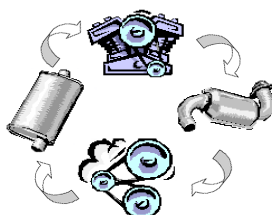


Aurélie BOUVILLE  
Florence ROCHER



# Etude sur les métiers de la vente de pièces automobiles

Recueil des profils,  
prospective et analyse des besoins de formation des  
chefs de magasin



Organismes commanditaires : ANFA et GNFA  
Responsable professionnelle : Béatrice Jacques  
Tuteur universitaire : Pascal Morchain

Université de Haute Bretagne  
Master PTIP option IPC  
Promotion 2004 / 2005



## *Remerciements*

Tout d'abord, nous souhaitons remercier cordialement l'ensemble des professionnels rencontrés : directeurs de concessions, membres de la direction régionale de la Sodicam, chefs de vente de pièces de rechange automobiles, vendeurs-magasiniers, vendeurs itinérants, mécaniciens et le démolisseur.

Puis, nous aimerions remercier les membres du GNFA et de l'ANFA qui nous ont aidé pour la réalisation de cette mission.

Nous remercions également l'équipe pédagogique du master IPC et M. Pascal Morchain. Sans oublier nos familles et nos amis qui nous ont soutenus tout au long de l'accomplissement de ce projet.

Enfin, nous remercions très chaleureusement M. Jean-Pierre Barthes, coordinateur des formations en pièces de rechange automobiles ainsi que M. Béatrice Jacques, responsable de l'observatoire des métiers de l'ANFA, qui nous ont fait confiance, qui se montrés disponibles et nous ont permis de développer nos compétences professionnelles.

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	p1
<b>Partie I. Présentation du contexte</b> .....	p2
<b>1. L'ANFA</b> .....	p2
1.1 Historique .....	p2
1.2 Objectifs de l'ANFA .....	p2
1.3 Organisation .....	p2
1.4 Le RNQSA : Répertoire National des Qualifications du Secteur Automobile .....	p3
1.5 L'Observatoire des métiers .....	p3
<b>2. Le GNFA</b> .....	p3
2.1 Objectif du GNFA .....	p3
2.2 Organisation .....	p4
<b>3. Le secteur concerné par la mission</b> .....	p4
3.1 Le secteur de la vente de pièces automobiles .....	p4
3.2 Organisation et fonctionnement de ce secteur .....	p4
3.3 Acteurs et structures de la vente de pièces automobiles .....	p5
3.4 Les canaux de distribution de la pièce .....	p5
3.5 Facteurs d'évolutions du secteur .....	p6
<b>4. Les objectifs de la mission</b> .....	p7
4.1 La demande initiale .....	p7
4.2 Analyse de la demande .....	p7
<b>Partie II. Les profils et les évolutions des métiers du secteur PRA</b> .....	p8
<b>1. Mise en perspective théorique de la prospective</b> .....	p8
<b>2. Méthodologie de recueil des profils des professionnels et de la prospective</b> ...	p8
2.1 Entretiens semi directifs .....	p9
2.2 Questionnaires .....	p9
2.3 Entretien collectif .....	p9
2.4 Recueil documentaire .....	p9
<b>3. Méthodologie d'analyse des résultats des profils et de la prospective</b> .....	p9
3.1 Catégorisation des résultats des profils .....	p9
3.2 Croisement des données sur les évolutions en fonction de la théorie de Le Boterf .....	p10
3.3 Hypothèses opérationnelles sur la prospective .....	p10

4. Résultats et analyse des profils des métiers de la vente de pièces .....	p10
4.1 Résultats des profils des professionnels et des CQP VPRA .....	p10
4.2 Analyse des profils des professionnels .....	p12
4.3 Analyse des jeunes en formation CQP VPRA .....	p13
5. Résultats et analyse de la prospective .....	p13
5.1 Prospective : recueil des discours des professionnels .....	p13
5.2 Analyse des résultats de la prospective : une élaboration de scénarios possibles .....	p14
<b>Partie III. L'analyse des besoins de formation</b> .....	p17
1. Mise en perspective théorique des besoins de formation .....	p17
1.1 L'extraction des compétences selon la théorie de Vergnaud .....	p18
1.2 L'analyse des compétences pour obtenir des thématiques de formation .....	p19
1.3 Hypothèses générales .....	p19
2. Méthodologie d'analyse des besoins de formation .....	p20
2.1 Elaboration du référentiel métier du CVPR .....	p20
2.2 Méthode de recueil des compétences .....	p21
3. Méthode d'analyse des résultats .....	p22
3.1 Hypothèses opérationnelles .....	p23
3.2 Elaboration des thématiques de formation .....	p24
4. Résultats de l'analyse des besoins de formation .....	p24
5. Analyse des décalages entre les compétences réelles, attendues et futures .....	p30
5.1 L'animation d'une équipe : reflet de difficultés de s'imposer en tant que leader .....	p30
5.2 Un manque d'autonomie dans l'analyse des tableaux de bord PRA .....	p32
5.3 Une quasi absence de management des clients professionnels .....	p33
<b>Partie IV. Préconisations des thématiques de formations</b> .....	p34
1. Thématiques de formation pour l'activité « animer une équipe » .....	p34
2. Thématiques de formation dans l'activité « analyse des tableaux de bord » .....	p36
3. Thématiques de formation sur l'activité « manager son réseau de clients » .....	p38
4. Validation de la méthodologie et des résultats .....	p40
<b>Conclusion</b> .....	p41

Le secteur de l'automobile est soumis à de constantes évolutions techniques, réglementaires, sociologiques et économiques. Ces changements sont susceptibles d'influer sur les métiers de l'automobile. L'ANFA (Association Nationale pour la Formation dans l'Automobile) s'intéresse à ces mutations.

Dans cette étude, le contexte concerné est plus particulièrement le secteur et les métiers de la vente de pièces et d'accessoires. En effet, un règlement européen de 2002 est susceptible de modifier la structure de ce marché. Ce règlement vise la libéralisation de la distribution des pièces d'origine. Son but est de développer des canaux de distribution qui n'existent pas aujourd'hui. Cela peut favoriser l'émergence de nouvelles compétences pour les acteurs de la vente de pièces automobiles. Parallèlement, comme les pièces automobiles deviennent de plus en plus diverses et pointues, ces professionnels vont aussi devoir connaître et maîtriser les spécificités de chaque pièce afin de conseiller au mieux les clients.

Le secteur de la vente de pièces de rechange automobile (PRA) n'a encore jamais fait l'objet d'une recherche par l'Observatoire des métiers de l'ANFA. C'est en effet un secteur qui a été quelque peu délaissé mais qui pourtant rapporte beaucoup d'argent aux acteurs de la pièce sans effort particulier de leur part. Il devient aujourd'hui prioritaire de s'y intéresser parce qu'il risque de se modifier. Ainsi, le département de l'action institutionnelle de l'ANFA nous a chargées de réaliser une mission ayant pour objectif dans un premier temps de récolter un maximum de données sur les profils et les évolutions des métiers du secteur de la vente PRA. Dans un second temps, en coordination avec le GNFA, la demande est d'analyser les besoins de formation des professionnels de ce même secteur. Cette enquête constitue donc une recherche exploratoire.

Ce rapport explique tout d'abord le contexte du secteur de la vente de pièces automobiles et les concepts utilisés pour répondre à la demande du GNFA et de l'ANFA. Puis la méthodologie élaborée et les résultats obtenus seront présentés. Enfin, nous apporterons des préconisations en terme de thématiques de formation.

## Partie I. Présentation du contexte

Avant d'expliquer les objectifs de cette mission, il convient de présenter l'organisme commanditaire.

### 2. L'ANFA

L'ANFA est l'organisme commanditaire de la mission. Les résultats intéressent également le GNFA, notamment au niveau des propositions de thématiques de formation. La mission est donc conduite en partenariat avec ces deux organismes.

L'ANFA et le GNFA font partie de la branche des services de l'automobile qui rassemble la totalité des activités générées pendant la durée de vie du véhicule : de sa sortie de l'usine de construction à sa démolition, voire son recyclage. Le produit "automobile" recouvre les activités liées aux véhicules particuliers et aux véhicules utilitaires mais également aux cycles et aux motocycles. Ces activités comprennent le commerce de véhicules et d'équipements automobiles, la réparation et l'entretien, la location, le contrôle technique ainsi que l'activité auto-école.

#### 2.1 Historique

L'ANDFPCRAM (l'Association Nationale de la Formation Professionnelle du Commerce et de la Réparation de l'Automobile du cycle et du Motocycle) a été créé en 1952 à l'initiative des Chambres Syndicales et des Fédérations du Commerce et de la Réparation Automobile, du Cycle et du Motocycle. L'Association est un organisme dont la vocation est entièrement consacrée à la Formation Professionnelle dans les domaines de l'automobile, du cycle et du motocycle.

En 1992, l'ANDFPCRAM change de nom et s'appelle alors l'ANFA. Avec la loi quinquennale du 20 décembre 1995, l'ANFA se scinde en trois et doit se séparer de son activité de prestataire de formation, désormais confiée au GNFA. **L'ANFA devient un OPCA<sup>1</sup>**. L'ASFA (Association des Services pour la Formation Automobile) regroupe les services communs à ces deux structures : comptabilité, informatique...

#### 2.2 Objectifs de l'ANFA

Cette association collecte et affecte la taxe d'apprentissage, les fonds de la formation en alternance et de la formation continue. Elle participe activement dans les instances concernées, à l'élaboration de la politique professionnelle du secteur automobile. Actuellement, dans ce contexte de profondes mutations technologiques, économiques, juridiques et sociales, les organisations patronales et les organisations représentatives de salariés se sont rassemblées pour orienter une politique de branche centrée sur l'élévation de la qualification et l'adaptation permanente des professionnels de ce secteur. Elles ont mandaté l'Association Nationale pour la Formation Automobile pour mettre en œuvre cette politique.

#### 2.3 Organisation

L'ANFA est organisée en 4 départements :

- **l'action financière** : s'occupe de la collecte et de la gestion des fonds, des aides financières aux établissements de formation, de la prise en charge des actions de formation,

---

<sup>1</sup> OPCA : organisme paritaire de collecteurs agréés, cf glossaire.

- **l'action pédagogique** : s'occupe de la conception d'outils de formation et de dispositifs de Branche, du perfectionnement des maîtres d'apprentissage, des tuteurs et des enseignants, gestion des certifications de branche et de l'animation d'un réseau CFA (centre de formation en apprentissage) pilotes,
- **l'action pédagogique** : gère la coordination des délégations régionales et la participation aux programmes européens
- **l'action institutionnelle** : s'occupe des études et des prospectives, des informations et communications à transmettre, du suivi des accords et des conventions, du suivi des titres et des diplômes.

#### ***2.4 Le RNQSA : Répertoire National des Qualifications du Secteur Automobile***

Le RNQSA<sup>2</sup> est l'outil de positionnement des professionnels de l'ANFA et du GNFA. Il est annexé à la Convention Collective établit la liste exhaustive et les caractéristiques des qualifications de la branche. Il mentionne la ou les certifications correspondant au niveau de connaissances requis pour accéder aux qualifications de branche considérées. Les certifications sont les attestations délivrées par l'Etat ou reconnues par les instances paritaires de la branche, d'un niveau de connaissances professionnelles (diplômes, titres, certificats de qualification professionnelle...). Nous pouvons citer, par exemple, le certificat de vendeur-magasinier en pièces de rechange automobile (CQP VPRA), qui est spécifique à la branche.

Pour mettre en œuvre la politique de branche, l'A.N.F.A. **s'est dotée d'une cellule de diagnostic et prospective** visant à analyser et anticiper l'impact des évolutions économiques technologiques, réglementaires et démographiques sur l'emploi, les métiers et les besoins en formation de la branche. Cette cellule est **l'Observatoire des métiers**.

##### ***1.5 L'Observatoire des métiers***

Plus précisément, l'Observatoire est une cellule qui vise à analyser et anticiper l'impact des évolutions économiques, technologiques, réglementaires et démographiques sur l'emploi, les métiers et les besoins en formation. Son objectif est de produire des outils nécessaires quant à l'élaboration et au suivi de la politique de formation au sein de la branche au niveau régional et national. Des études sont, donc, réalisées sur les métiers pour suivre les diplômes et les titres.

Madame Béatrice Jacques, le commanditaire est responsable de l'Observatoire.

## **2. Le GNFA**

Depuis le 1er janvier 1995, les organisations professionnelles des Services de l'Automobile ont créé un organisme de référence chargé de la réalisation d'actions de formation : le Groupement National pour la Formation Automobile (GNFA).

### ***2.1 Objectif du GNFA***

Le GNFA est l'organisme de formation de la Branche des services de l'automobile. Tous les professionnels du secteur peuvent bénéficier de ses formations. Les formations sont en technique, en gestion et en commerce. Environ 300 formateurs interviennent régulièrement (cf. annexe n°1).

---

<sup>2</sup> Cf glossaire

## 2.2 Organisation

Cette mission se limite au secteur de la vente de pièces et d'accessoires automobiles. Afin de mieux comprendre cette limitation et les enjeux de la demande de l'ANFA, il convient d'en présenter le contexte.

## 3. Le secteur concerné par la mission

### 3.1 Le secteur de la vente de pièces automobiles

Le secteur du **commerce et de la réparation automobile (CRA) constitue le cœur de la branche des services de l'automobile**. Il est hétérogène. En effet, évoquer le terme de réparation et entretien de véhicule fait rapidement penser au « garagiste ». Cependant la profession de « garagiste » recouvre plusieurs activités distinctes : vente de VN (véhicules neufs), vente de VO (véhicules d'occasions), réparation des parties mécaniques et/ou électriques, l'entretien courant des véhicules : vidange, remplacement des pneumatiques... Parmi toutes ces activités, de nombreux acteurs interviennent dans des structures différentes. Cependant nous nous intéresserons uniquement aux acteurs de la vente de pièces dans la réparation et l'entretien des véhicules. Nous n'étudierons pas les secteurs de la moto, du cycle, du poids lourd ni du véhicule industriel puisque le véhicule « loisir » représente la majeure partie de la vente de pièces.

### 3.2 Organisation et fonctionnement de ce secteur

#### *Enjeux financiers de la pièce de rechange automobile (PR)*

Le chiffre d'affaire de la PR est passé de 12 millions d'euros à environ 20 milliards d'euros en France en moins de 10 ans. Le magasin pièces de rechange d'une concession est l'activité la plus rentable de l'entreprise. **Les enjeux financiers de la PR sont colossaux**. Ce secteur mérite donc une attention particulière.

#### *Le vocabulaire de la pièce*

Le secteur de la pièce de rechange comprend : l'acte de réparation en lui même (la main d'œuvre) et le commerce de produits physiques intervenant en rechange, c'est-à-dire le marché de la PR proprement dit.

Les pièces de rechange correspondent aux pièces d'origine de première monte qui sont celles destinées à l'assemblage de véhicules neufs et aux pièces de seconde monte, utilisées pour l'entretien et la réparation des véhicules. Ce rapport ne parlera que des pièces de seconde monte. Il existe dix familles de pièces : les filtrations, les courroies, les lubrifiants, les pneumatiques, les allumages, les éclairages, les balais essuie-glaces, le freinage, les transmissions et les pare-brises. La classification des pièces peut également s'effectuer selon leur forme ou leur procédure de fabrication :

- **Les pièces captives : elles sont à 90% des pièces de carrosserie**. Pour le moment, elles sont protégées et personne ne peut les reproduire.
- **Les pièces d'origines** : elles sont **fabriquées** pour ou par le constructeur selon son **cahier des charges**.
- **Les pièces de qualité équivalente** : leur **composition est identique** à celle de la pièce d'origine, mais leur forme peut être différente. Elles sont le plus souvent 30% moins cher que les pièces d'origine.
- **Les pièces adaptables** : elles **ne répondent pas aux exigences du cahier des charges** du constructeur.



En fait, les pièces concurrencées regroupent les pièces adaptables, les pièces de qualité équivalente et les pièces d'origine.

### **3.3 Acteurs et structures de la vente de pièces automobiles**

Les professionnels et les structures du secteur de la vente de pièces sont nombreux :

- *Les garages indépendants* : on y retrouve des MRA<sup>3</sup> (**mécaniciens réparateurs automobiles**) et des **carrossiers**<sup>4</sup>. Ils réalisent des opérations d'entretien et de réparation, accessoirement la vente de véhicules neufs ou d'occasions.
- *Les garages agréés* où travaillent des agents de marque (réseau secondaire des constructeurs) appelés **réparateurs agréés (RA)** depuis le nouveau règlement européen. Ils entretiennent et réparent les véhicules. Ils s'approvisionnent chez leur réseau constructeur (concessionnaires).
- *Les concessions* s'occupent de la vente de VN (véhicules neufs) et de VO (véhicules d'occasions), entretien et réparation de véhicule, services... En matière de professionnels de la pièce, on retrouve **des chefs de vente en pièce de rechange (CVPR) qui sont les supérieurs des vendeurs itinérants (VI) qui démarchent les garages) et des magasiniers**<sup>5</sup> **qui prennent des commandes et rangent les pièces.**
- *Les fast-fit* : spécialistes de prestations courantes et rapides (échappement, freinage...comme Midas). Ils réalisent uniquement des réparations.
- *Les centres autos* : s'occupent de l'entretien et de la réparation (Norauto, Feu vert...). Des **vendeurs-comptoirs et des vendeurs-clients** vendent des pièces et accessoires automobiles.
- *Les grossistes ou distributeurs stockistes* (AutoDistribution, Starexcel, Cecauro...). Ils achètent des pièces détachées auprès des équipementiers automobiles, les stockent, les revendent à des distributeurs locaux qui revendent aux MRA, aux centres autos, aux spécialistes de la réparation rapide, voire la grande distribution. On y trouve **des chefs de ventes, des magasiniers et des vendeurs itinérants.**
- *Les entreprises de démolition (ou casses)* où l'on retrouve des **démolisseurs** (casseurs).

