obligation de présenter de 80 à 100% de leur client au conseiller. Cela implique pour le vendeur une connaissance a minima des offres de financement qui pourront être proposées au client afin de préparer « le terrain ». Par ailleurs, avec la présence d'un conseiller en financement, le client n'a pas à livrer des informations confidentielles au vendeur.

Annexes

Annexe 0

CONSEILLER COMMERCIAL

Dénomination de la qualification :

Afin de préciser le type d'emploi, cette dénomination peut être complétée, selon le cas, des qualificatifs suivants : "automobile" ou "responsable hall" ou "sociétés" ou "marchands" ou "secteur".

Objet de la qualification :

Le conseiller commercial réalise l'ensemble des activités concourant d'une part à la commercialisation des véhicules et produits périphériques et d'autre part à la reprise des véhicules d'occasion.

Il organise librement son emploi du temps.

ACTIVITE DE VENTE DE VEHICULES

| | Oui | Non | Commentaires |
|--|-----|-----|--------------------------------|
| ACTIVITES DE COMMERCIALISATION DES PRODUITS ET SERVICES | | | |
| Toutes activités concourant à la réalisation de l'acte de vente des véhicules neufs ou occasions: | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prospection, développement et fidélisation de la clientèle | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation des véhicules | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vente de financement et de produits périphériques | | | A préciser |
| <ul style="list-style-type: none"> • Suivi du réseau secondaire / intermédiaire | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la livraison du (des) véhicule(s) au client | | | A préciser |
| <ul style="list-style-type: none"> • Toutes activités concourant à la reprise des véhicules d'occasion : | | | Préciser le niveau d'autonomie |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estimation physique de véhicules d'occasion / détermination de leur valeur | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Négociation de la valeur de reprise | | | |
| L'attaché commercial "sociétés" réalise spécifiquement : | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Réponse aux appels d'offre émanant des entreprises et administrations, | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des propositions de service "location longue durée" aux entreprises ou administrations | | | |

| | | | |
|--|--|--|------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Suivi commercial d'un parc véhicules | | | |
| L'attaché commercial "marchands" réalise spécifiquement, | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Toutes activités concourant à l'achat et à la vente des véhicules d'occasion : identification des offres, estimation de la rentabilité d'une l'opération, négociation du prix d'achat des véhicules, conseils à la force de vente en vue d'optimiser les reprises... | | | |
| ACTIVITES RELATIVES A LA GESTION DE LA COMMERCIALISATION | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion administrative des activités de commercialisation | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des activités en fonction des objectifs quantitatifs et qualitatifs déterminés par la hiérarchie | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Etablissement de comptes rendus d'activité commerciale | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'actions commerciales de l'entreprise | | | A préciser |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tutorat de jeunes en formation alternée | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Traitement des réclamations (dans le cadre de directives reçues) | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Application des procédures qualité en vigueur dans l'entreprise | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des informations reçues sur le net | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisation et animation de lieux d'exposition/ de points relais | | | |

ACTIVITE FINANCEMENT

| | OUI | NON | Commentaires |
|--|-----|-----|--------------|
| Toutes activités de vente de financements et de produits périphériques - | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration de plans de relances et de propositions | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conseil et vente de financements à clientèle des particuliers et professionnelle | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vente de produits périphériques. | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| • Appui technique à la définition des objectifs de vente de financements et produits périphériques, | | | |
| • Transmission d'informations relatives aux produits et services liés au financement automobile, | | | |
| • Contribution à la définition et à la mise en œuvre du plan d'action commercial de l'entreprise, | | | |
| • Activité de veille relative à l'offre concurrente en matière de vente de financements automobiles et produits périphériques. | | | |
| Activités relatives à la gestion de la commercialisation : | | | |
| • Gestion et suivi des dossiers de financement, | | | |
| • Gestion et organisation des activités, | | | |
| • Traitement des réclamations (dans le cadre de directives reçues) | | | |
| • Suivi de l'activité "vente de financements automobiles et services additionnels" réalisée par les agents, | | | |
| • Application des procédures qualité en vigueur dans l'entreprise | | | |