*Les équipementiers*<sup>6</sup> qui fabriquent et vendent des pièces notamment aux constructeurs) et les *constructeurs* (qui dessinent les modèles, construisent des pièces et assemblent des véhicules) sont également des acteurs importants du secteur de la vente de PR. Cependant, ces structures sont difficilement accessibles. Nous n'évoquerons donc pas dans ce rapport des professionnels de ces structures.

### **3.4 Les canaux de distribution de la pièce**

De 1985 à 2002, deux règlements européens se sont succédés dans le domaine de la distribution automobile. Ces deux textes indiquaient les grandes lignes directrices des acteurs du système. Les objectifs poursuivis étaient de renforcer les avantages du consommateur, de rééquilibrer les relations des constructeurs avec les membres de son réseau et d'augmenter les

---

<sup>3</sup> Les mécaniciens sont considérés comme vendeurs de pièces puisqu'ils en lors de l'entretien des véhicules.

<sup>4</sup> Nous n'étudierons pas les carrossiers qui sont également des vendeurs de pièces de carrosserie par manque de temps.

<sup>5</sup> Ne sont précisés ici que les professionnels employés précisément pour vendre des pièces de rechange. Ne sont donc pas compris les mécaniciens, techniciens et les postes à responsabilité plus importantes (CVPS, directeur de concession, ...)

<sup>6</sup> Les équipementiers ne font pas partie de la branche automobile.

pouvoirs des équipementiers. Jusqu'à maintenant, en effet, le système était dominé par les constructeurs. Nous nous intéresserons principalement au règlement le plus récent sur la vente de pièces. Le but du règlement européen 1400/2002 est d'ouvrir de nouvelles voies d'approvisionnement ne passant pas par les constructeurs.

### *Avant le règlement 1400/2002*

Un réparateur, pour changer une pièce d'origine, se fournissait le plus souvent auprès des concessions, c'est-à-dire le réseau constructeur. Les équipementiers pouvaient fournir en pièces d'origine les MRA mais ces pièces n'étaient pas reconnues. Avant le règlement européen, les canaux de distribution s'organisaient donc comme suit :

- Les constructeurs confiaient 80% de leur fabrication de pièces aux équipementiers. Les équipementiers fournissaient ces pièces, puis les constructeurs chargeaient son réseau (filiales, succursales et concessions) de les revendre aux agents et MRA,
- Les centres autos se fournissaient en pièces auprès des distributeurs stockistes qui eux-mêmes s'adressaient aux équipementiers,
- Les agents et MRA s'approvisionnaient auprès des concessions principalement.

Avant la réglementation européenne, la vente de pièces d'origine était hiérarchisée. Le règlement 1400/2002 a voulu modifier les flux de distribution de la pièce.

### *Après le règlement 1400/2002*

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2002, le règlement européen 1400/2002, vise à introduire davantage de concurrence dans le domaine de la distribution et réparation automobile dans l'intérêt des consommateurs (cf. annexe n°2). Ainsi :

- Le constructeur ne peut restreindre la vente de pièces par les équipementiers à d'autres,
- Le constructeur ne peut exiger l'utilisation de ses propres pièces d'origine pour les travaux de réparation,
- Le constructeur ne peut empêcher le réparateur agréé de se procurer en pièces ailleurs,
- Les équipementiers distribuait les pièces aux constructeurs et aux distributeurs stockistes, désormais ils peuvent vendre leurs pièces à tout le monde ce qui inclut particulièrement les concessionnaires qui maintenant peuvent choisir leur fournisseur.
- Les MRA peuvent s'approvisionner où ils veulent (distributeurs stockistes,...)

Depuis le règlement européen, la distribution de la PR risque de se modifier (cf. annexe n°3). **Les constructeurs n'ont plus qu'un monopole : celui des pièces de carrosserie** (qui dépend du règlement européen eurodesign).

Les divers règlements ainsi que l'évolution du marché influent sur les métiers. Il convient désormais d'expliquer les facteurs qui influencent les métiers.

### *3.5 Facteurs d'évolution du secteur*

Nous l'avons vu le facteur réglementaire (juridique) pourrait influencer sur les métiers. Par exemple le règlement 1400/2002 prévoit la libéralisation de la pièce concurrencée. En effet, si la concurrence devient plus rude, il sera peut-être demandé aux professionnels d'être davantage vendeurs.

De plus, l'aspect financier de la pièce est très intéressant pour les acteurs, notamment pour les constructeurs. Ils font tout leur possible pour conserver leurs parts de marché.

Par ailleurs, le secteur de la pièce est confronté à un vieillissement de la population et à une difficulté à maintenir les jeunes de moins de 25 ans dans la branche. Ainsi, on peut supposer que d'ici 2010, le secteur sera face à un véritable problème de renouvellement de main d'œuvre.

En même temps, la technologie dans les véhicules et outils de diagnostic de pannes ne cesse de croître. Par conséquent, les connaissances des professionnels sont en constante évolution. Les plus âgés ont des difficultés à suivre ces évolutions. Ils manquent de compétences techniques.

De nombreux facteurs influent sur le secteur. C'est pour ces raisons que l'ANFA nous a chargées de cette mission. En effet, **son rôle est de développer une politique de branche pour favoriser l'adaptation des professionnels du secteur à ces évolutions. Elle s'attache à présenter les emplois et les compétences, leurs évolutions et les exigences des professionnels en la matière.**

## **4. Les objectifs de la mission**

### *4.1 La demande initiale*

La demande formulée initialement par l'ANFA était de :

- Identifier les profils des métiers de la vente de pièces automobiles,
- Faire de la prospective des métiers de ce secteur,
- Repérer les besoins de formation des professionnels de ce secteur.

En effet, l'ANFA s'intéresse depuis peu au secteur de la pièce de rechange. Ainsi, elle souhaite récolter le maximum d'informations sur ce secteur, imaginer comment il va évoluer et prévenir les besoins de formation des professionnels. L'observatoire a pour objectif d'anticiper les évolutions du marché pour proposer des formations adéquates. De plus, cela permet d'impliquer le GNFA dans cette étude.

### *4.2 Analyse de la demande*

Cependant compte tenu du temps qui nous était imparti (6 mois), ces trois objectifs ne pouvaient être pleinement atteints. Ainsi, nous avons proposé d'identifier **les profils des professionnels du secteur de la vente de pièces automobiles** dans certaines structures : MRA, réparateurs agréés, distributeur stockiste, concessions, entreprise de démolition. Nous avons également rencontré des jeunes en formation CQP VPRA (magasinier-vendeur de PRA).

De plus, nous avons accepté de réaliser **la prospective du secteur et plus précisément d'élaborer des scénarios d'évolutions possibles.**

Notre second objectif est **d'analyser les manques de compétences dans trois activités du métier du milieu de la vente de PRA le plus soumis aux évolutions et de proposer des préconisations de formation.**

Il est nécessaire, dans un premier temps, d'expliquer comment nous avons procédé au recueil des profils et des évolutions. Dans un second temps, nous présenterons notre démarche de recueil et d'analyse des besoins de formation.

## Partie II. Les profils et les évolutions des métiers du secteur PRA

Pour recueillir les profils des professionnels et des jeunes, nous nous appuyons sur les attentes de l'Observatoire de l'ANFA. Nous utilisons une théorie de la psychologie pour élaborer des scénarios d'évolutions possibles<sup>7</sup>.

### 1. Mise en perspective théorique de la prospective

La prospective repose sur le postulat que l'avenir n'est pas déjà fait et qu'il demeure ouvert à plusieurs futurs possibles. Ainsi, il est très difficile de réaliser une prospective juste. **On préfère davantage parler de scénarios qui sont une description de cheminements possibles.** En effet, on ne peut prédire avec certitude ce qu'il adviendra. L'objectif est uniquement de formuler des hypothèses dont on cherche à l'avance des conséquences.

Le Boterf (1999)<sup>8</sup> considère que la prospective permet l'orientation des besoins en formation (cf annexe n°4). Il pense que la démarche se réalise à trois niveaux :

- **un niveau de prospective**, c'est-à-dire qu'il faut élaborer des hypothèses d'évolutions des situations professionnelles et des compétences compte tenu de l'impact des facteurs d'évolutions,
- **un niveau de projection**, d'anticipation des caractéristiques des populations concernées,
- **un niveau d'identification** et de gestion des écarts prévisibles.

Nous avons choisi de nous inspirer de la méthode de Le Boterf (1989). Nous identifierons les facteurs d'évolution des métiers de la pièce et nous élaborerons des scénarios d'évolutions possibles (niveau prospective). Puis, nous envisagerons quelque peu les caractéristiques futures des profils (niveau de projection) et enfin nous ciblerons quelques écarts prévisibles (niveau d'identification) notamment chez les professionnels dont nous allons étudier les lacunes en terme de compétences.

#### *Hypothèses générales sur l'analyse des profils et la prospective*

Grâce à la théorie de Le Boterf (1999) nous pensons obtenir des écarts prévisibles en terme de compétences entre ce qui est actuellement mis en œuvre et ce qui sera demandé.

### 2. Méthodologie de recueil des profils des professionnels et de la prospective

Nous avons rencontrés quarante quatre professionnels travaillant dans des marques diverses : dix CVPR (BMW, VW, Renault, Peugeot), trois VI (Renault et Peugeot), onze magasiniers (BMW, VW, Renault et Peugeot), quatre vendeurs centres auto (Feu Vert), trois réparateurs agréés (Opel et Renault), un MRA, deux distributeurs stockistes (AutoDistribution et Hiot), un démolisseur, deux directeurs de concessions (BMW et Peugeot), deux professionnels du GNFA, deux membres de la direction régionale de Renault et de la Sodicom, deux managers pièces automobiles de Renault (MPA) et un professionnel d'un groupe d'indépendants (GNESA). De plus quinze jeunes en formation de CQP VPRA ont été interrogés.

Quatre méthodes ont été utilisées.

---

<sup>7</sup> Pour un approfondissement des concepts théoriques et méthodologiques utilisés, le lecteur pourra se reporter au document « concepts théoriques et démarches méthodologiques utilisés pour les profils, la prospective et l'analyse des besoins de formation des métiers de la vente de PRA. »

<sup>8</sup> LE BOTERF, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Edition : éditions d'organisation. p 97.

## *2.1 Entretiens semi directifs*

Afin d'obtenir le maximum de réponses, nous avons élaboré un entretien semi directif (cf. annexe 5). Il est composé de trois parties :

- **Pour le recueil des profils**, les questions étaient centrées sur l'âge, le sexe, le parcours scolaire et professionnel, l'explication du choix de métier, les facteurs de motivation et de démotivation et les formations continues suivies.
- **Pour identifier les difficultés des professionnels dans l'exercice de leur métier**, nous leur demandions dans un premier temps de nous lister leurs activités (tâches) quotidiennes puis, de repérer celles pour lesquelles ils éprouvent des difficultés ou encore, ils mettent plus de temps à les réaliser.
- **Pour élaborer des scénarios d'évolutions possibles**, nous avons interrogé les acteurs de la vente de pièces automobiles sur les évolutions du secteur constatées, les évolutions des métiers et plus particulièrement sur les évolutions de leurs activités. Enfin, il leur était demandé s'ils avaient connaissance du règlement européen 1400-2002.

## *2.2 Questionnaires*

La grille d'entretien présentée ci-dessus a été construite sous forme de questionnaire et distribuée aux professionnels n'ayant pas le temps de nous recevoir mais aussi, par les formateurs du GNFA qui les distribuaient lors de sessions de formation, pour compléter nos données (cf. annexe 6). Sept questionnaires ont été remplis (quatre CVPR, deux vendeurs centres auto et un magasinier).

## *2.3 Entretien collectif*

Notre plan d'intervention se divisait en différents points choisis selon les attentes de l'ANFA et selon nos avancées des travaux dans l'objectif d'analyse des besoins de formation. Tout d'abord nous avons recueilli les **profils** de chacun : âge, diplôme, lieu de stage, explication du **choix d'orientation**. Puis, nous avons tenté d'obtenir **leurs représentations de leur métier**.

Plusieurs techniques d'animation de groupe et d'animation de réunion ont été utiles : présentation en début de séance, distribution de post-it aux jeunes en leur demandant d'écrire spontanément les trois mots qui leur viennent à l'esprit quand on parle du métier de vendeur magasinier puis une mise en commun. Par groupes de quatre, ils ont réfléchi **aux difficultés qu'ils rencontraient** dans leur travail puis nous les ont exposées. Enfin, nous avons engagé la discussion sur **leurs évolutions professionnelles** et **leur ressenti sur leur formation**, par reformulation et relances (cf. annexe 7).

## *2.4 Recueil documentaire*

Pour compléter les données recueillies par entretiens semi directifs sur les évolutions constatées concernant le secteur de la vente de pièces automobiles et ses métiers, nous avons procédé à une analyse documentaire : quatre documents rédigés par l'ANFA, divers articles de la presse spécialisée dans l'automobile, une étude eurostaff...

# **3. Méthodologie d'analyse des résultats des profils et de la prospective**

## *3.1 Catégorisation des résultats des profils*

Les informations recueillies ont été regroupées par métiers. Dans un second temps, elles ont été catégorisées dans les classes suivantes : structure d'appartenance, profils, formations

continues, tâches quotidiennes, difficultés rencontrées dans l'exercice du métier, leurs fournisseurs puis les remarques et les évolutions perçues (cf. annexe 8).

### ***3.2 Croisement des données sur les évolutions en fonction de la théorie de Le Boterf (1989)***

Trois tableaux ont été construits (cf. annexe n°9). Chacun correspond à un des trois niveaux de Le Boterf (1999) et confronte les trois sources de données : analyse documentaire, entretiens avec des décisionnaires (directeurs de concession, professionnels du GNFA, MPA, distributeurs stockistes et les membres de la direction régionale de Renault et de la Sodicom) et les entretiens avec les praticiens (CVPR, magasiniers, VI, réparateurs agréés, MRA, démolisseur). En effet, nous avons souhaité obtenir deux niveaux de perception du secteur pour être plus précises dans l'analyse des évolutions.

### ***3.3 Hypothèses opérationnelles sur la prospective***

En nous appuyant sur la théorie de Le Boterf (1999), nous nous attendons à recueillir plusieurs facteurs d'évolutions influençant les métiers (niveau prospective), nous pensons obtenir les diplômes qui seront exigés à l'avenir (niveau de projection) et enfin nous pensons pouvoir cibler quelques écarts prévisibles (niveau d'identification) entre les compétences actuelles et celles qui seront demandées à l'avenir.

## **4. Résultats et analyse des profils des métiers de la vente de pièces**

Tout d'abord, une présentation des résultats des profils sera proposée. Puis, des scénarios d'évolutions possibles des métiers de la vente de pièces seront formulés.

### ***4.1 Résultats des profils des professionnels et des CQP VPRA***

Nous évoquons dans le tableau ci-dessous, les grandes tendances dégagées de l'analyse des profils des professionnels de la vente de PRA et des jeunes en formation de magasinier. En annexe n°10 vous trouverez ces informations sous forme d'histogrammes, en annexe n°11 une typologie des professionnels et en annexe n°12 quelques remarques complémentaires sur les CQP.

Nous souhaitons préciser que la promotion des CQP ne concerne que la région Bretagne.

Légende :

- les profils des jeunes CQP
- les profils des professionnels<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Rappel :

VI = vendeur itinérant<sup>9</sup>

RA = Réparateur Agréé

CVPR = Chef de vente de pièces automobiles

## Principaux résultats des profils

Age	<p style="text-align: center;"><b>Des professionnels âgés</b></p> <p>Les CVPR et réparateurs agréés sont les plus âgés (+ de 45 ans)          Les magasiniers sont plutôt jeunes (autour de 30 ans)          Les CQP ont en moyenne 20 ans</p>
Ancienneté <sup>10</sup>	<p style="text-align: center;"><b>Plus d'ancienneté pour les professionnels de postes à responsabilité élevée</b></p> <p>Les CVPR ont entre 4 et 20 ans d'ancienneté, âge médian 12 ans          Les RA ont entre 15 et 30 ans d'ancienneté et les magasiniers entre 1 et 23 ans, mais la majorité des magasiniers ont moins de 10 ans d'ancienneté          Les vendeurs en centres autos n'ont que quelques mois</p>
Expériences professionnelles	<p style="text-align: center;"><b>Plus d'expériences professionnelles pour les CVPR et les RA</b></p> <p>Les CVPR et RA ont le plus d'expériences professionnelles (environ 30 ans)          Les jeunes en CQP n'ont presque pas d'expériences professionnelles dans cette branche, sauf en job d'été (en tant que mécaniciens très souvent)</p>
Diplômes	<p style="text-align: center;"><b>Une population peu diplômée</b></p> <p>Tous sont peu diplômés, la majorité ont un BEP et/ ou CAP souvent en mécanique (18 sur 33 personnes)          Niveau bac pour 3 vendeurs en centres autos sur 4.          Niveau V (BEP et CAP)<sup>11</sup> dans des filières plutôt techniques pour les CQP(10 sur 15)</p>
Sexe	<p style="text-align: center;"><b>Un milieu d'hommes</b></p> <p>3 femmes sur 33 personnes interrogées (un CVPR, un magasinier, un vendeur en centre auto)          1 femme pour 15 hommes chez les jeunes CQP          Pour précision, ces femmes rencontrées ont toutes leur entourage familial appartenant au secteur de l'automobile</p>
Choix du métier	<p style="text-align: center;"><b>La passion de l'automobile</b></p> <p>18 professionnels sur 33 exercent ce métier par passion de l'automobile et/ou de la mécanique. Ces personnes connaissent ce milieu grâce à leur entourage familial. Les vendeurs en centres autos exercent ce métier par hasard et pour gagner leur vie (3 sur 4) et également pour certains magasiniers (2 sur 11).</p>
Facteurs de motivation du métier	<p style="text-align: center;"><b>Un attrait pour la relation commerciale</b></p> <p>La majorité des professionnels (16 sur 33) sont motivés par le fait d'être en contact avec la clientèle (et avec les fournisseurs pour les CVPR). Seulement un vendeur en centres autos évoque cet avantage.          13 CQP sur 15 apprécient aussi cette relation clientèle.</p>
Facteurs de démotivation du métier	<p style="text-align: center;"><b>Des clients difficiles</b></p> <p>La moitié des vendeurs en centres autos se plaint de leur rémunération tandis que cette réponse n'apparaît pas pour les autres professionnels. Pour la plupart des CVPR (8 sur 10) et des magasiniers (4 sur 11), 1 vendeur itinérant, les inconvénients cités majoritairement sont la charge de travail importante et le stress ressenti.          3 magasiniers et 1 VI se plaignent des clients difficiles.          5 CQP sont démotivés en raison des clients difficiles et 5 souffrent d'un manque de reconnaissance de la part des CVPR, vendeurs VN et mécaniciens</p>
Formations continues	<p style="text-align: center;"><b>Des formations techniques</b></p> <p>Les formations les plus suivies sont sur l'outil informatique, sur l'accueil téléphone, sur les nouveaux produits et sur l'électronique embarquée.</p>

<sup>10</sup> L'ancienneté est le nombre d'années que le professionnel exerce ce métier alors que l'expérience professionnelle représente le nombre d'années que la personne travaille dans le secteur de la pièce automobile.

<sup>11</sup> Cf glossaire

Connaissance du règlement 1400/2002	<b><i>Le règlement peu connu par les professionnels</i></b> 5 sur 10 des CVPR, le tiers des autres professionnels (par la presse ou le groupe auquel ils appartiennent). Tous les jeunes en ont connaissance (grâce à leur formation)
Tâches difficiles	<b><i>La vente de pièces</i></b> Trois réparateurs rencontrent des difficultés dans l'exécution de leur travail à cause de l'électronique de plus en plus présente sur les véhicules Les vendeurs en centres autos et 6 magasiniers sur 11 sont confrontés à la vente de pièce de plus en plus pointue et pour lesquelles ils souhaiteraient avoir des formations leur permettant de préparer un argumentaire. Une autre difficulté évoquée est celle des clients « <i>difficiles</i> » ou encore trop exigeants. En effet, il semblerait que la demande de la clientèle ait évolué.
Représentation du métier de magasinier chez les CQP	<b><i>Un métier à la fois technique et commercial</i></b> Ce métier permet selon eux d' « <i>avoir les mains propres</i> »

### ***Conclusion : premiers constats***

#### ***Un bref parcours scolaire***

Si on regarde les parcours scolaires des professionnels et des CQP, on se rend compte que la majorité d'entre eux est peu diplômée (niveau V : CAP et BEP, cf. glossaire)

En analysant les diplômes obtenus de chaque professionnel, nous pouvons constater que beaucoup d'entre eux se sont orientés vers la mécanique. Par exemple, presque la moitié des magasiniers ont un diplôme en mécanique. De même, huit jeunes CQP sur quinze ont un BEP et/ou CAP en mécanique automobile.

D'ailleurs c'est grâce aux stages réalisés en 3<sup>ème</sup> ou encore aux stages effectués en BEP ou CAP mécanique que les jeunes ont connu le métier de vendeur magasinier. Par conséquent, le parcours des jeunes débute par un attrait pour une formation technique. Puis, ils ont connaissance du métier par l'entourage ou à travers leurs stages et le choisissent parce qu'il permet de « *ne pas avoir les mains sales* » et combine un aspect technique à un aspect commercial.

En revanche, les vendeurs de centres autos ont un parcours différent dans la mesure où ils ne se sont pas spécialisés dans des études concernant le secteur automobile. En effet, trois sur quatre ont obtenu un baccalauréat général. Cela reste cohérent avec leur choix de métier dans la mesure où il l'exerce pour gagner leur vie et par hasard.

Pour conclure, on constate que le secteur de la vente de pièces automobiles reste un secteur avec une **population plutôt âgée, peu diplômée et masculine. Peu ont connaissance du règlement européen.** De plus, les vendeurs de centres auto ont des profils atypiques (ils se distinguent des autres par leurs diplômes, facteurs de motivation et démotivation...). Cependant, les vendeurs en centres autos proviennent tous de Feu vert et selon un professionnel du GNFA, ce profil est caractéristique de cette marque.

Le parcours du professionnel de ce secteur est pour la plupart un **cursus en BEP ou CAP souvent en mécanique** pour ensuite déboucher sur le magasin en pièces de rechange. Leur **principal attrait du métier est pour tous, la relation avec la clientèle.** Cela représente une **tâche quotidienne qu'ils trouvent également difficile.**

Tous ces résultats méritent une réflexion.



## **4.2 Analyse des profils des professionnels**

### ***Le secteur automobile : un milieu d'hommes ?***

Auparavant, ce secteur était exclusivement masculin alors qu'aujourd'hui nous avons rencontré une femme CVPR, une femme magasinier et une vendeuse en centre auto. Il semblerait que ce secteur s'ouvre un peu plus aux personnes de sexe féminin. En effet, un CVPR interviewé nous confie qu'il cherche à recruter une femme comme magasinier et un directeur de concession se dit ouvert à l'embauche d'une femme comme responsable de magasin. Est-ce que la nouvelle génération de professionnels du secteur de la PRA sera composée d'une proportion plus élevée de femmes qu'avant ? En effet, celles-ci présentent l'avantage (à tort ou à raison) selon les directeurs de concession, d'avoir un meilleur contact avec la clientèle. En plus, la présence de femmes dans les structures automobiles, permettrait d'atténuer l'image du mécanicien « macho ». Ne serait-ce pas aussi un moyen d'attirer la clientèle féminine ?

### ***La non connaissance du règlement européen 1400 /2002***

La majorité des professionnels ne connaît pas le règlement européen 1400-2002 et ce ne sont pas les personnes occupant des postes à responsabilités élevées qui en ont le plus connaissance. Cela dépend-il du système de communication de l'entreprise, de la curiosité personnelle de chacun ou encore de l'appartenance à un groupe ?

### ***Des formations uniquement technologiques***

Les formations continues par les professionnels suivent les évolutions du secteur mais essentiellement au niveau technologique. En effet, peu de professionnels ont des formations sur l'aspect commercial. Accorderaient-ils plus d'importance au côté technologique ? Il est vrai que l'adaptation des professionnels aux évolutions technologiques sont perçues comme plus urgentes que l'évolution de l'exigence de la clientèle. Serait-ce parce que les formations en techniques d'accueil et de vente donnent des résultats moins immédiats et plus difficilement vérifiables ?

### ***Les difficultés des professionnels face aux clients***

Le principal facteur de motivation des professionnels est de discuter avec le client, de le conseiller et de lui montrer des pièces. Mais paradoxalement, la relation avec les clients constituent également une de leur plus grande difficulté. Alors éprouvent-ils des difficultés pour vendre de manière générale ? Ou bien serait-ce des difficultés à vendre aux clients difficiles ?

## **4.4 Analyse des jeunes en formation CQP VPRA**

### ***Un attrait pour la relation commerciale***

Les jeunes considèrent que leur métier se divise en deux grandes fonctions : d'une part le côté technique (avec la connaissance des pièces, la connaissance du stock...) et d'autre part le côté relationnel (avec le service, le contact, le conseil,...). A travers ces propos, nous comprenons que le métier de magasinier a évolué dans sa pratique mais également dans la représentation que s'en font les jeunes. Ils ont désormais un attrait pour le côté commercial qui ne semblait pas exister chez les magasiniers des générations antérieures. **Ces jeunes ont un profil et une recherche de compétences commerciales qui correspond aux exigences actuelles du métier.**

### ***Un métier peu connu des jeunes : vendeur-magasinier***

Il faut attendre que les jeunes réalisent des stages dans les ateliers de concessions pour qu'ils découvrent le métier de magasinier en PRA. Face aux difficultés de recrutement des

magasiniers et au problème de renouvellement de main d'œuvre du monde automobile, il serait sans doute intéressant de mener une enquête sur les moyens à mettre en œuvre pour faire connaître les métiers de la pièce aux jeunes.

## 5. Résultats et analyse de la prospective

### 5.1 Prospective : recueil des discours des professionnels

Parmi les quarante quatre professionnels du secteur de la pièce automobile interviewés, nous ne retenons les propos que de ceux qui ont le plus d'expérience professionnelle (au moins dix ans), c'est à dire vingt-deux personnes.

Le niveau de prospective nous permet de dégager cinq facteurs (réglementaires, économiques, sociologiques, démographiques et technologiques). De façon générale, nous constatons deux points essentiels : **la distribution de la pièce n'a pas changé** et les pièces sont de plus en plus fiables. Par ailleurs, un constat rassemble les praticiens, il s'agit de **l'augmentation de l'exigence de la clientèle**.

Le niveau de projection permet d'identifier **l'élévation du niveau de formation requis pour les magasiniers (bac minimum) et les chefs de magasins PRA (bac minimum voire bac plus deux)**.

Le niveau d'identification montre que les **métiers du secteur PRA, notamment ceux de VI, de magasinier et de CVPR, évoluent vers davantage de vente et de conseils**. De plus, la part administrative des activités des professionnels occupe une place de plus en plus importante.

### 5.2 Analyse des résultats de la prospective : une élaboration de scénarios possibles

#### ➤ Niveau de prospective

Cinq facteurs d'évolutions ont été identifiés par analyse documentaire et entretiens semi-directifs.

#### **Facteur juridique : une absence d'application du règlement européen 1400-2002 et un espoir pour la pièce de carrosserie**

Presque tous les acteurs de la vente de pièces (quinze sur vingt-deux) disent que la distribution de la pièce n'a pas changé. Depuis le règlement européen 1400-2002, le **décloisonnement du marché reste théorique**. Le marché ne s'est pas modifié parce que les structures et notamment les constructeurs agissent sans arrêt de manière à gagner des parts de marché. En effet, d'abord plutôt inquiets par la libéralisation de la vente de pièces, **les constructeurs ont su adopter et multiplier des stratégies efficaces pour contourner le règlement** (par exemple : «*les primes des constructeurs accordées aux concessions* » selon les directeurs de concessions rencontrés).

En revanche, on peut s'interroger sur la libéralisation des pièces captives. La directive eurodesign protège les pièces externes et visibles du véhicule (essentiellement la carrosserie, cf. Page 4). Ces pièces sont protégées par un brevet qui permet aux constructeurs de bénéficier de rentes d'innovation et d'exclure toute compétition sur ce marché (ces pièces sont protégées pendant 25 ans). **Les constructeurs français accentuent les pressions (selon des décisionnaires : distributeurs stockistes et le responsable d'un groupe d'indépendants) pour retarder la libéralisation des pièces captives car c'est la pièce la plus rentable**. Ces mêmes interlocuteurs sont sceptiques quant au vote de cette directive. En effet, ils pensent qu'un certain

nombre d'années s'écoulera avant sa mise en application. Quelles nouvelles stratégies les constructeurs vont-ils mettre en place ? Et quels seront leurs impacts sur les métiers ?

On constate que seuls les décisionnaires ont un avis sur ce règlement. Les praticiens ne l'évoquent pas du tout de la même façon qu'ils connaissent peu le règlement européen 1400-2002. Est-ce par manque d'intérêt ou par blocage des informations ?

### **Facteur technologique : une fiabilité croissante des pièces**

L'évolution technologique est importante. L'unanimité des personnes rencontrées ainsi que l'analyse documentaire effectuée soulignent **une fiabilité croissante des pièces**. Internet est devenu incontournable et intranet aussi, les microfiches (catalogue de références de pièces) sont devenues informatisées. L'électronique va continuer de progresser, cela assurera les gestions principales des fonctions de l'automobile et les organes de sécurité. Or, l'automatisation et l'informatisation de l'appareil de production modifient les besoins en compétences. Les salariés les plus anciens éprouvent des difficultés à suivre les évolutions de l'entreprise. Avec l'avancée technologique, y aura-t-il plus de spécialistes par métier ?

### **Facteur économique : une restructuration du secteur PRA non perçu par certains acteurs**

Certains décisionnaires (deux MPA et le distributeur stockiste Hiot) pensent que la constitution de groupes va se poursuivre. **Les praticiens n'en font nullement référence** alors que ce phénomène risque d'entraîner une diminution du nombre d'emplois selon la presse.

Est-ce que les praticiens ont des difficultés à prendre du recul par rapport au terrain ?

### **Facteur sociologique : une augmentation de l'exigence de la clientèle uniquement constatée par les praticiens**

**L'exigence de la demande de la clientèle augmente et la majorité des praticiens le constatent** : trois magasiniers (un NC<sup>12</sup>, un Peugeot et un VW), cinq CVPR (Renault, VW et trois NC), un MRA et deux RA (Renault et Opel). De plus, l'étude eurostaff est le seul document à le signaler. Or, c'est un facteur qui semble influencer sur le contenu des métiers dans la mesure où les professionnels sont amenés à améliorer la qualité de leur service ainsi que leur capacité à négocier. Pourquoi ni les décisionnaires ni la presse ne le relatent ? Est-ce par manque d'importance accordée à ce facteur ? Où ont-ils d'autres priorités ?

### **Facteur démographique : quel scénario d'évolution pour les MRA ?**

Trois personnes interrogées estiment que les MRA vont disparaître (un directeur de Hiot, le directeur de centre de formation du GNFA et le directeur de concessions Peugeot). En effet, à cause de l'évolution technologique des véhicules et du développement des activités de diagnostic automobile (qui nécessitent beaucoup de compétences et de main d'œuvre qualifiée), de nombreux réparateurs indépendants ne seront plus en mesure, faute d'équipement et de formation, de réparer les nouveaux véhicules.

Cependant, le professionnel d'un groupe d'indépendants considère que si les MRA disparaissent, ce serait dû à un manque d'intérêt des jeunes. Dans le même ordre d'idée, les personnes de chez AD pensent que c'est en raison des départs et de la non reprise des affaires que le nombre de MRA risque de diminuer.

---

<sup>12</sup> NC : Non Connu

Nous trouvons par ailleurs l'idée que les MRA sont susceptibles de rejoindre un réseau d'indépendants (deux MPA et l'étude eurostaff).

Leur disparition était annoncée pour 1999, or ils sont de nos jours 14000. **Il semble difficile de prévoir l'avenir des MRA.**

Après avoir expliqué les facteurs d'évolutions, nous nous intéressons à leurs impacts sur les caractéristiques de la population.

➤ *Niveau de projection : élévation du niveau de formation requis*

**On assiste à une élévation du niveau de formation initiale requis.** Le niveau de formation du CVPR va augmenter selon quatre personnes interrogées qui s'occupent de leur recrutement (deux MPA et deux membres de direction régionale de Renault et Sodicom). Les décideurs pensent demander à ces professionnels un niveau bac plus deux.

De plus, le niveau de formation du magasinier risque d'augmenter à cause du développement de l'informatique et de la technique de transmission des données. En effet, un niveau bac sera requis (selon un directeur de concessions Peugeot, deux distributeurs stockistes, deux MPA, deux membres de direction régionale de Renault et Sodicom).

Intéressons nous aux écarts de compétences engendrés par les évolutions.

➤ *Niveau d'identification : développement des compétences commerciales et relationnelles*

Les clients sont devenus plus exigeants. Donc face à l'augmentation de la qualité de service et à un intérêt grandissant pour l'aspect financier de la pièce, les acteurs et surtout **les constructeurs exigent que leurs professionnels mettent en œuvre plus de compétences commerciales et relationnelles.** Ainsi dans nos entretiens, quinze personnes sur vingt-deux, nous signalent que l'activité commerciale est prédominante dans les métiers de la pièce : huit décideurs (deux distributeurs stockistes (Hiot et AD) et le directeur de concessions Peugeot, deux membres de direction régionale de Renault et de la Sodicom, le directeur de concessions Peugeot et les deux professionnels du GNFA), sept praticiens (trois CVPR (Peugeot, Renault et VW) et quatre magasiniers (trois VW et un Renault).