Modes d'accès⁽¹⁾ à la qualification :

- 4) soit par obtention d'un des diplômes ou CQP suivants, dans le domaine de la vente :
 - . BTS négociation et relation client complété par une pratique professionnelle permettant
 - . BTS management des unités commerciales d'assurer les activités figurant
 - . CQP conseiller des ventes automobile, ou sociétés (selon le cas),
- 5) soit par obtention du titre ISCAM responsable commercial de la distribution automobile,
- 6) soit par décision directe du chef d'entreprise, en fonction des compétences du salarié, appréciées par rapport au contenu de la qualification

Possibilités d'évolution professionnelle :

- Verticale
Vers les qualifications de :
 - . Adjoint chef des ventes (fiche C.C.II.1)
 - . Chef des ventes (fiche C.C.III.1)
- 7) Transversale Voir Panorama

Annexe 1 : Panorama des qualifications des professionnels de la filière vente du site interrogé- Organigramme de la filière vente de véhicules

| Vente Automobile | | Nb | Ancienneté dans l'entreprise | Ancienneté dans le poste | Niveau de diplôme | Age | Sexe |
|-------------------|-----|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------|-------------------|-----|------|
| Cadre | III | Chef des ventes | | | | | |
| | II | Adjoint au chef des ventes | | | | | |
| | I | Conseiller des ventes | | | | | |
| Maîtrise | 23 | Attaché commercial | | | | | |
| | 20 | Vendeur automobile confirmé | | | | | |
| Ouvriers-employés | 12 | Conseiller en financement | | | | | |
| | 9 | Vendeur | | | | | |
| | 6 | Assistant de vente automobile | | | | | |
| | 3 | Hôtesse d'accueil, chargé d'accueil | | | | | |

Annexe 2

Niveaux de qualification des personnes rencontrées

| Structure | Echelon | Moins que le bac | Niveau bac | Niveau bac +2 | Ecole de vente/CQP | Bac+3 et plus | Ancienneté entreprise | Ancienneté poste | Age | Sexe |
|--------------|-------------------------------|------------------|------------|---------------|--------------------|---------------|-----------------------|------------------|-----|------|
| Agent 2 | Conseiller des ventes | | | | | X | 10 | 3 | 37 | H |
| Agent 2 | Attaché commercial | | | X | X | | 2 | 2 | 26 | H |
| Concession 3 | Chef des ventes | | | | | X | 17 | 12 | 47 | H |
| Concession 3 | Vendeur automobile confirmé | | | X | X | | 10 | 21 | 44 | H |
| Concession 3 | Vendeur | | | X | X | | 5 | 6 | 27 | H |
| Concession 1 | Chef des ventes | NR | NR | NR | | NR | NR | NR | NR | H |
| Concession 1 | Conseiller des ventes | | X | | | | 1 | 15 | 38 | H |
| Concession 1 | Conseiller des ventes | X | | | | | 10 | 10 | 30 | H |
| Concession 4 | Adjoint au chef des ventes | X | | | | | 1 | 6 | 44 | H |
| Concession 4 | Conseiller des ventes | X | | | | | 0,3 | 6 | 50 | H |
| Concession 4 | Attaché commercial | | | X | X | | 12 | 26 | 48 | H |
| Concession 4 | Conseiller en financement | | X | | X | | 2 | 2 | 20 | H |
| Filiale | Chef des ventes | | | | | X | 2 | 2 | 39 | H |
| Filiale | Vendeur automobile confirmé | | X | | | | 1 | 5 | 40 | H |
| Filiale | Conseiller des ventes | X | | | | | 20 | 18 | 40 | H |
| Filiale | Vendeur | | | X | | | 0,5 | 5 | 27 | F |
| Mandataire | Adjoint au chef des ventes | | | X | X | | 3,5 | 2,5 | 31 | H |
| Mandataire | Vendeur automobile confirmé | | | X | | | 1,5 | 4 | 38 | H |
| Mandataire | Assistant de vente automobile | | X | | | | 1 | 1 | 33 | F |
| Concession 7 | Chef des ventes | | | | | X | 10 | 10 | NR | H |
| Concession 7 | Conseiller des ventes | | X | | | | 3 | 3 | NR | H |
| Concession 7 | Conseiller des ventes | | X | | | | 3 | 2 | 32 | H |
| Concession 7 | Attaché commercial | | X | | | | 0,5 | 25 | NR | H |