Prenons l'exemple des CVPR qui voient leurs postes évoluer. Auparavant, ils étaient des gestionnaires (de stock et des finances) et arrivaient au poste de CVPR par promotion interne en ayant été mécaniciens puis magasiniers. Ce type de profil se trouve fréquemment dans le secteur de la pièce et ces professionnels sont, actuellement, proche de la retraite. Certains CVPR de la nouvelle génération les surnomment les « pièçards ». Selon cinq décideurs (Le directeur de concessions Peugeot, les deux professionnels du GNFA et les deux MPA) **le CVPR doit être plus commerçant, c'est à dire qu'il doit être plus proche de ses clients pour les fidéliser et leur apporter de la reconnaissance.** Ceci est uniquement valable pour les chefs de magasins des concessions et pas pour ceux des grossistes qui disposent de davantage de vendeurs itinérants chargés de gérer la relation avec le client. Pour répondre à leurs exigences, les décideurs pensent recruter des commerciaux. Nous pouvons, donc nous interroger sur les profils des futurs candidats au poste de CVPR. En effet, les directeurs de concessions choisiront-ils des personnes issues d'un cursus scolaire et professionnel spécifiquement commercial ou bien continueront-ils à suivre le mode de la promotion interne sachant que les magasiniers de la nouvelle génération s'orientent dans cette voie pour la vente (vendeurs magasiniers) ?

Par ailleurs, quatre personnes (trois CVPR et un grossiste) pensent que le nombre de CVPR va chuter à cause de la concentration des entreprises.

Nous avons aussi constaté que six personnes (quatre CVPR, le MRA et le démolisseur) pensent que leur métier s'est complexifié en raison d'une **augmentation des tâches administratives**. Ces tâches concernent la protection de l'environnement et le développement de la qualité et vont probablement continuer à se développer.

Enfin, le poste de VI va évoluer vers le conseil, la vente et l'argumentation selon trois décisionnaires : un professionnel du GNFA et les deux distributeurs stockistes mais leur nombre n'augmentera pas car les agents ne seront pas plus nombreux.

Compte tenu du fait que ce sont les décisionnaires qui recrutent les VI, magasiniers et CVPR, nous pouvons supposer que le recrutement s'effectuera en fonction des qualités commerciales et relationnelles qu'ils souhaitent.

A l'heure actuelle, les personnes occupant des postes à responsabilité élevée demandent aux magasiniers d'être des vendeurs (deux distributeurs stockistes : Hiot et AD et le directeur de concessions Peugeot). Il en est de même pour trois CVPR (Peugeot, Renault et VW) et quatre magasiniers (3 VW et 1 Renault).

Cependant, dans un avenir lointain (temps  $n+2$ ), cinq personnes interrogées, y compris les magasiniers eux-mêmes, **pensent que les magasiniers deviendront des piqueurs de pièces**.

Mais, une distinction n'est elle pas à faire ? En effet, il existe deux catégories de magasiniers : ceux qui s'occupent des commandes et accueillent les clients et ceux qui rangent les pièces. De plus, ils travaillent dans plusieurs structures comme les concessions, les plates formes... Or, dans les structures du type plates formes, les commandes de pièces ne s'effectuent que par téléphone. Avec le **développement de la prise de commande par Internet nous pouvons supposer que les magasiniers ne s'occuperont plus que du rangement. En revanche, dans les concessions, nous pouvons estimer que l'accueil des clients sera toujours nécessaire**.

**Cependant ce scénario d'évolution reste à confirmer.**

### *Conclusion*

**Les métiers les plus confrontés aux évolutions du secteur et pour lesquels les contenus sont amenés à se modifier sont principalement les CVPR, les magasiniers et les vendeurs itinérants.**

Les principaux facteurs qui semblent influencer les métiers sont d'ordre **technologique et sociologique**. De plus, le facteur juridique semble être en suspens pour le moment, mais **l'eurodesign ne va-t-il pas engendrer de nouvelles mutations ?**

A l'heure actuelle, il est demandé aux professionnels du secteur PRA de posséder des compétences à la fois **techniques et commerciales**. A l'avenir, il est probable que ce soit l'exigence de compétences commerciales qui prime. Le CVPR illustre le mieux l'influence de ces évolutions : il semblerait que son profil change. Sur le terrain, les CVPR sont des « piéçards » : anciens magasiniers qui connaissent la pièce mais sont peu commerçants tandis que les profils attendus dans le futur sont de types commerciaux. Autrement dit, les nouveaux CVPR proviendront-ils d'écoles de commerce plutôt que du milieu de la pièce automobile ?

C'est notamment pour cette raison que notre étude s'intéresse aux problèmes de compétences des CVPR.

## Partie III. L'analyse des besoins de formation

### 1. Mise en perspective théorique des besoins de formation

Nous l'avons vu, les mutations dans le secteur de la vente de pièces entraînent une modification des contenus des métiers. Or, le professionnel doit y faire face et s'y adapter. L'adaptation nécessite d'élargir le champ de ses compétences. La question est de savoir comment construire et développer des compétences. La formation continue a pour objet l'acquisition de compétences nouvelles, cependant ce n'est pas nécessairement la réponse à tous les manques de compétences. Il faut donc analyser l'activité des professionnels pour ensuite distinguer les besoins de formation d'autres besoins<sup>13</sup>.

Nous avons analysé l'activité grâce à l'extraction des compétences.

#### 1.1 L'extraction des compétences selon la théorie de Vergnaud

Vergnaud<sup>14</sup> (1990) explique, à travers sa théorie des champs conceptuels la difficulté de former des concepts. Il pense que le concept de compétence n'est pas suffisant, il faut aller vers l'analyse de l'activité du sujet et de ses processus cognitifs<sup>15</sup>.

C'est une théorie cognitiviste sur l'apprentissage complexe des compétences. Elle s'appuie sur l'analyse des procédures mises en œuvre en situation. Il définit la compétence comme un « *schème opératoire* ». Un schème est « *une organisation invariante de la pensée dans un type de situations données* » (1990, p 136). **La compétence résulte de la mise en œuvre des schèmes.** Le sujet dispose en effet, d'un répertoire de schèmes qui lui permet de s'adapter aux situations.

#### *Définition du schème*

Le schème est constitué de quatre éléments liés les uns aux autres :

- **Les invariants opératoires** : les théorèmes en actes (ce que le sujet tient pour vrai : règles et principes qu'il s'est construit à tort ou à raison) et les concepts en actes (ce qu'il sélectionne comme information pertinente qui lui permet de conceptualiser la situation). Ils sont vus comme opératoires car ils permettent au sujet d'agir,
- **Les règles d'action** sont des suites d'actions appropriées,
- **Les inférences** sont les obstacles qui interviennent et font changer l'action du sujet,
- **Les anticipations** sont les objectifs que le sujet veut atteindre.

Par ailleurs, nous rajouterons une catégorie « observables » qui correspond à la manière dont le sujet sait s'il a réussi ou non son action. Cette catégorie a été ajoutée par Coulet et Gosselin (2002).

---

<sup>13</sup> REIGNAULT, M.L (2004-2005). *Cours de master 2, promotion 2004-2005*.

<sup>14</sup> VERGNAUD, G. (1990). La théorie des champs conceptuels. *Recherche en didactique des mathématiques*. 10, 2-3, 133-169

<sup>15</sup> Pour un approfondissement des concepts théoriques et méthodologiques utilisés, le lecteur pourra se reporter au document « *concepts théoriques et démarches méthodologiques utilisés pour les profils, la prospective et l'analyse des besoins de formation des métiers de la vente de PRA.* »

### ***Les intérêts de la théorie de Vergnaud (1990)***

Cette théorie a plusieurs avantages pour l'orientation d'actions de formation :

- les invariants opératoires permettent de repérer des insuffisances de règles ou principes ou de prise en compte d'éléments de la situation
- les inférences permettent d'évaluer la capacité des sujets à s'adapter aux différentes situations.
- les anticipations permettent d'identifier qu'un travail sur la non atteinte des objectifs serait un exercice pertinent en formation
- les observables donnent l'occasion aux professionnels de s'auto-évaluer.
- Les règles d'action montrent l'automatisation ou non de la procédure.

### ***Méthodes d'extraction des compétences existantes***

Nous avons choisi la méthode de Vermersch (1996) pour recueillir les compétences. Il a **élaboré la méthode de l'entretien d'explicitation<sup>16</sup> qui vise la description de l'action, telle qu'elle a été effectivement mise en œuvre.**

Pour compléter cette approche, nous avons utilisé le 360°. Cette évaluation permet à un manager de confronter la perception de ses compétences en management aux perceptions de son supérieur hiérarchique, de ses pairs et de ses proches collaborateurs. Nous avons relevé **ce qu'attendent l'équipe et les supérieurs des professionnels étudiés.** Nous avons obtenu des **compétences « attendues ».**

De plus, Coulet et Gosselin (2002) ont élaboré une méthodologie basée sur les travaux de Vergnaud (1990). Ils ont construit un référentiel de compétences de directeurs d'écoles paramédicales plus complet qu'il ne l'était alors.

En conséquence, nous avons choisi de nous appuyer sur les travaux de Coulet et Gosselin (2002), Vergnaud (1990), le 360° et Vermersch (1995). Nous utiliserons également la théorie de Pastré (1997).

### ***1.2 L'analyse des compétences pour obtenir des thématiques de formation***

Pastré (1997), s'appuie sur les travaux de Vergnaud (1990) et insiste sur l'autonomisation des conduites. L'analyse de la compétence doit être réalisée à travers l'analyse de la tâche. Lors d'un échec dans une situation, le sujet recommence son action, il réitère ses règles d'actions. Il agit en boucle courte. En boucle longue, s'il n'atteint pas ses objectifs, il interroge ses connaissances et/ou réajuste ses objectifs (anticipations) ou encore s'interroge sur les inférences avant d'agir.

Par conséquent, avec les travaux de Pastré, la définition de la compétence de Vergnaud (1990) et les écarts relevés entre les compétences réelles, attendues et futures, nous avons dégagé des préconisations en terme de thématiques de formations.

### ***1.3 Hypothèses générales***

Cette nouvelle méthode s'inspirant des travaux de Vergnaud (1990), des résultats obtenus par Coulet et Gosselin (2002), Vermersch (1996) et le 360°, nous pensons obtenir:

- un recueil de compétences détaillé, avec des informations dans chaque élément du schème,

---

<sup>16</sup> VERMERSCH, P. (1996). *L'entretien d'explicitation*. Paris : collection Pédagogies.

- des éléments de réponse justifiant le fait que ces compétences soient jugées comme difficiles, « critiques » par ces professionnels,
- un écart entre les compétences réelles et les compétences attendues par les magasiniers, les vendeurs itinérants et les directeurs de concessions,
- à l'aide de la prospective, un écart entre les compétences réelles et futures.

Après avoir expliqué les concepts théoriques et les hypothèses générales, il convient de présenter la méthodologie utilisée.

## 2. Méthodologie de recueil des besoins de formation

Nous avons étudié les manques de compétences du métier du secteur PRA le plus soumis aux évolutions. En accord avec des professionnels du GNFA ainsi qu'avec notre commanditaire, le métier choisi était **celui de chef de vente de pièces de rechange automobile (CVPR)**.

Pour connaître et comprendre ce métier, un référentiel métier a été élaboré.

### 2.1 Elaboration du référentiel métier du CVPR

La construction de ce référentiel nous permet de dégager un socle de compétences prescrites<sup>17</sup> du CVPR, commun à toutes les marques de voitures. De plus, il nous sert à lister les activités du CVPR pour repérer par la suite quelles sont celles qui sont les plus stratégiques à étudier.

#### *Méthode de construction*

Le Boterf (1999) préconise une méthodologie pour construire un référentiel dont nous sommes servies. Nous avons procédé par analyse des fiches de postes recueillies (cf. annexe n°13) ainsi que par entretiens semi-directifs, décrits dans l'objectif un, auprès de dix CVPR. De plus, des entretiens ont été réalisés auprès de deux directeurs de concessions, d'un manager de formation, d'un directeur d'une filiale de distribution de pièces et portaient sur les évolutions du secteur de la vente de pièces, des métiers. Par ailleurs, nous les avons interrogés sur les compétences nécessaires et attendues du Chef de vente de PRA<sup>18</sup>.

A l'instar de Le Boterf (1999), le découpage utilisé pour ce référentiel est :

- **Finalités** du métier qui précisent les résultats ou services attendus par le professionnel et qui sont décrits en fonction du contexte. Elles donnent du sens à l'emploi,
- **Missions** : ce sont des combinaisons d'activités ou de tâches,
- **Activités** : elles indiquent ce que doit faire la personne.

#### *Résultats : construction du référentiel métier du CVPR*

Les données recueillies grâce aux documents et celles récoltées par entretiens ont été catégorisées selon cette terminologie (cf. annexe n°14), il était alors possible de les comparer. Dès qu'une finalité apparaissait à la fois dans les documents et dans les entretiens, elle était sélectionnée pour constituer le référentiel métier. La procédure est la même pour les activités. Les missions correspondaient à un regroupement des activités. Un premier référentiel a été élaboré et

<sup>17</sup> GUILLEVIC, C. (2002). *Psychologie du travail*. Edition Nathan.

« La tâche prescrite est un ensemble des buts, consignes, des procédures, des moyens définis par les prescripteurs (ceux qui conçoivent la situation de travail) C'est l'aspect formel et officiel du travail, ce que l'on doit faire. » (p 61)

<sup>18</sup> Il faut signaler que nous n'avons pas utilisé le RNQSA (cf. glossaire) car la liste des activités du GNFA était plus détaillée.



soumis à la validation de quatre CVPR, un directeur de concession ainsi que deux formateurs du GNFA (cf. annexe n°15).

### *Sélection des activités critiques*

Une fois les activités du CVPR repérées, il était possible de sélectionner trois activités pour lesquelles les besoins de formation seraient présents. Nous avons **choisi des activités pour lesquelles les chefs de magasin ont constaté une évolution ces dernières années et/ou pour lesquelles ils ont éprouvé plus de difficultés à les réaliser en début de carrière et/ou qui nécessitent plus de temps.**

Pour procéder à la sélection, nous avons interrogés à la fois les CVPR, mais aussi des professionnels travaillant avec eux. Ils ont un regard extérieur et plus d'objectivité (deux directeurs de concessions, un directeur régional d'une entreprise fournisseuse de PRA et trois formateurs du GNFA). L'analyse documentaire venait compléter les réponses obtenues.

Après avoir analysé de manière distincte les données que nous avons recueillies concernant le métier de CVPR, ses évolutions et ses activités critiques, nous avons regroupé ces informations (cf. annexe n°16). Nous n'avons conservé que les activités récurrentes à la fois dans la presse et dans les entretiens menés auprès des CVPR et les personnes qui les entourent. Les trois activités sélectionnées sont :

1. **Animer équipe** : le CVPR doit soutenir son équipe, créer un esprit d'équipe, veiller à l'application du règlement intérieur...
2. **Analyser des tableaux de bord** (cf. glossaire) : il s'agit pour le CVPR de connaître la rentabilité du magasin PRA. Pour cela, il doit suivre l'évolution des objectifs fixés en début d'année, détecter des anomalies et mener des actions correctives.
3. **Manager son réseau de clients professionnels** : le chef de magasin doit être présent auprès de ses clients professionnels afin de les satisfaire et les fidéliser. Il doit les visiter régulièrement, organiser des réunions mensuelles...

Nous souhaitons préciser enfin que les **deux premières activités correspondent plutôt à des difficultés actuelles**. Alors que l'activité « manager son réseau » est à la fois une **difficulté actuelle mais qui peut s'accroître** compte tenu du fait qu'elle sera une partie essentielle du métier de CVPR. **De plus, ces trois activités constituent la base du métier de CVPR.**

La validation de la sélection des activités critiques a été effectuée par différentes personnes expertes sur ce sujet, deux formateurs du GNFA, un directeur de concession et l'ANFA.

Une fois les activités sélectionnées et validées, il est désormais nécessaire d'expliquer comment les compétences ont été extraites.

## **2.2 Méthode de recueil des compétences**

L'objectif essentiel est d'extraire les compétences des CVPR pour ensuite obtenir des thématiques de formation nécessaires à ces professionnels.

### *Méthode d'extraction des compétences réelles*

Nous avons choisi de nous appuyer sur les travaux de Vergnaud (1990), Vermersch (1995), Coulet et Gosselin (2002) et le 360°.

**Les trois activités sélectionnées ont été découpées en schèmes.** Il s'agissait pour nous, d'obtenir des points de repères permettant d'orienter les entretiens tout en restant flexibles aux discours des CVPR (cf. annexe n°17).

Notre objectif était d'interroger six CVPR (deux par situations critiques) sur chaque élément du schème. Cependant pour recueillir le maximum d'informations, chacun était longuement interrogé sur une activité et de façon plus brève sur les deux autres activités. **Nous avons procédé par entretiens directifs de type Vergnaud (1990).** Nous avons interrogé chaque CVPR sur chaque schème d'une activité. Nous posions pour chaque schème, une ou deux questions par élément (cf. annexe n°18).

Pour dépouiller et analyser nos résultats d'entretien, nous utiliserons une grille vierge correspondant à notre trame de questions. Cette grille facilitera notre analyse des besoins de formation.(cf. annexe n°19).