| | | | | | | | | | | |
|--------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|-----|----|----|---|
| Concession 7 | Attaché commercial | X | | | | | 0,5 | 4 | NR | H |
| Concession 2 | Chef des ventes | X | | | | | 1 | 1 | 32 | H |
| Concession 2 | Conseiller des ventes | | | X | X | | 7 | 2 | 33 | H |
| Concession 2 | Attaché commercial | | X | | X | | 0,5 | 10 | 30 | H |
| Concession 5 | Adjoint au chef des ventes | | | | X | X | 11 | 1 | 36 | H |
| Concession 5 | Vendeur | | | X | X | | 4 | 4 | 25 | F |
| Succursale 1 | Chef des ventes | | X | | | | 10 | 7 | 41 | H |
| Succursale 1 | Chef des ventes | | | X | X | | 7 | 2 | 38 | H |
| Succursale 1 | Adjoint au chef des ventes | | | | X | | 3 | 3 | 37 | H |
| Succursale 1 | Vendeur automobile confirmé | | | | X | | 8 | 15 | 49 | F |
| Succursale 1 | Vendeur | | X | | X | | 2 | 2 | 21 | H |
| Succursale 2 | Attaché commercial | X | | | | | 9 | 19 | 40 | H |
| Succursale 2 | Vendeur | | | X | X | | 2 | 3 | 25 | H |
| Agent 1 | Vendeur | | | X | X | | 4 | 5 | 27 | H |
| Concession 6 | Chef des ventes | | X | | | | 4 | 4 | 37 | H |
| Concession 6 | Conseiller en financement | | | X | | | 3 | 3 | 25 | H |
| Concession 6 | Vendeur | X | | | | | 1 | 25 | 48 | H |
| Négociant | Vendeur | | | X | | | 8 | 2 | 32 | H |
| Négociant | Conseiller en financement | X | | | | | 15 | 5 | 45 | H |

Annexe 3 : Synthèse des descriptifs d'activité

Conseiller commercial/synthèse

| Résultats | Tous | | Titulaires du poste | | Non titulaires | | commentaires | Préconisations |
|--|-----------|----------|---------------------|----------|----------------|---------|---|---|
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non | | |
| Activités de commercialisation des produits et services. Toutes activités concourant à la réalisation de l'acte de vente des véhicules neufs ou occasions: | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prospection, développement et fidélisation de la clientèle | 100% (39) | 0% (0) | 100% (21) | 0% (0) | 100% (18) | 0% (0) | il faut " les pousser" Les vendeurs font de la prospection téléphonique avec le fichier interne ou fichier proposé par le constructeur | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Commercialisation des véhicules | 100% (38) | 0% (0) | 100% (20) | 0% (0) | 100% (18) | 0% (0) | RAS | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vente de financement et de produits périphériques | 95% (37) | 5% (2) | 100% (21) | 0% (0) | 89% (16) | 11% (2) | extension garantie, contrat maintenance,...Financement : crédit, location, crédit bail,.... | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Suivi du réseau secondaire / intermédiaire | 47% (18) | 53% (20) | 35% (7) | 65% (13) | 61% (11) | 39% (7) | | activité pas systématique + préciser les termes intermédiaire et secondaire |
| <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la livraison du (des) véhicule(s) au client | 92% (36) | 8% (3) | 90% (19) | 10% (2) | 94% (17) | 6% (1) | activité segmentée entre secrétaire, metteur en main et vendeur. | OK |

| | | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|-----------|---------|--|---|
| Toutes activités concourant à la reprise des véhicules d'occasion : | | | | | | | | |
| • Estimation physique de véhicules d'occasion / détermination de leur valeur | 95% (36) | 5% (2) | 90% (18) | 10% (2) | 100% (18) | 0% (0) | en autonomie pour les experts, pas les débutants | OK, NB: la crise renforce les difficultés sur les reprises de véhicules. Obligation de faire valider l'offre à la direction/ chef des ventes VO |
| • Négociation de la valeur de reprise | 92% (34) | 8% (3) | 89% (17) | 11% (2) | 94% (17) | 6% (1) | en autonomie pour les experts, pas les débutants | OK |
| L'attaché commercial "sociétés" réalise spécifiquement : | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (7) | | | | |
| • Réponse aux appels d'offre émanant des entreprises et administrations, | 71% (17) | 29% (7) | 64% (7) | 36% (4) | 77% (10) | 23% (3) | le vendeur n'est pas toujours autonome | OK |
| • Gestion des propositions de service "location longue durée" aux entreprises ou administrations | 81% (22) | 19% (5) | 77% (10) | 23% (3) | 86% (12) | 14% (2) | | OK |
| • Suivi commercial d'un parc véhicules | 76% (19) | 24% (6) | 64% (7) | 36% (4) | 86% (12) | 14% (2) | | OK |
| L'attaché commercial "marchands" réalise spécifiquement, | | | | | | | | activité pas systématique |

| | | | | | | | | |
|---|----------|----------|-----------|----------|-----------|---------|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Toutes activités concourant à l'achat et à la vente des véhicules d'occasion : identification des offres, estimation de la rentabilité d'une l'opération, négociation du prix d'achat des véhicules, conseils à la force de vente en vue d'optimiser les ventes | 47% (9) | 53% (10) | 11% (1) | 89% (8) | 80% (8) | 20% (2) | c'est le responsable de vente VO la plupart du temps | insérer une distinction entre l'achat et la vente? |
| Activités relatives à la gestion de la commercialisation | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion administrative des activités de commercialisation | 82% (32) | 18% (7) | 86% (18) | 14% (3) | 78% (14) | 22% (4) | des niveaux variables de gestion, le vendeur en fait peu par rapport à l'assistante. Quelques uns ne comprennent pas cette activité | OK, NB: la crise renforce les difficultés sur les reprises de véhicules |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organisation des activités en fonction des objectifs quantitatifs et qualitatifs déterminés par la hiérarchie | 95% (37) | 5% (2) | 100% (21) | 0% (0) | 89% (16) | 11% (2) | RAS | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Etablissement de comptes rendus d'activité commerciale | 95% (37) | 5% (2) | 90% (19) | 10% (2) | 100% (18) | 0% (0) | la plupart du temps c'est lors des rapports de ventes, ils ont une fiche à remplir par client pendant la journée | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Participation à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'actions commerciales de l'entreprise | 51% (20) | 49% (19) | 43% (9) | 57% (12) | 61% (11) | 39% (7) | résultat mitigé car pour les non titulaires c'est un recueil de suggestions uniquement. Les vendeurs ont le sentiment de participer et le mettent en œuvre | mitigé |

| | | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|-----------|---------|--|---|
| • Tutorat de jeunes en formation alternée, | 54% (21) | 46% (18) | 43% (9) | 57% (12) | 67% (12) | 33% (6) | résultat mitigé car ils le font surtout avec le chef des ventes | mitigé |
| • Traitement des réclamations (dans le cadre de directives reçues) | 77% (30) | 23% (9) | 76% (16) | 24% (5) | 78% (14) | 22% (4) | résultat mitigé car les réclamations souvent renvoyées au chef des ventes | OK |
| • Application des procédures qualité en vigueur dans l'entreprise. | 97% (37) | 3% (1) | 95% (19) | 5% (1) | 100% (18) | 0% (0) | est-ce une activité? Tous les professionnels sont soumis à cette obligation | OK |
| • Gestion des informations reçues sur le net | 92% (36) | 8% (3) | 86% (18) | 14% (3) | 100% (18) | 0% (0) | souvent le chef des ventes ou le directeur dispachent ces informations. Elles sont par exemple remises lors du rapport des ventes ou dans la journée via le net. | OK mais à détailler |
| • Organisation et animation de lieux d'exposition/ de points relais | 92% (36) | 8% (3) | 95% (20) | 5% (1) | 89% (16) | 11% (2) | | OK |
| ACTIVITE FINANCEMENT | | | | | | | | |
| Toutes activités de vente de financements et de produits périphériques - | | | | | | | | pas systématique si un conseiller financement est présent |
| • Elaboration de plans de relances et de propositions | 69% (27) | 31% (12) | 71% (15) | 29% (6) | 67% (12) | 33% (6) | parfois ce sont les organismes financiers qui relancent | OK |
| • Conseil et vente de financements à clientèle des particuliers et professionnelle | 74% (29) | 26% (10) | 80% (16) | 20% (4) | 68% (13) | 32% (6) | Activité perçue comme primordiale | OK |
| • Vente de produits périphériques. | 72% (29) | 28% (11) | 81% (17) | 19% (4) | 63% (12) | 37% (7) | Activité perçue comme primordiale | OK |

| | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Appui technique à la définition des objectifs de vente de financements et produits périphériques, | 56% (22) | 44% (17) | 62% (13) | 38% (8) | 50% (9) | 50% (9) | activité mal comprise, soit ils nous disent que c'est le chef des ventes qui le fait, soit ils considèrent que c'est un appui tourné vers le client | activité dédiée au conseiller en financement? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Transmission d'informations relatives aux produits et services liés au financement automobile, | 68% (27) | 32% (13) | 71% (15) | 29% (6) | 63% (12) | 37% (7) | activité mal comprise :ils considèrent que c'est un appui tourné vers le client | A modifier? activité dédiée au conseiller en financement? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contribution à la définition et à la mise en œuvre du plan d'action commercial de l'entreprise, | 33% (13) | 67% (26) | 33% (7) | 67% (14) | 33% (6) | 67% (12) | résultat faible car ce sont plutôt les chefs des ventes qui "contribuent" et les vendeurs mettent en œuvre | A modifier? activité dédiée au conseiller en financement? |
| Activité de veille relative à l'offre concurrente en matière de vente de financements automobiles et produits périphériques. | 26% (5) | 74% (14) | 20% (2) | 80% (8) | 33% (3) | 67% (6) | ils surveillent les chiffres de vente mais pas au niveau des financements | A modifier? activité dédiée au conseiller en financement? |
| Activités relatives à la gestion de la commercialisation | | | | | | | | |
| Gestion et suivi des dossiers de financement, | 62% (18) | 38% (11) | 65% (11) | 35% (6) | 58% (7) | 42% (5) | oui si aucun conseiller en financement | mitigé |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion et organisation des activités, | 59% (23) | 41% (16) | 67% (14) | 33% (7) | 50% (9) | 50% (9) | mitigé car activité non comprise (impression de répétition avec activité organisation en fonction objectifs quantitatifs et qualitatifs) | pas comprise à modifier? |

| | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---|--|
| • Traitement des réclamations (dans le cadre de directives reçues) | 51% (20) | 49% (19) | 57% (12) | 43% (9) | 44% (8) | 56% (10) | souvent ce n'est pas eux | pas comprise à modifier? |
| • Suivi de l'activité "vente de financements automobiles et services additionnels" réalisée par les agents, | 41% (16) | 59% (23) | 38% (8) | 62% (13) | 44% (8) | 56% (10) | si la structure a des agents et si l'organisme financier ne le fait pas | pas systématique |
| • Application des procédures qualité en vigueur dans l'entreprise | 72% (28) | 28% (11) | 71% (15) | 29% (6) | 72% (13) | 28% (5) | | ok mais répétition il existe cette activité dans la partie commercialisation |