#### *Méthode de recueil des compétences attendues*

**Nous avons adapté la technique du 360° à notre étude.** Nous avons interrogé les supérieurs et les collaborateurs des CVPR.

Les supérieurs interviewés étaient : un CVPS (Chef de vente services et pièces), un directeur de concession, un directeur d'une entreprise fournissant des PRA, deux MPA (manager PRA), un directeur régional d'une entreprise fournissant des PRA.

De plus, deux magasiniers, un vendeur itinérant et quinze CQP VPRA ont également été interrogés.

Pour tous, **nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs, pour relancer et approfondir la réflexion.** Seulement quelques thèmes ont été retenus, car nous savons que les magasiniers et les directeurs de concessions ne pouvaient détailler l'activité des CVPR. Pour cette raison, nous nous sommes limitées à leurs remarques et attentes (cf. annexe n°20)

#### *Méthode de recueil des compétences futures*

Nous avons souhaité mener une réflexion sur d'éventuelles évolutions des métiers pour obtenir des **thématiques de formation qui soient à la fois pertinentes à l'instant présent, mais également dans le futur.** Il n'était en effet pas question de proposer des thématiques de formation vite désuètes.

Pour cela, nous avons interrogé deux directeurs de concession, un directeur d'une entreprise de distribution de PRA et un CVPS sur les évolutions constatées pour le poste de CVPR jusqu'à maintenant et les évolutions à venir (cf. annexe n°21)

### **3. Méthode d'analyse des résultats**

#### *Analyse des compétences réelles*

**Les données recueillies pour chaque CVPR ont été regroupées par activité** (cf. annexe n°22). Ainsi nous avons dépouillé les compétences de chaque CVPR dans un tableau qui a la même forme que notre trame de questions. **Les compétences attendues et futures ont été catégorisé de la même manière** (cf. annexe n°23).

Des différences entre les tableaux ont été repérées, **c'est pourquoi dès que deux CVPR verbalisaient la même idée par schème, celles-ci étaient retenues pour constituer un socle**

**commun pour chaque activité.** Ce socle commun représentait l'activité du CVPR prototypique (cf. annexe n°24) de l'échantillon rencontré.

**Pour une étude complète des compétences, nous avons travaillé sur les problèmes repérés dans les compétences réelles de ce socle commun grâce aux travaux de Vergnaud (1990) et aux travaux de Pastré (1997).**

Les données recueillies d'un schème donnent des indications sur le niveau de maîtrise de cette compétence. Ainsi, pour chaque élément du schème, les informations auxquelles nous portions attention et leurs significations étaient plus précisément :

- **Les règles d'actions** : le manque d'ordonnancement dans les étapes à suivre indique que la personne n'a pas automatisé ce schème.
- **Les anticipations** : le nombre peu élevé d'anticipations énoncées représente un manque d'objectifs pour cette situation.
- **Les inférences** : on peut s'intéresser à la fois au nombre d'obstacles verbalisés, à leur nature et à la façon dont ils s'y adaptent.
- **Les invariants opératoires** : les adéquations entre la situation, les éléments pertinents à prendre en compte et les éléments que le CVPR tient pour vrai sont analysés, ainsi que leur présence ou leur absence. De cette façon, on repère le manque de concepts en acte et de théorèmes en acte.
- **Les observables** : l'absence d'observables constitue un manque de critères objectifs permettant l'évaluation de la réussite ou non de la situation.

De plus, pour optimiser l'analyse des compétences, nous nous intéressons aux boucles de régulations opérées ou non par les CVPR. En effet, grâce aux échecs identifiés par le CVPR et à ses façons de les régler, nous pouvons savoir s'il agit en « boucle courte » ou en « boucle longue ».

### ***Comparaison des compétences réelles, attendues et futures***

Afin de mesurer les écarts entre les compétences réelles du socle commun, les compétences attendues et les compétences futures, ces informations ont été regroupées par activité sous le même tableau reprenant les éléments du schème. Par exemple, pour les attentes, quand un magasinier nous disait « *il faudrait qu'il fasse attention à se déplacer régulièrement* », nous avons classé cette réponse dans la case des concepts en actes (cf. résultats p25).

### ***3.1 Hypothèses opérationnelles***

Notre méthode s'inspirant des travaux de Vergnaud (1990), les résultats obtenus par Coulet et Gosselin (2002), Vermersch (1996) et du 360°, nous pensons obtenir:

- des difficultés d'adaptation des chefs de magasin aux contraintes extérieures qui nous permettront de proposer des actions de formation mettant en situation le sujet face à différentes situations,
- des difficultés à se fixer des objectifs seront analysées et nous donneront l'occasion de faire une proposition de formation baser sur des ces failles,
- des difficultés à savoir s'ils sont parvenus à atteindre leurs objectifs. Les résultats montreront peu d'observables,
- des règles d'actions des CVPR qui ne seront pas automatisées et une action de formation permettant cela sera préconisée,
- des lacunes dans les connaissances des sujets et un manque de prise en compte des éléments de la situation seront identifiées.

Nous pensons également obtenir un écart entre compétences réelles des CVPR et les compétences attendues. Grâce à l'utilisation de la théorie de Vergnaud (1990) et du 360°, nous pensons obtenir **un écart entre les éléments du schème effectivement utilisés par les CVPR et ceux verbalisés par son entourage professionnel** qui se traduiront en terme d'insuffisances d'éléments des schèmes des CVPR.

Enfin, nous obtiendrons un écart entre les compétences réelles des CVPR et les compétences futures. Grâce à la prospective réalisée et à la pertinence de la théorie de Vergnaud (1990), nous pensons obtenir **un écart entre les invariants opératoires mis en œuvre actuellement et ceux qui seront nécessaires à l'avenir.**

### ***3.2 Elaboration des thématiques de formation***

La théorie de Vergnaud nous permet **de préciser comment combler les lacunes identifiées et comment réduire les écarts repérés.** Par exemple en apportant au CVPR des notions ou principes (invariants opératoires) ou encore en faisant pratiquer le professionnel plusieurs fois mais toujours dans la même situation (règles d'action).

La théorie de Pastré (1997) **apporte un complément intéressant en terme de régulation de conduite qui donne lieu à l'élaboration de contenu des thématiques de formation.** Par exemple, si le CVPR agit en boucle courte alors c'est qu'il manque d'invariants opératoires ou qu'il ne sait pas les interroger. Pour faire en sorte qu'il agisse en boucle longue, il est nécessaire de nourrir ses invariants opératoires ou de l'amener à les interroger.

Par ailleurs, il semblait pertinent d'établir des liens entre les thématiques de formations que nous avons dégagées et les formations continues du GNFA ainsi que les formations initiales de l'ANFA (CQP encadrement en cours de construction).

## **4. Résultats de l'analyse des besoins de formation**

Tout d'abord, nous allons présenter les compétences réelles par activité et par schème. Nous classons, dans le tableau suivant, les compétences attendues et futures des CVPR. Nous utiliserons également les propos d'un CVPR jugé « idéal » en matière de vente et relation clientèle

## Activité 1 : animer une équipe

Schème Situation	Règles d'actions Déroulement de l'action	Anticipations Objectifs	Observables Vérification atteinte objectif	Inférences Obstacles de la situation	Invariants opératoires	
					Vrai Règles, principes à tort ou à raison	Pertinent Eléments à prendre en compte
<b>1. Le soutien des magasiniers auprès des clients et des fournisseurs</b>	Il y a plusieurs étapes et le déroulement est chronologique	Le CVPR a conscience de l'importance de préserver l'image du magasinier <b>Attentes des CQP est d'avoir un peu plus de soutien</b>		Il arrive que le CVPR échoue dans la mise en application de ce schème à cause d'un manque de persuasion et d'arguments face aux clients professionnels.	<b>Connaître le métier de magasinier</b> <b>savoir défendre son personnel</b> Connaissance du <b>métier de magasinier ne sera plus nécessaire</b>	Il prend en compte les explications de ses subordonnés (« <i>prendre toutes les informations de la part du magasinier...</i> ») Il trouve important d'accorder sa confiance à ses collaborateurs aider lors de « <i>coup de feu</i> »
<b>2. Faire appliquer le règlement intérieur et les règles d'hygiène et de sécurité</b> <b>Idée forte : il accorde peu d'importance à ce schème</b>	Les étapes de l'action des CVPR, montrent que le chef de magasin n'explique pas ses règles à son équipe. De plus, il y a peu d'étapes.	Il s'attend à ce que ce soit « <i>naturel, automatique</i> » pour les magasiniers et veut que cela devienne une « <i>partie de leur travail</i> ».	Il observe le travail des magasiniers	Les échecs dans cette situation sont dus au manque de temps et de personnel	Il considère qu'il « <i>faut les laisser faire</i> » <b>alors que son équipe attend qu'il pose les règles qu'il faut</b>	

Légende

En noir : les éléments du schème mis en oeuvre par le CVPR

En rouge : les éléments du schème attendus par les magasiniers

En vert : les éléments du schème attendus par les directeurs

En bleu : les éléments du schème exigés à l'avenir

Schème Situation	Règles d'actions Déroulement de l'action	Anticipations Objectifs	Observables Vérification atteinte objectif	Inférences Obstacles à la situation	Invariants opératoires	
					Vrai Règles, principes à tort ou à raison	Pertinent Eléments à prendre en compte
<b>3. Créer un esprit d'équipe</b>	Le déroulement de cette action est peu structuré	On trouve seulement l'objectif de « <i>satisfaire ses magasiniers</i> » Les directeurs estiment que le CVPR devrait avoir pour objectif, dans cette situation de « <i>faire monter en compétences les magasiniers</i> »  L'équipe souhaite que le CVPR les implique et les motive		Il verbalise plusieurs obstacles : « <i>gestion du temps est difficile, ne pas transmettre son stress, si conflit avec un autre service de la concession alors il estime ne rien pouvoir faire, difficile de motiver le VI, surtout s'il est âgé...</i> »	avoir du « <i>bon sens et connaître le métier de magasinier ...</i> » alors que ses supérieurs aimeraient qu'il fédère, prenne en compte les aspirations de chacun. Les collaborateurs voudraient que le CVPR sache « <i>fédérer</i> »	beaucoup de concepts en actes : « <i>être juste, savoir s'excuser, ne pas jouer le chef...</i> » Les magasiniers et VI. aimeraient que le CVPR tute les jeunes, veille à leur évolution et les informe de la santé de l'entreprise régulièrement
<b>4. Réaliser les entretiens annuels</b>	On constate un manque de clarté dans les étapes à suivre	Quelques objectifs « <i>Améliorer la qualité du service</i> »		Manque « <i>d'arguments quand le collègue est mécontent</i> ».	Il tient pour vrais peu d'éléments: « <i>savoir parler et écouter</i> ».	Il verbalise quelques concepts en actes « <i>sens du relationnel, ...</i> »
<b>5. Faire des réunions régulières</b>	Il décrit des étapes à suivre	Il a un objectif clair qui est « <i>d'améliorer la qualité du service en trouvant des solutions ensemble</i> »		Beaucoup d'obstacles à cette action du type : « <i>manque de temps,...</i> »	Peu de théorème en acte	Peu de concept en acte Les collaborateurs aimeraient que le CVPR prépare et des réunions d'équipe

En conclusion on peut dire que le CVPR verbalise **peu d'observables, beaucoup d'obstacles à cette situation et peu de stratégies d'adaptation**. Il existe également beaucoup de décalages entre les attentes des supérieurs et de l'équipe en ce qui concerne le schème « créer un esprit d'équipe ».

## Activité 2 : analyser les tableaux de bord PRA

Schème Situation	Règles d'action Déroulement de l'action	Anticipations Objectifs	Observables Vérification atteinte objectifs	Inférences Obstacles à la situation	Invariants opératoires	
					Vrai Règles, principes à tort ou à raison	Pertinent Eléments à prendre en compte
<b>1. Définition des objectifs PRA les objectifs sont décidés en début d'année par les constructeurs</b>	Difficile de trouver une chronologie	Les anticipations que le CVPR a par rapport à cette étape sont limitées, il a toujours le même objectif (« faire de la marge ») quelque soit le schème.		Un certain nombre d'éléments (inférences) peut interférer sur le déroulement de cette opération comme « l'activité du site, un nouvel agent sur le marché local... ».		
<b>2. Suivre les objectifs</b>	Le responsable de magasin fait souvent appel à son directeur pour réaliser cette action.	On trouve le même objectif que précédemment : « faire de la marge »	.	Il arrive qu'il oublie de prendre en compte un ou plusieurs paramètres ce qui l'oblige à recommencer ses calculs	Les directeurs souhaitent que le CVPR soit « autonome et sache s'organiser » ce qui ne fait pas parti des théorèmes en actes du chef de magasin	
<b>3. Mesurer la rentabilité</b>	La démarche n'est pas automatisée	Il a toujours le même objectif		Les logiciels défectueux constituent les principales sources d'erreurs. Le manque de temps est également une cause d'échec	Les savoirs du CVPR sont en adéquation avec ce que les directeurs attendent.	

Schème Situation	Règles d'actions Déroulement de l'action	Anticipations Objectifs	Observables Vérification des objectifs	Inférences Obstacles de la situation	Invariants opératoires	
					Vrai Règles et principes à tort ou à raison	Pertinent Eléments à prendre en compte
<b>4. La détection les anomalies</b>	On trouve un manque d'ordonnancement des actions	Toujours le même objectif plus « améliorer ce qui ne va pas »		L'explication trouvée n'est pas toujours complète alors un expert du constructeur l'aide ou il demande à son directeur	Le CVPR est en accord avec les attentes des directeurs : tous 2 considèrent qu'il est important de « savoir où chercher les causes des anomalies »	
<b>5. La détermination d'actions correctives</b>	Etapas décrites	Leur objectif est d'avoir une marge au-dessus de la moyenne nationale			Les supérieurs souhaitent que le CVPR soit « autonome » dans cette situation. Le chef de magasin ne tient pas pour vrai cet élément.	Il trouve pertinent de faire une étude de l'existant (marché local...) et de prendre l'avis du directeur ou du constructeur

En conclusion, le CVPR manque d'autonomie. Il verbalise beaucoup d'inférences, il a toujours le même objectif, ne vérifie pas la réussite de ses actions et fait attention à peu d'éléments de la situation (concepts en actes).



### Activité 3 : manager son réseau de clients professionnels

Schème Situation	Règles d'actions Déroulement action	Anticipations Objectifs	Observables Vérification des objectifs	Inférences Obstacles de la situation	Invariants opératoires	
					Vrai Règles et principes	Pertinent Élément à prendre en compte
<p><b>1. Visite du client fixation des objectifs en début d'année (signature de contrats)</b></p> <p><b>Les situations ne sont pas les mêmes pour le CVPR correspondant aux attentes des directeurs</b></p>	<p>Les règles d'actions sont pauvres et ne sont ni ordonnancées ni structurées</p>	<p>Un seul objectif est identifié, il s'agit de la satisfaction clientèle</p> <p>les directeurs souhaitent que le CVPR ait pour objectif que « <i>les clients se sentent pris en considération</i> »</p> <p>Cet objectif n'est pas parfaitement en adéquation avec ce qui sera exigé à l'avenir puisqu'on demande une « qualité de service », c'est-à-dire une relation clientèle continue, une reconnaissance du client.</p>	<p>La facturation est un critère de vérification des actions</p>		<p>Le CVPR « idéal » verbalise « <i>ne pas avoir peur de discuter et négocier</i> »</p> <p><i>Connaître les stratégies possibles</i> »</p> <p>Les directeurs souhaitent que le CVPR sache « <i>demander pourquoi le client se fournit ailleurs, préparer des réunions avec les clients et aussi mettre en place des actions commerciales.</i> »</p> <p>De plus, on trouve un décalage avec ce qui sera exigé à l'avenir, à savoir : « <i>savoir vendre, savoir écouter, savoir conseiller</i> »</p>	<p>Le CVPR idéal propose plus d'éléments pertinents comme « <i>bien préparer le RDV et avoir des arguments</i> » qui n'apparaissent pas pour le CVPR.</p> <p>De plus, les directeurs attendent que le CVPR voit les clients au minimum 2 fois par an</p> <p>Et les magasiniers pensent qu'il est pertinent de « <i>savoir faire les remises quand il faut</i> »</p>
<p><b>2. Le passage du témoin au vendeur itinérant organisation de réunion mensuelle</b></p>	<p>Les étapes sont vagues, pas celles du CVPR « idéal »</p>	<p>Son objectif est de « passer le témoin au VI »</p> <p>Le CVPR « idéal » à plusieurs objectifs tels que, faire remonter des informations... »</p>	<p>Le CVPR « idéal » se base sur la « <i>réaction et l'adhésion des agents</i> »</p>		<p>Le CVPR des attentes des directeurs verbalisent des théorèmes en actes</p>	<p>Le CVPR des attentes des directeurs verbalisent des concepts en actes</p>

En conclusion, le CVPR verbalise peu de schèmes, il ne parvient pas à décrire cette activité. Il existe un énorme écart avec le CVPR « idéal ».

En effet, celui-ci, il s'accorderait de manière régulière du temps pour visiter un agent. Cette visite pourrait avoir différents objectifs : « *observer l'agent, son magasin et renforcer sa qualité de service.* » Il prêterait attention aux mécaniciens, ce qui n'est semble t-il pas réalisé par les CVPR. Il aurait conscience et poursuivrait des réflexions sur les stratégies commerciales employées par des grandes entreprises et les mettrait en application : mise en valeur de produits, s'adresser à la fois aux consommateurs et aux distributeurs. Ainsi il irait voir non seulement les agents mais aussi les mécaniciens qui représentent les consommateurs et usagers de la pièce. Enfin, il saurait se construire des outils (enquêtes) pour vérifier ses objectifs de qualité de service. Il n'hésiterait pas à se déplacer quand un agent le sollicite, même pour un problème technique. Il accorderait de l'importance au relationnel et son but ne serait pas seulement de « *faire du chiffre* ». Il saurait quelle attitude adopter en fonction du type de problème rencontré : il saurait « *botter les fesses* » d'un agent qui se plaint pour pas grand chose ou encore « *flatter son ego* ».

Nous pouvons désormais aborder l'analyse des résultats.

## **5. Analyse des décalages entre les compétences réelles, attendues et futures**

Cette analyse s'inspire des travaux de Vergnaud (1990) et Pastré (1997). De plus, nous vérifions les décalages entre les compétences réelles du socle commun, attendues et futures.

Concernant les compétences prescrites, de manière générale, le recueil des compétences réelles s'avère beaucoup plus complet que celles du RNQSA. Nous obtenons plus d'informations concernant les compétences. Ces éléments ne sont pas présents dans le RNQSA.

Pour faciliter la lecture, nous tenons à vous rappeler la théorie de Pastré (1997). En effet, cet auteur considère que le sujet, lors d'un échec dans une situation, peut agir en boucle courte, c'est-à-dire qu'il fonctionne par essai-erreur. Il recommence son action, il réitère ses règles d'actions. Dans le cas contraire, le sujet agit en boucle longue, c'est-à-dire que s'il n'atteint pas ses objectifs, il réinterroge ses connaissances (invariants opératoires), et/ou réajuste ses objectifs (anticipations) ou encore s'interroge sur les inférences.

### **5.1 L'animation d'une équipe : reflet de difficultés de s'imposer en tant que leader**

#### ***Schème n°1 : le soutien des magasiniers auprès des clients et des fournisseurs***

Nous pouvons constater que le CVPR agit énormément en boucle courte. En effet, dans la situation de soutien auprès des magasiniers, il déclare échouer par « *manque de persuasion* » face au client professionnel et ainsi ne parvient pas à soutenir convenablement ses magasiniers. **Il fonctionne par essai-erreur.** Concrètement, il se trouve vite à cours d'arguments. Ainsi, il ne réinterroge pas ses invariants opératoires ou ces derniers sont insuffisants et ne vérifie pas si son action est réussie ou non.

Enfin, le CVPR n'envisage que de « *préserver l'image du magasin* » et pas la satisfaction du magasinier.

Si on regarde les compétences futures, il existe un décalage au niveau de ce que le CVPR trouve important de savoir (concepts en actes) pour soutenir les magasiniers et les compétences futures. En effet, le chef de magasin pense qu'il est nécessaire d'avoir exercé ou du moins de connaître, le métier de magasinier afin de pouvoir les soutenir. Or, à l'avenir, il ne sera plus considéré comme important d'avoir été magasinier pour devenir CVPR.

#### ***Schème n°2 : l'application du règlement intérieur et des règles d'hygiène***

Le CVPR n'exprime que très peu la nécessité de s'occuper de la propreté du magasin. Il donne peu d'ordres et d'explications (« *il faut laisser faire* »). **Le CVPR manque de connaissances et d'anticipations.**

#### ***Schème n°3 : l'esprit d'équipe***

Il est important de souligner que concernant la situation « *créer un esprit d'équipe* », le CVPR agit en **boucle longue** lorsqu'il s'agit de **régler un conflit avec un magasinier**. Il sait ce qu'il doit faire, il interroge ses invariants opératoires et il a toujours pour objectif de satisfaire le magasinier et régler le conflit. En revanche, il ne sait pas gérer son temps et ne parvient pas à accorder du temps à son équipe. Il agit de nouveau en boucle courte car **il n'a pas les éléments, les connaissances pour savoir gérer son temps (invariants opératoires).**

Par ailleurs, il exprime des difficultés particulières à motiver son VI âgé et à ne pas transmettre son stress pour conserver une bonne ambiance dans le magasin. Ainsi, **il ne réinterroge pas ses connaissances** pour recommencer son action car il n'en dispose pas assez.

Le CVPR pour être compétent, doit savoir évaluer l'atteinte ou non de ses objectifs.

A la vue du décalage qui existe entre les compétences réelles et les compétences attendues en ce qui concerne la création d'un esprit d'équipe, il **semble que le CVPR n'ait pas conscience de son rôle de manager**. En effet, il existe un décalage entre les objectifs que se fixe le CVPR et ceux qu'il devrait se fixer : il considère que l'intérêt de créer un esprit d'équipe réside dans « *la satisfaction des magasiniers* » alors selon les directeurs et l'équipe que dirige le CVPR un manager doit avoir pour ambition de « *les faire progresser* ». Il doit avoir des objectifs et sous-objectifs selon la théorie de Vergnaud (1990).

Les résultats obtenus en terme d'invariants opératoires, pour le même schème, confirment ce décalage. Les directeurs attendent de leur CVPR qu'il délègue davantage, qu'il responsabilise ses subordonnés, qu'il sache faire des feed-back et communique plus. En effet, il ne sait pas « *communiquer, fédérer et faire des feed-back* ».

#### ***Schème n°4 : les entretiens individuels***

Le CVPR cherche seulement à « *satisfaire l'équipe* ». De plus, il exprime un manque de persuasion face aux remarques des magasiniers. Cependant, **il ne prépare pas de trame de questions** de ces entretiens. Le CVPR n'anticipe pas ses difficultés. Il agit encore en boucle courte. **Il n'a pas automatisé cette situation.**

#### ***Schème n°5 : les réunions collectives régulières***

Enfin, le CVPR continue à agir en boucle courte, puisqu'il ne s'interroge pas sur ses échecs dans cette situation. Lorsqu'on voit que le CVPR doit régulièrement « *rappeler l'ordre du*

jour » et que la réunion n'aboutit pas toujours à une décision, on peut supposer que certaines techniques de réunions seraient utiles.

En conclusion, on peut souligner un véritable **manque de technique de persuasion, de management auprès de ses magasiniers et une grande difficulté à gérer son temps**. Nous pouvons de plus observer un manque d'intérêt pour le **tutorat**. Les jeunes en formation se sont particulièrement plaints de l'absence du CVPR pendant leur stage. Or, il semblerait que le chef de magasin doive s'occuper d'eux, leur montrer ce qu'il faut faire et comment le faire.

De manière générale, les difficultés que le CVPR rencontre ou les manques de compétences réelles par rapport à ce que l'on attend de lui, dans cette activité d'animation d'équipe, peuvent être identifiés comme appartenant à son rôle de leader.

## **5.2 Un manque d'autonomie dans l'analyse des tableaux de bord PRA**

### ***Schème n°1 : la définition des objectifs PRA***

Le CVPR exprime des difficultés quant à la possibilité de tout prévoir. Il est vrai que certains événements peuvent provoquer une toute autre définition d'objectifs et ceci ne dépend donc pas toujours de manque de compétences de la part du professionnel. Donc il **est important de souligner que ces paramètres, pas toujours prévisibles, rendent difficile le bon déroulement de cette situation**.

Cependant, il verbalise beaucoup d'inférences, peu d'anticipation et aucun observable.

De plus, le CVPR a de nouveau tendance à agir en boucle courte dans cette situation. Il n'interroge pas ses invariants en cas d'échec.

### ***Schème n°2 : le suivi des objectifs***

Le CVPR ne réalise pas seul ce travail. Il semblerait que parfois ce soit à la demande du CVPR qui éprouve des difficultés dans ce travail et parfois à la demande du directeur de concession qui souhaite garder un œil sur les tableaux de bord. Cependant, la principale difficulté exprimée est « *l'oubli et le manque d'attention* ». A nouveau, le CVPR travaille en boucle courte. **Il ne s'interroge pas sur la manière d'éviter ses oublis**.

### ***Schème n°3 : la mesure de la rentabilité***

Cette situation est le cœur de l'activité. Les causes d'erreurs semblent être extérieures au CVPR (« *logiciels défectueux* »). Il ne parvient pas à pallier ces inférences en ayant d'autres règles ou principes (travailler en boucle longue) ou encore en vérifiant l'atteinte des objectifs pour être plus performant (observables).

De plus, il se plaint de « *manque de temps* ».

### ***Schème n°4 : la détection des anomalies***

**La principale difficulté détectée se situe dans le manque d'explications possibles**. Le CVPR agit en boucle courte et ne parvient pas à interroger ses invariants, notamment ce qu'il tient pour vrai. En effet, beaucoup de paramètres sont à considérer. Enfin, il n'a pas automatisé ses actions.

### ***Schème n°5 : la détermination d'actions correctives***

Le CVPR n'évoque ni critère d'évaluation, ni objectif d'action, ni obstacle. **Il ne cerne pas tous les enjeux de ses actions.** Par exemple, il n'a pas comme objectif d'améliorer la qualité de son service au travers d'actions commerciales ni de se distinguer des autres constructeurs par ses originalités d'action.

Par rapport aux compétences attendues, la principale remarque est que les directeurs de concessions attendent que les CVPR soient **beaucoup plus autonomes et organisés**. Or ce sont des compétences que les chefs de magasins ne mettent pas en avant. Ils n'approfondissent pas assez leur recherche d'anomalies. En effet, les directeurs de concessions attendent de leur chef de magasin **qu'il prête plus d'attention à la détection des causes des anomalies** et leur apporte **des pistes d'actions concrètes** pour y remédier.

Pour résumer, nous pouvons dire que la principale difficulté des CVPR est **le manque d'autonomie dans l'analyse de la rentabilité** mais également dans la recherche des causes des anomalies ainsi que dans la proposition d'actions correctives.

#### ***5.3 Une quasi absence de management des clients professionnels***

Concernant la visite du client et le passage du témoin au vendeur itinérant, le CVPR n'exprime aucune difficulté et n'a expliqué aucune situation d'échec. Mais il est vrai que cette situation est **peu fréquente** ce qui peut expliquer ce manque d'informations.

Cependant on peut souligner qu'ils n'ont pas automatisé cette démarche, puisque tous fonctionnent différemment à chaque fois. Ils n'ont qu'une seule attente et aucun moyen de vérifier si leurs objectifs sont atteints. Lorsque le chef de magasin PRA évoque la situation de visites à ses clients, il ne verbalise pas d'obstacles qui viennent gêner ou freiner l'atteinte de ses objectifs.

Nous pouvons donc constater que **tous les éléments du schème sont à construire**. Le CVPR ne dispose pas de toutes les compétences pour bien manager son réseau.

En effet, le CVPR « idéal » a compris que les clients attendent désormais davantage de présence du chef de magasin et surtout de reconnaissance. Mais les CVPR rencontrés estiment ne pas avoir le temps et considèrent que c'est au vendeur itinérant d'entretenir la relation avec les clients professionnels.

Cependant, il est probable qu'à l'avenir, on attende du CVPR beaucoup plus de connaissances en vente et en conseil, ainsi que « l'écoute active » de ses clients (on peut penser que les techniques d'entretiens selon Carl Rogers<sup>19</sup> seraient appropriées). Par exemple, le CVPR évoque des concepts en actes tels que « être sûr de soi » alors que ce qui est repéré comme étant pertinent dans le futur est la « *régularité des déplacements des chefs PRA* » chez ses clients. Donc il existe un véritable décalage actuellement, notamment dans les concepts en actes. **Le problème est que ce décalage risque de s'accroître car cette exigence de compétences relationnelles avec les clients évolue et va sans doute devenir une part entière du métier de CVPR.**

De manière générale, il est important de signaler que ces trois activités constituent et constitueront les bases du métier de CVPR.

---

<sup>19</sup> ABRIC, JC. (1999). *Psychologie de la communication*. Edition : Armand Colin, p 25-43

## Partie IV. Préconisations des thématiques de formations

Nous avons pu dégager de l'interprétation des thématiques et des contenus de formation pour le CVPR. **Les activités sont considérées comme les thématiques de formation, les schèmes comme les contenus pédagogiques, les failles dans les éléments du schème** (interprétées par les théories de Vergnaud et Pastré) **et les écarts entre les compétences réelles, attendues et futures comme les moyens pédagogiques à utiliser**. Les thématiques de formation ne sont plus globales pour une activité mais très précises. Avant de les présenter, nous tenons à préciser que nous entendons par « apports de connaissances ou principes », non pas un cours magistral mais bien des explications brèves et précises de quelques notions. En effet, il ne s'agit pas d'abreuver les CVPR de concepts théoriques, nous savons que c'est une population qui préfère la pratique à la théorie.

Ces préconisations ne concernent que les CVPR travaillant dans des concessions. Il est vrai que les chefs de magasin exerçant chez des grossistes n'ont pas du tout de contact avec la clientèle. Ce sont les VI qui s'en chargent car ils sont beaucoup plus nombreux que dans les concessions.

De plus, nous avons rapproché ces préconisations ont été rapproché des formations du GNFA et du CQP CVPR que l'ANFA est en train d'élaborer, afin que ces organismes puissent faire des parallèles (cf. annexe n°25).

### 1. Thématiques de formation pour l'activité « Animer une équipe »

Les deux principaux objectifs de cette formation sont de diriger et motiver son équipe, de créer un esprit d'équipe et de prendre conscience de son rôle de leader.

#### *Contenu 1 : le soutien des magasiniers auprès des clients et fournisseurs*

Dans cette situation, le CVPR doit pouvoir soutenir son magasinier.

- Il est important de lui apporter des règles sur la **construction et l'utilisation d'un argumentaire en utilisant à bon escient les éléments du conflit**. Par exemple, « *ne pas rejeter la faute ni sur l'un ni sur l'autre et ne pas donner des causes externes.* » (cf. théorie sur l'Internalité<sup>20</sup>)

- Il faut lui apporter des moyens concrets pour qu'il puisse évaluer son action et réguler sa conduite. On peut lui conseiller, par exemple, **de demander des feed back au magasinier**.

#### *Contenu 2 : faire appliquer le règlement intérieur et les règles d'hygiène et de sécurité*

Dans cette situation, le chef de magasin doit faire exécuter à ses subordonnés une tâche. Or, pour qu'une action soit intégrée à l'activité d'une personne, Vygotsky<sup>21</sup> préconise (zone proximale de développement) qu'à un moment opportun l'individu expérimenté intervienne pour enclencher un processus que l'apprenant ne peut enclencher seul. Puis, l'apprenant peut agir seul avec ses acquisitions. Ainsi, comme le responsable de magasin ne prend le temps d'exposer et d'expliquer ce qu'il attend de son équipe, alors il a moins de probabilités pour que ce travail soit effectué.

- On doit apporter au CVPR des règles en terme de « styles » de management, des effets qu'ils induisent et à les adapter en fonction des situations.

---

<sup>20</sup> HEIDER (1987)

<sup>21</sup> BROSSARD, M.& FIJALKOW, J. (2002). *Apprendre à l'école : perspectives piagétienne et vygotskiennes*. Bordeaux : Presse universitaire de Bordeaux.

- Il est pertinent de montrer au CVPR que **d'autres objectifs existent** pour cette situation comme « *le plaisir de travailler dans un magasin propre et bien rangé* », « *le bon rangement facilite le travail et permet de gagner du temps* »...

### **Contenu 3 : créer un esprit d'équipe**

Plusieurs thèmes de formation sont à différencier.

- Prise de conscience de son rôle de manager

- Il est nécessaire que le CVPR approfondisse sa **réflexion sur son rôle de manager** et découvre l'ensemble des effets possibles, pouvant résulter des modes de leadership. Cela peut se faire par des apports de notions sur les principes de direction d'une équipe.

- Déléguer

- Il est intéressant que le CVPR connaisse les types de situations pour lesquelles **il peut pratiquer la délégation**. Il faut à la fois qu'il ait des connaissances mais aussi qu'il se confronte à des situations concrètes dans lesquelles il doit prendre en compte des éléments importants.

-Il doit apprendre à se fixer des objectifs tels que gérer son temps, apprendre à faire confiance à son équipe ou encore apprendre à responsabiliser les membres de son équipe.

- Motiver son équipe

L'équipe que le chef de magasin doit diriger, est souvent composée à la fois de magasiniers mais aussi des vendeurs itinérants. Or, la nature du travail de ces deux professions diffère et par conséquent, **le mode de commandement doit lui aussi être différent**.

- Il lui faut lui apporter des notions sur la motivation et qu'il prenne en compte les éléments de la situation (invariants opératoires). Un vendeur itinérant âgé n'a pas les mêmes motivations qu'un jeune magasinier. Il n'est pas question de lui promettre une carrière mais bien d'autres objectifs tels que la reconnaissance de son chef et de ses clients...

- Le CVPR doit se fixer d'autres objectifs comme **le développement personnel de son vendeur itinérant âgé**, de sauvegarder les compétences...

- Communiquer avec son équipe

De plus, la communication entre le CVPR et son équipe ne doit pas être négligée.