Chef des ventes/synthèse

| Résultats | Tous | | Titulaires du poste | | Non titulaires | | commentaires | Préconisations |
|---|-----------|---------|---------------------|--------|----------------|---------|-----------------------------------|------------------|
| | OUI | NON | OUI | NON | OUI | NON | | |
| Contenu de la qualification | | | | | | | | |
| Activités relatives au management de l'équipe de vente. Toutes activités relatives à l'organisation et à l'animation de l'équipe de vente : | | | | | | | | |
| • Animation de l'équipe de collaborateurs | 100% (17) | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (10) | 0% (0) | | Ok |
| • Répartition géographique des zones de vente aux conseillers commerciaux, | 75% (12) | 25% (4) | 100% (7) | 0% (0) | 56% (5) | 44% (4) | ils n'ont pas toujours des agents | pas systématique |
| • Définition et suivi des objectifs de vente assignés aux conseillers | 100% (17) | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (10) | 0% (0) | | OK |
| • Appui aux conseillers commerciaux dans leur activité vente | 100% (17) | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (10) | 0% (0) | | Ok |

| | | | | | | | | |
|---|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Encadrement des collaborateurs : participation au recrutement / à la définition et au suivi du plan de formation / aux modalités de rémunération / au suivi de l'évolution des carrières / au tutorat de jeunes en formation alternée, etc... | 100% (17) | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (10) | 0% (0) | pas seul, avec le directeur | ce n'est effectivement que de la participation |
| <ul style="list-style-type: none"> • Le chef des ventes s'assure du respect de l'application des règles, normes et procédures en matière de vente de véhicules neufs ou occasions, de qualité de service, de droit du travail, d'hygiène et sécurité. | 94% (16) | 6% (1) | 86% (6) | 14% (1) | 100% (10) | 0% (0) | pour 2 non, c'est au directeur, DRH ou DAF de le faire | OK |
| Activités relatives à la gestion de la commercialisation : | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Encadrement de l'ensemble des activités administratives relatives à la commercialisation des véhicules et produits périphériques | 88% (15) | 12% (2) | 86% (6) | 14% (1) | 90% (9) | 10% (1) | avec l'aide des secrétaires commerciales | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'activité : élaboration et actualisation de tableaux de bord d'activité | 100% (17) | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (10) | 0% (0) | difficulté pour eux | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des stocks des véhicules neufs ou occasions | 94% (16) | 6% (1) | 86% (6) | 14% (1) | 100% (10) | 0% (0) | parfois ce n'est que du contrôle | Ok |
| <ul style="list-style-type: none"> • Définition du plan d'actions commerciales | 88% (15) | 12% (2) | 86% (6) | 14% (1) | 90% (9) | 10% (1) | imposé par constructeur ou réalisé avec le directeur | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du budget annuel du service / suivi du budget. | 71% (12) | 29% (5) | 57% (4) | 43% (3) | 80% (8) | 20% (2) | avec direction ou uniquement la direction | OK |

| | | | | | | | | |
|---|-----------|---------|----------|---------|-----------|---------|--|----|
| • Négociation des conditions d'achat auprès de fournisseurs des produits et services liés aux véhicules | 65% (11) | 35% (6) | 29% (2) | 71% (5) | 90% (9) | 10% (1) | c'est souvent sans négociation possible | OK |
| • Traitement des réclamations / gestion des litiges | 100% (17) | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (10) | 0% (0) | | OK |
| • Contribution à l'élaboration et à la mise en œuvre de démarches qualité. | 100% (17) | 0% (0) | 100% (7) | 0% (0) | 100% (10) | 0% (0) | disent avoir beaucoup de standards à respecter | OK |