- Il est pertinent d'apporter **des principes sur le système et les moyens de communication en entreprise**. Il est important que **le chef consulte ses subordonnés** sur un point précis et les informe en retour. De plus, le confronter à différentes situations en leur montrant quels éléments prendre en compte semble indispensable.

- Un système de communication établi entre le CVPR et les membres de son équipe, permet non seulement une évaluation des conduites du CVPR mais aussi la mise en place d'un climat de confiance et d'esprit d'équipe.

- Tutorat

Etre le chef implique également le tutorat d'un jeune en apprentissage.

- Il est important de nourrir **les règles que le CVPR doit avoir pour adopter la position de tuteur**, par exemple d'abord lui montrer puis laisser le jeune exécuter la tâche et le corriger si

nécessaire.

- Il faut lui montrer les objectifs d'une telle situation comme orienter et diriger cette personne, lui faire acquérir des compétences...

- Il faut confronter le chef de magasin à différentes situations d'apprentissage plus ou moins difficiles pour qu'il puisse s'adapter à ces situations. Les situations peuvent être : un jeune qui refuse de travailler, qui est toujours absent ou un incompetent...

- Il faut lui présenter les différentes actions nécessaires au tutorat et les lui faire réitérer pour qu'il les automatise.

- La relation de tutorat se réalise à deux. Pour que le CVPR soit un bon tuteur il faut qu'il instaure un climat de confiance tel que le jeune puisse lui faire des retours sur ses conduites.

Pour conclure, dans l'idéal, il serait pertinent que « *créer un esprit d'équipe* » soit une activité et que « *déléguer, faire des feed back* » deviennent des schèmes. Ainsi, l'analyse de l'activité serait plus fine et les principes dont le CVPR disposeraient, le seraient également.

#### ***Contenu 4 : réaliser les entretiens annuels***

- C'est pourquoi il faut apporter au chef de magasin à la fois des connaissances sur la préparation et les techniques d'entretiens (on peut penser à Carl Rogers<sup>22</sup> : entretien directif, semi-directif et non directif) mais aussi lui montrer des exemples d'applications concrètes pour qu'il puisse utiliser celle qui correspondra le mieux aux types d'informations à recueillir.

- Le CVPR doit réitérer ses actions dans des contextes similaires pour qu'il automatise les techniques d'entretiens.

Les entretiens annuels sont d'excellents moyens pour connaître les motivations de ses subordonnés. Si le CVPR possède ces informations, il pourra les utiliser pour amener son personnel à s'engager et à s'investir dans leur travail.

#### ***Contenu 5 : faire des réunions régulières***

Il faut que le CVPR apprenne à organiser ces réunions et à les animer

- Il a besoin d'apports de notions sur les différentes méthodes d'animation de réunions en fonction de la nature de celles-ci. Il faut également montrer au chef de magasin **les éléments de la situation auxquels il doit faire attention**. Par exemple : s'il s'agit d'une réunion d'informations, le CVPR doit préparer les informations qu'il veut faire circuler puis les énoncer de manière directive.

- Il est nécessaire que le CVPR se confronte à des situations différentes comme des réunions de réorganisation du service ou encore de qualité...

- Il doit **mettre au point des critères d'évaluation de la réussite de sa réunion**. Il peut garder un temps à la fin de la réunion pour que chacun donne son avis et pose des questions.

Enfin, de manière générale nous pouvons constater que le CVPR a besoin de **prendre conscience de son rôle de manager et qu'il crée un esprit d'équipe**.

## **2. Thématiques de formation dans l'activité « analyse des tableaux de bord »**

L'objectif essentiel de cette thématique est d'amener les chefs de magasin à **être autonome et à avoir davantage d'assurance dans l'analyse des tableaux de bord**.

---

<sup>22</sup> ABRIC, JC. (1999). *Psychologie de la communication*. Edition : Armand Colin, p 25-43



### ***Contenu 1 : Définition des objectifs PRA***

La définition des objectifs se réalise en début d'année. Le CVPR ne réalise pas toujours seul cette activité. En effet, les directeurs de concession laissent plus ou moins de marge de manœuvre. Cependant, tous les schèmes sont à travailler.

- Il est tout d'abord nécessaire de lui montrer l'importance de cette étape. Il faut qu'il fasse le point sur les principes **dont il dispose ou doit disposer pour s'adapter aux obstacles**, tels que la marge de manœuvre que son directeur ou concessionnaire lui laisse ou les documents auxquels il a accès... Il pourrait lister les obstacles auxquels il doit faire face.

- Il doit apprendre ensuite à se **fixer des objectifs adéquats** compte tenu de ces obstacles et de ses connaissances pour s'y adapter. Il faudrait que le CVPR développe des sous objectifs à son objectif principal qui est « *de faire de la marge.* »

- Pour développer pleinement cette compétence, il faut qu'il apprenne à vérifier l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixés. Il **doit disposer de critères d'évaluation**.

- Enfin, des travaux pratiques réitérant les mêmes actions, obstacles, anticipations et connaissances, seraient pertinents pour que **le CVPR apprenne à automatiser cette action**. Par la suite, il faudra les confronter à des situations diverses.

### ***Contenu 2 : Suivre les objectifs***

Cette situation se réalise toutes les semaines mais quelques lacunes sont à pallier.

- Il faudrait lister les éléments auxquels il doit prêter attention régulièrement (concepts en actes) et qu'il apprenne à vérifier si ses objectifs sont atteints.

### ***Contenu 3 : Mesurer la rentabilité***

**Ce schème est le cœur de l'activité**. Il se réalise en général tous les mois et dépend de la manière dont le CVPR a régulièrement suivi ses objectifs. En effet, **la mesure de rentabilité permet de repérer les actions commerciales qui ont réussi** et celles qui ont échoué.

- Tout d'abord le CVPR semble énormément dépendre des outils des constructeurs. Or, chaque constructeur a son propre outil et tous ne sont pas performants. Pour développer les compétences des CVPR, il doit **apprendre à interroger ses connaissances** pour, par exemple, **se créer ses propres outils**. (Après concertation avec les formateurs du GNFA, il faut également apporter au CVPR des notions sur les chiffres et leur utilisation). En effet, nous avons rencontré deux CVPR qui semblaient s'adapter aux problèmes de défaillances des systèmes informatiques en se construisant leurs propres outils : historiques, liste des erreurs commises et action pour y pallier,...

- Puis, il est important de lui rappeler à nouveau l'importance de cette étape.

- Enfin, il faut lui donner les moyens de vérifier s'il a réussi son action.

### ***Contenu 4 : détecter les anomalies***

Après avoir analysé la rentabilité, il est nécessaire d'étudier les actions qui ont échoué et qui conduit à faire moins de marge et à s'éloigner des objectifs annuels. Cette étape est également importante car elle permet de rectifier ses actions.

- Il s'agit donc de nourrir ses règles en matière de recherche des anomalies. Ainsi, **une liste d'erreurs possibles pourrait être construite** ou fournie au CVPR.

- De plus, ce schème doit être réitéré plusieurs fois en les confrontant à des exercices similaires pour qu'il automatise ses actions.

#### ***Contenu 5 : déterminer les actions correctives***

Enfin, le dernier schème semble nécessiter de nombreuses actions de formations.

- En effet, le CVPR doit être formé à se fixer des objectifs et à se créer des outils pour vérifier l'atteinte de ses objectifs, comme par exemple vérifier le tableau de bord du mois suivant pour voir si l'erreur se réitère,...Il faut donc **approfondir leurs notions en matière de méthode d'élaboration d'outils.**

- Puis, il est important de le confronter à différentes situations pour qu'il développe ses stratégies d'adaptation et sache agir face à différents paramètres de la situation.

Pour conclure, on peut dire que la principale difficulté du CVPR est **d'être autonome dans cette activité.**

### **3. Thématiques de formation sur l'activité « manager son réseau de clients professionnels »**

Nous avons pu constater que l'activité de management du réseau clientèle (MRA et agents) est quasi inexistante. Cependant, **cette activité va être amenée à se développer dans les années à venir compte tenu de la qualité de service qui est exigée.** Les clients sont davantage demandeurs de proximité et de reconnaissance de la part des CVPR. En effet, il n'est pas question ici que le CVPR devienne un « pur » commercial (vendeur de pièces) mais plutôt qu'il apprenne à entretenir la relation clientèle pour la satisfaire et la fidéliser.

Par conséquent, cette thématique de formation a pour but de pallier ce déficit. Ces préconisations s'inspirent du CVPR considéré comme particulièrement compétent dans cette activité par plusieurs de ses supérieurs.

#### ***Contenu 1 : fixation des objectifs en début d'année (signature de contrats)***

En début d'année, le CVPR « idéal » expose les objectifs à chacun. Il a automatisé toute une étape de préparation qui comprend son argumentation.

- Tout d'abord, il est nécessaire **d'amener des notions sur les techniques de négociation et de vente** et veiller à certains aspects de la situation en même temps. En effet, par exemple, il faut que le CVPR apprenne à veiller avec insistance à ce que les objectifs proposés soient en adéquation avec les possibilités de l'agent. Il faut « *s'imposer, avoir une bonne écoute, savoir faire passer les messages, se montrer honnête* » selon le CVPR au profil « idéal », savoir s'adapter aux besoins de ces interlocuteurs et se montrer à l'écoute.

- Il doit se fixer des objectifs et sous objectifs, comme obtenir la satisfaction du client, qu'il signe le contrat qu'il avait prévu, que la rencontre se termine en bons termes...

- De plus, il est important de réitérer les règles d'action auxquelles il s'est formé pour qu'il intègre ces règles à sa pratique, lors d'exercices pratiques similaires tel que rencontrer un agent qu'il connaît depuis longtemps. Il devra ensuite être confronté à des situations diverses comme rencontrer un client exigeant, rencontrer avec un client nouveau...

- Enfin, il serait nécessaire qu'il apprenne à s'évaluer régulièrement dans cette situation. Par exemple, il peut vérifier si le client est satisfait.

## ***Contenu 2 : organisation de réunion mensuelle***

**Les réunions mensuelles sont une pratique peu répandue** pourtant elles permettent de **faire passer des messages de la part du constructeur et/ ou du concessionnaire.**

- Le CVPR doit se fixer des objectifs à différents niveaux: « *faire passer des messages globaux* », « *préparer le terrain aux vendeurs itinérants* » et « *que chaque agent puisse situer sa performance par rapport aux autres* »,

- Il doit ensuite vérifier l'atteinte de ses objectifs par exemple en faisant circuler une feuille à la fin de la réunion ou quelques semaines après pour avoir le ressenti des agents

- Il doit enfin posséder des **techniques d'animation de groupe, des techniques de préparation de documents** (powerpoint par exemple) et en même temps doit veiller à répondre aux exigences, questions et attentes de chaque agent.

- Il doit réitérer ses règles d'action pour automatiser cette situation grâce à des exercices similaires. Puis, il sera à même d'être confronté à des exercices le confrontant à des situations diverses et variées : des agents qui ne viennent pas, des agents qui haussent le ton...

## ***Contenu 3 : rencontre ponctuelle avec l'agent***

- Le CVPR doit intégrer le fait que cette peut avoir différents objectifs : « *observer l'agent, son magasin et renforcer sa qualité de service.* »

- Des critères d'évaluation de ses objectifs doivent être fixer : réaliser une enquête de satisfaction clientèle anonyme...

- Il doit prêter attention aux chefs d'entreprise mais également aux mécaniciens qui ont aussi besoin de reconnaissance et qui représentent les consommateurs et usagers de la pièce. Il doit savoir écouter, discuter et pas toujours vouloir vendre.

- Il doit réaliser des exercices similaires

- Et il doit ensuite être confronté à divers contextes : client mécontent, client pressé, client qui s'approvisionne ailleurs...

## ***Contenu 4 : Visite à un agent sur demande de ce dernier***

- Le CVPR doit avoir pour objectif d'accorder de l'importance au relationnel et de comprendre que le but n'est pas seulement de « *faire du chiffre* ».

- Il doit pouvoir vérifier l'atteinte de ses objectifs comme la satisfaction du client.

- Il doit considérer comme indispensable de ne pas hésiter à se déplacer quand un agent le sollicite, même pour un problème technique.

- Il doit pratiquer quelques exercices similaires, pour ensuite être confronté à des situations difficiles qui nécessitent plus de conceptualisations, de réflexion. Exemples : client insatisfait de la qualité des produits, insatisfait de la qualité des outils du fournisseur ...

## ***Contenu 5 : vendre lors d'une campagne promotionnelle***

- Le CVPR doit à nouveau disposer de connaissances en matière de techniques de vente, négociation. Il doit savoir en même temps **utiliser l'expertise des autres professionnels de son entreprise** pour appuyer ses arguments de vente. Par exemple, pour présenter une nouvelle peinture il demande au carrossier-peintre de la concession de se déplacer chez l'agent.

- Il doit se fixer des objectifs comme réussir sa vente sans avoir les compétences techniques, satisfaire le client, augmenter son chiffre d'affaires etc. et les évaluer.

- Il doit enfin automatiser cette action et les confronter à divers contextes.

Pour conclure, nous pouvons donc observer que **tous les schèmes sont à construire**.

*Conclusion : les contenus pédagogiques à prioriser*

**La création d'un esprit d'équipe semble être une activité à elle toute seule** compte tenu du nombre de situation qu'elle regroupe : déléguer, communiquer, tutorer...De plus, les attentes des directeurs et des collaborateurs du CVPR se focalisent sur ce schème.

Pour être autonome dans l'analyse des tableaux de bord et ainsi répondre aux exigences de ses supérieurs, **le CVPR doit maîtriser la mesure de la rentabilité**. Cette situation est le cœur de l'activité et conditionne les étapes suivantes (détection des anomalies et mise en place d'actions correctives).

Pour fidéliser et satisfaire ses clients professionnels le chef de magasin doit leur montrer qu'il est présent. C'est pour cela que **la situation la plus importante est la visite régulière de ses clients**. C'est également ce qui ressort des attentes des directeurs et des collaborateurs du CVPR.

#### **4. Validation de la méthodologie et des résultats**

Afin de vérifier la pertinence des préconisations formulées et donc l'atteinte des objectifs de la mission, **trois présentations de la méthodologie utilisée et des résultats obtenus ont été organisées**. Celles-ci ont eu lieu devant le commanditaire de l'ANFA, le directeur institutionnel de l'ANFA, le coordinateur des formations pièces du GNFA, un concepteur de formation et enfin auprès des formateurs en vente de pièces automobiles. A cette occasion, nous avons réalisé une synthèse des préconisations formulées afin de cibler les contenus les plus importants (cf. annexe n°26). **Globalement les résultats confirment scientifiquement ce qu'ils pensaient intuitivement au niveau des scénarios d'évolutions possibles et des manques de compétences des CVPR**. De plus, ils reconnaissent que la méthodologie utilisée a permis de dégager **des préconisations de formations à la fois quantitatives et qualitatives**. Un temps d'appropriation des résultats leur est nécessaire pour juger de la faisabilité des préconisations.

En conclusion, les profils des professionnels du secteur de la vente PRA rencontrés sont le reflet de l'état actuel de la distribution de PRA. Autrement dit, pour l'instant la majorité des profils ne changent pas, tout comme la distribution. La population est essentiellement masculine, peu diplômée et connaît ce métier par l'entourage familial. La distribution, quant à elle, malgré le règlement européen 1400-2002, est toujours la même : les constructeurs gardent le monopole.

Cependant, les résultats montrent que les profils tendent à évoluer vers davantage de compétences en terme de relations commerciales et une élévation des niveaux de formation requis. Le CVPR en est l'exemple. Le contenu de ce métier subi en premier lieu les mutations du secteur. En effet, les chefs de magasin doivent développer des compétences dans le management de leur réseau de clients professionnels.

Ils ont également besoin de formation dans les activités d'animation de leur équipe et dans l'analyse des tableaux de bord PRA qui constituent et resteront, la base de leur métier.

Il est vrai que les CVPR actuels sont d'anciens magasiniers de l'époque où seule la distribution de la pièce et pas sa vente était exigée. Il n'existe aucune formation initiale permettant de passer du statut de magasinier à celui de chef des ventes. Or, il serait intéressant de combler cette lacune, d'autant plus que certains directeurs de concession envisagent de recruter à l'avenir des professionnels issus de formations commerciales et non plus de promouvoir ce poste en interne. Ils estiment que la relation avec les clients professionnels est essentielle pour que les concessions conservent leur place dans le marché et ceci au point de considérer les profils de commerciaux comme étant une bonne ressource. Par ailleurs, les vendeurs itinérants et les magasiniers sont soumis aux mêmes exigences.

Cette étude a permis de dégager toutes ces informations en apportant un regard neutre et extérieur. Mais, elle mérite des approfondissements notamment au niveau quantitatif.

Enfin la méthodologie utilisée a permis d'atteindre les objectifs escomptés par l'ANFA et le GNFA. Il semblerait que ces deux organismes puissent s'en servir à l'avenir pour la validation des acquis de l'expérience (VAE), des échelles de positionnement, recrutements...

Beaucoup de scénarios d'évolutions sont envisageables. Mais tous les acteurs du secteur de la vente de PRA sont en attente de réels changements. La libéralisation de la pièce captive va-t-elle être le point de départ d'une modification du marché et des contenus des métiers ?

## Références bibliographiques

### ◇ Références théoriques

- ▶ COULET, JC et GOSSELIN, P. (2002). *Une méthode d'élaboration d'un référentiel de compétences. Un exemple : le référentiel des directeurs d'écoles paramédicales*. Rennes : rapport de recherche ENSP, janvier 2002.
- ▶ LE BOTERF, G. (1989). *Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines*. Edition : édition d'organisation. p 54-58.
- ▶ LE BOTERF, G.( 1999). *L'ingénierie des compétences*. Edition : éditions d'organisation.
- ▶ PASTRE, P. (1997). Didactique professionnelle et développement. *Psychologie française*, n°42-1, 89-100.
- ▶ VERGNAUD, G. (1990). La théorie des champs conceptuels. *Recherche en didactique des mathématiques*. 10, 2-3, 133-169
- ▶ VERGNAUD, G. (1991). Morphismes fondamentaux dans les processus de conceptualisation. *Les sciences cognitives en débat*, Paris : édition du CNRS.

### ◇ Documentation ANFA

- ▶ ANFA.(2002). *La distribution automobile*.27p
- ▶ ANFA.(2002). *Les fonctions de l'encadrement dans le commerce et la réparation automobile*.21p
- ▶ ANFA.(2003). *La distribution de pièces de rechange automobile, vers une réorganisation des circuits ?* 17p
- ▶ ANFA (2004). *La distribution des pièces de rechange et le règlement européen 1400-2002. Autofocus*, n°27.
- ▶ GEF (2003). *Veille sur le mouvement de concentration des entreprises de distribution et de réparation automobile* . Sous le pilotage de DELOBBE, ML. et JACQUES B. 42 p
- ▶ GNFA et l'Institut supérieur de la vente automobile. (2003-2004). *Le guide 2000-2004, construire votre parcours automobile*. 178p
- ▶ CHIRON, P.(2003). *La distribution de pièces et accessoires automobiles. Etude Eurostaf*. Volume 1-2

#### ◇ Articles de presse spécialisée

- ▶ CARIGNANO, C. (2005). « Les firmes automobiles à la rechange indépendante ». *Autos info*. n°1210, 11 février 2005.p 24-25
- ▶ CHAUSSALET, A. (2005). « Réparation automobile, Stratégies, commerce et services de la seconde main ». N°41, cahier 1, janv-fév 2005.p 15-39.
- ▶ « Neuf acteurs en quête de stratégie : dossier sur la pièce de rechange ». *L'argus de l'automobile*. 6 janvier 2005.p 24-26
- ▶ *La distribution et service après-vente des véhicules automobiles dans l'union européenne*, règlement (CE) n°1400/200 de la Commission du 31 juillet 2002.
- ▶ « Constructeur /équipementier : une relation à réinventer ». *Usine nouvelle*. 23/29 sept 2004, p27-35.
- ▶ « Les pièces de rechange : évolution ou révolution ? » (2002). *La tribune du concessionnaire*. Nov 2002, n°50, p24-30.
- ▶ GUILLET, A. (2005). « Après-vente ». *Le journal de l'automobile*. n°901, p 41-45, 14 janvier 2005.
- ▶ GUILLET, A. (2005). « Réduction des coûts : un process continu ». *Le journal de l'automobile*. P 48-53, n°910, 18 mars 2005
- ▶ MARTY, F. (2005) « Le nouveau monde des centres autos ». *Le journal de l'automobile*. n°904, 4 février 2005.p 34-39

# Glossaire

## Définitions

**Définition d'un référentiel** : c'est un système de repérage décrivant, sous une forme normalisée, les savoir-faire et les compétences exigés par un poste de travail ou lors d'une situation d'évaluation en vue d'attribuer une certification quelconque.

**Prospective** : La prospective, terme inventé par Gaston Berger vers 1955, est une interrogation sur les futurs possibles à un horizon assez lointain et une réflexion sur les actions à mener pour construire l'avenir. Elle fait appel à des outils variés : projections, modèles, analyse structurelle...

## Commanditaires

### ANFA

#### Association National pour la Formation Automobile

- ❖ Elle a pour mission de collecter des taxes auprès des entreprises qu'elle redistribue aux établissements de formation initiale et continue. C'est un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (O.P.C.A)
- ❖ Elle a un rôle pédagogique puisqu'elle participe au sein des Commissions Professionnelles Consultatives à l'élaboration des diplômes.
- ❖ Elle a une mission prospective (par exemple en analysant les besoins en formation sur le terrain ainsi que les évolutions)
- ❖ Elle a une mission d'information auprès des jeunes et de leurs familles sur les métiers de la Branche.

### GNFA

#### Groupement National pour la Formation Automobile

- ❖ le G.N.F.A. analyse les besoins en formation, évalue les compétences et conçoit des formations.
- ❖ À chaque demande spécifique le GNFA apporte une réponse particulière ou globale, dans tous les domaines liés à la formation et à son environnement. Il élabore des cahiers des charges personnalisés.
- ❖ Il réalise également des audits, des lancements de produits, des recrutements, de la formation à distance...



## Métiers et structures du secteur

Les professionnels et les structures du secteur de la vente de pièces sont également nombreux. On différencie :

- *Les garages indépendants* : on y retrouve des MRA<sup>23</sup> (mécaniciens réparateurs automobiles) et des carrossiers<sup>24</sup>. Ils réalisent des opérations d'entretien et de réparation, accessoirement la vente de véhicules neufs ou d'occasion.
- *Les garages agréés* où travaillent des agents de marque (réseau secondaire des constructeurs) appelés réparateurs agréés (RA) depuis le nouveau règlement européen. Ils entretiennent et réparent les véhicules. Ils s'approvisionnent chez leur réseau constructeur (concessionnaires).
- *Les concessions* s'occupent de la vente de VN (véhicules neufs) et de VO (véhicule d'occasion), entretien et réparation de véhicule, services... En matière de professionnels de la pièce, on retrouve des chefs de vente en pièce de rechange (CVPR) qui sont les supérieurs des vendeurs itinérants (VI qui démarchent les garages) et des magasiniers<sup>25</sup>. Les succursales et filiales ont le même rôle que les concessions, cependant, contrairement aux concessions, elles sont économiquement et juridiquement dépendantes d'un constructeur. On retrouve différentes appellations :

### Magasiniers

Vendeurs-magasiniers, vendeurs comptoir, vendeurs-magasiniers confirmés, conseiller commercial, documentateurs, piqueurs, vendeurs boutique, magasiniers, vendeurs...

### CVPR

Chef de magasin de Vente de Pièces de Rechange et accessoires automobiles. Le CVPR est également appelé le responsable magasin, chef des ventes PRA, responsable du secteur PR ...

- *Les fast-fit* : spécialistes de prestations courantes et rapides (échappement, freinage...comme Midas). Ils réalisent uniquement des réparations.
- *Les centres autos* : vendent des pièces détachées et accessoires, s'occupent de l'entretien et la réparation (Norauto, Feu vert...). Nous y trouvons un espace réparation et un espace vente où des vendeurs comptoir-client ou comptoir-professionnels travaillent.

---

<sup>23</sup> Les mécaniciens sont considérés comme vendeurs de pièces puisqu'ils vendent des pièces lors de l'entretien des véhicules.

<sup>24</sup> Nous n'étudierons pas les carrossiers qui sont également des vendeurs de pièces de carrosserie par manque de temps.

<sup>25</sup> Ne sont précisés ici que les professionnels employés précisément pour vendre des pièces de rechange. Ne sont donc pas compris les mécaniciens, techniciens et autres comme les postes à responsabilité plus importantes (CVPS, directeur de concession, ...)

- *Les grossistes ou distributeurs stockistes* (AutoDistribution, Starexcel, Cecauro...). Ils achètent des pièces détachées auprès des équipementiers automobiles, les stockent, les revendent à des distributeurs locaux qui revendent aux MRA, aux centres autos, aux spécialistes de la réparation rapide, voire la grande distribution. On y trouve des chefs de ventes, des magasiniers et des vendeurs itinérants.
- *Les entreprises de démolition (ou casses)* où l'on retrouve des démolisseurs (casseurs).

*Les équipementiers*<sup>26</sup> qui fabriquent et vendent des pièces notamment aux constructeurs) et les *constructeurs* (qui dessinent les modèles, construisent des pièces et assemblent des véhicules) sont également des acteurs importants du secteur de la vente de PR. Cependant, ces structures sont difficilement accessibles. Nous n'évoquerons donc pas dans ce rapport des professionnels de ces structures.

## **Vocabulaire du milieu de la vente de pièces automobiles**

**CRA:** Commerce de la réparation automobile

**PR:** Pièces de rechange

**PRA:** Pièces de Rechanges et Accessoires Automobiles

**Tableaux de bord :** C'est un tableau dans lequel sont inscrits les objectifs de vente fixés pour chaque secteur, ainsi que les ventes effectuées. Il représente aussi les marges brutes d'activité ainsi que le chiffre d'affaire des pièces et accessoires. Son analyse à partir de d'indicateurs comme le chiffre d'affaire (CA) ou encore la marge dégagée par rapport au CA, permet de connaître les actions commerciales ou autres qui ont bien fonctionné et celles qui n'ont pas été rentables. La lecture de ce tableau permet également de comparer les résultats aux différents indicateurs pour détecter les anomalies : taux de rotation, ratio de stock et dépannage, stock négatif, ventes manquées... Le CVPR peut ainsi rééquilibrer les quantités par rapport aux besoins ou encore respecter les procédures d'entrées et de sorties de pièces... A partir de toutes ces données le CVPR en collaboration avec le directeur de concession élaborent le budget prévisionnel de l'année et peuvent apporter des actions correctives régulièrement pour atteindre leurs objectifs.

**Taux de service :** Terme de gestion définissant le calcul de la différence entre les lignes commandées et les lignes servies.

**SAV:** Service Après-Vente

**V:** Vente

**VI :** Vendeur itinérant

**PME:** Petites et Moyennes Entreprises

---

<sup>26</sup> !! Les équipementiers ne font pas partie de la branche automobile.

## Vocabulaire de la pièce

- Les pièces captives : elles sont à 90% des pièces de carrosserie. Pour le moment, elles sont protégées et personne ne peut les reproduire.
- Les pièces d'origines : elles sont fabriquées pour ou par le constructeur selon son cahier des charges.
- Les pièces de qualité équivalente : leur composition est identique à celle de la pièce d'origine, mais leur forme peut être différente. Elles sont le plus souvent 30% moins cher que les pièces d'origine. Le consommateur a tendance à choisir plus facilement ces pièces lorsque sa voiture a plus de 4 ans.
- Les pièces adaptables : elles ne répondent pas aux exigences du cahier des charges du constructeur.

En fait, les pièces concurrencées regroupent les pièces adaptables, les pièces de qualité équivalente et les pièces d'origine.

## Syndicats dans l'automobile

**CNPA** : Conseil National des Professions de l'Automobile

**FEDA** : Fédération des distributeurs automobiles

**FIEV** : Fédération des équipementiers

**FNA** : Fédération Nationale de l'Artisanat

## Diplômes et certifications

**B.E.P** : Brevet d'Enseignement Professionnel

C'est un diplôme préparé en deux ans après une 3°. Il permet principalement l'accès à un baccalauréat professionnel. Il peut également se préparer en un an, par exemple après un CAP.

**BTS** : Brevet de Technicien Supérieur

**C.A.P.** : Certificat d'Aptitudes Professionnelles. Diplôme préparé en deux ans, dans certains cas en un an, après une 3°.

**CQP** : Certification de Qualification Professionnelle (ou de Branche)

Selon l'article 1-23 de la Convention Collective Nationale des Services de l'Automobile, une "qualification professionnelle" est un ensemble d'activités constitutives d'un emploi-type dans un domaine d'activité déterminé. Les "qualifications de branche" sont les qualifications professionnelles reconnues par la Convention Collective. C'est une formation reconnue par les professionnels. Le CQP est une formation adaptée aux nouveaux besoins en qualification des entreprises du secteur ; à ce titre, il est inscrit dans les grilles de classification de la Convention Nationale des Services de l'Automobile. La qualité de la formation est garantie par les professionnels eux-mêmes qui participent à la conception des programmes et délivrent les CQP.

**CQP MVC PRA** : Certificat de Qualification Professionnelle de Magasinier Vendeur Confirmé en Pièces de Rechange et Accessoires Automobiles

**Licence professionnelle** : La licence professionnelle, diplôme créé en novembre 1999, accueille plus de 9 000 étudiants depuis la rentrée 2001. Diplôme homologué au niveau II (bac+3), il confère à ses titulaires le grade de licencié. L'originalité de ce diplôme réside dans son mode d'élaboration fondé sur la mise en place de partenariats étroits entre universités, autres établissements de formation, entreprises et branches professionnelles. A la rentrée 2002, l'offre de formation est de 610 licences professionnelles créées dans tous les secteurs professionnels.

C'est une formation qualifiante pour l'emploi. La licence professionnelle répond aux engagements européens qui prévoient un cursus pré-licence adapté aux exigences du marché du travail en Europe ainsi qu'à la demande de nouvelles qualifications, entre le niveau technicien supérieur et le niveau ingénieur-cadre supérieur. Elle doit permettre aux étudiants qui le souhaitent d'acquérir rapidement une qualification professionnelle répondant à des besoins et à des métiers clairement identifiés.

### **Niveaux de qualification**

Niveau 5 : CAP (Certificat d'Aptitude Professionnelle)

BEP (Brevet d'Etudes Professionnelles)

MC (Mention complémentaire)

Niveau 4 : Baccalauréat professionnel

Niveau 3 : BTS (Brevet de Technicien Supérieur)

Niveau 2 : licence professionnelle

### **Outil de l'ANFA**

**RNQSA** : Répertoire National des Qualifications du Secteur Automobile. Le RNQSA annexé à la Convention Collective établit la liste exhaustive et les caractéristiques des "qualifications de branche". Toutes les entreprises relevant de cette convention collective conformément à l'article 1-01 (champ d'application), sont tenues d'utiliser les fiches du RNQSA dans les conditions prescrites par le chapitre III, III bis ou V, selon que le salarié à classer relève de la catégorie Ouvriers et Employés, Maîtrise ou Cadres.

Les fiches du RNQSA mentionnent la ou les "certifications" correspondant au niveau de connaissances requis pour accéder aux qualifications de branche considérées. Les "certifications" sont les attestations soit délivrées par l'Etat, soit délivrées ou reconnues par les instances paritaires de la branche, d'un niveau de connaissances professionnelles (diplômes, titres, certificats de qualification professionnelle...). Les "certifications de branche" sont celles qui sont inscrites sur une liste arrêtée et mise à jour par la Commission Paritaire Nationale visée à l'article 1-04 bis de la présente convention collective.

L'employeur attribue à chaque salarié la dénomination d'emploi figurant sur la fiche de qualification applicable à ce salarié. Cette dénomination, qui correspond à la "qualification de branche" considérée, peut ou doit, selon le cas considéré, être assortie d'une "appellation d'emploi" propre à l'entreprise, dans les conditions rappelées en tête de chacune des trois parties

du Répertoire.

Article 1.23b de la convention collective

**Les qualifications professionnelles spécifiques** reconnues par la branche des services de l'automobile sont celles qui concernent les emplois propres aux entreprises entrant dans le champ professionnel de la présente convention collective. La qualification de branche attribuée à un salarié déterminé, ne peut être assortie d'une appellation d'emploi appropriée que pour préciser l'activité particulière du salarié, ou bien pour correspondre à un vocabulaire habituel dans l'entreprise ; cette éventuelle appellation d'emploi ne doit pas pouvoir être confondue avec l'intitulé d'une autre qualification de branche.

Article 1.23c de la convention collective

**Les qualifications professionnelles transversales** reconnues par la Branche des services de l'automobile sont celles qui concernent des emplois non spécifiques aux entreprises, mais que l'on peut trouver dans toutes les entreprises relevant de la présente convention collective, notamment dans les domaines du secrétariat, de la comptabilité et de la gestion. La dénomination par l'employeur, de tout emploi correspondant à une qualification transversale peut être assortie d'une appellation appropriée, pour mieux identifier l'emploi considéré chaque fois qu'il l'estime nécessaire.

Article 1.23d de la convention collective

**Les qualifications professionnelles génériques** utilisables dans la branche des services de l'automobile sont celles qui, à raison d'une fiche par échelon ou par degré, correspondent soit à des emplois nouveaux non encore répertoriés, soit à des emplois spécifiques à d'autres branches que celle des services de l'automobile. La dénomination par l'employeur de tout emploi correspondant à une qualification générique est obligatoirement assortie d'une appellation d'emploi appropriée permettant d'identifier précisément l'activité du salarié.

# INDEX

**Activités critiques** : 21

**Compétences** : 1, 7, 8, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 40, 41, 42.

**CVPR** : 5, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42.

**Distribution de la pièce** : 5, 6, 13, 14, 42.

**Facteurs d'évolutions** : 10, 14, 15.

**Pièces de rechange automobile** : 1, 3, 20.

**PR et PRA** : 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 20, 21, 22, 27, 29, 33, 37, 42.

**Prospective** : 3, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 19, 24.

**Référentiel métier** : 20

**Règlement européen** : 1, 5, 6, 9, 12, 14, 42.

**Schèmes** : 18, 21, 24, 30, 34, 36, 37, 40.

**Thématique(s) de formation(s)** : 19, 24, 34, 38.