Conseiller en financement/ synthèse

| Résultats | Tous | | Titulaires du poste | | Non titulaires | | commentaires | Préconisations |
|--|----------|---------|---------------------|---------|----------------|--------|--------------|----------------|
| | OUI | NON | OUI | NON | OUI | NON | | |
| Toutes activités de vente de financements et de produits périphériques - | | | | | | | | |
| • Elaboration de plans de relances et de propositions | 75% (3) | 25% (1) | 67% (2) | 33% (1) | 100% (1) | 0% (0) | | OK |
| • Conseil et vente de financements à clientèle des particuliers et professionnelle | 100% (4) | 0% (0) | 100% (3) | 0% (0) | 100% (1) | 0% (0) | | OK |
| • Vente de produits périphériques. | 100% (4) | 0% (0) | 100% (3) | 0% (0) | 100% (1) | 0% (0) | | OK |

| | | | | | | | | |
|---|----------|---------|----------|----------|----------|----------|---|--------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Appui technique à la définition des objectifs de vente de financements et produits périphériques, | 75% (3) | 25% (1) | 100% (3) | 0% (0) | 0% (0) | 100% (1) | <p>(Audi) : Il ne comprend pas « appui technique » vers qui cela se dirige.</p> <p>FNIM (négociant) : Pas nécessairement compréhensible. Outil informatique, logiciel de financement, présentation au client.</p> | à modifier? |
| <ul style="list-style-type: none"> • Transmission d'informations relatives aux produits et services liés au financement automobile, | 100% (4) | 0% (0) | 100% (3) | 0% (0) | 100% (1) | 0% (0) | | OK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Contribution à la définition et à la mise en œuvre du plan d'action commercial de l'entreprise, | 25% (1) | 75% (3) | 0% (0) | 100% (3) | 100% (1) | 0% (0) | <p>(Audi) : Ils ne font pas de plan commercial sur les financements. .</p> <p>FNIM (Fiat) : Les offres sont faites par le constructeur en lien avec l'organisme de financement. FNIM (négociant) : Assiste au rapport de vente une fois par semaine. Y assiste 1 fois sur 3, généralement en fin de mois. Suivi au niveau des chiffres, transmet les offres commerciales des organismes de financement à ce moment.</p> | A supprimer? |
| Activité de veille relative à l'offre concurrente en matière de vente de financements automobiles et produits périphériques. | 100% (2) | 0% (0) | 100% (2) | 0% (0) | | | | OK |

| | | | | | | | | |
|---|----------|---------|----------|----------|----------|--------|--|----|
| Activités relatives à la gestion de la commercialisation : gestion et suivi des dossiers de financement, | | | | | | | | |
| • Gestion et organisation des activités, | 100% (4) | 0% (0) | 100% (3) | 0% (0) | 100% (1) | 0% (0) | | OK |
| • Traitement des réclamations (dans le cadre de directives reçues) | 100% (4) | 0% (0) | 100% (3) | 0% (0) | 100% (1) | 0% (0) | | OK |
| • Suivi de l'activité "vente de financements automobiles et services additionnels" réalisée par les agents, | 25% (1) | 75% (3) | 0% (0) | 100% (3) | 100% (1) | 0% (0) | (Audi) : N'ont pas beaucoup d'agents, et c'est le vendeur qui s'occupe des agents. FNIM (Fiat) : « on essaye ». FNIM (négociant) : Quelques garagistes, eux ne sont pas nécessairement concernés. | ? |
| • Application des procédures qualité en vigueur dans l'entreprise | 100% (3) | 0% (0) | 100% (2) | 0% (0) | 100% (1) | 0% (0) | | OK |

| | |
|--|--|
| Activités manquantes (mentionnées pendant l'explication de la journée type ou pendant le descriptif d'activités avec la fiche de qualification) | adopter une stratégie qui lui permette de lui amener le client |
|--|--|