

## QUEL REGARD SUR LA FORMATION AUJOURD'HUI ?

COMMENT A ÉVOLUÉ LE REGARD DES FABRICANTS DE CUISINES ET DES CUISINISTES SUR LA FORMATION AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES ? RÉPONSES DE PHILIP ANDERSON, SPÉCIALISTE DU DOMAINE QUI INTERVIENT SUR LE TERRAIN DEPUIS DE DIX ANS, APRÈS EN AVOIR ÉTÉ RESPONSABLE CHEZ MOBALPA.



- Culture Cuisine : Vous avez décidé de vous installer en tant que Conseil et formateur en développement commercial en 2003 après avoir été responsable formation de Mobalpa. Pourquoi et comment procédez-vous ?

- *Philip Anderson* : *Après 15 ans de bons et loyaux services, j'avais fait le tour de mon métier chez Mobalpa dont j'ai créé et développé le service formation en 1988. A 53 ans, je souhaitais simplement m'installer pour proposer une aide sur mesure en priorité en direction de cuisinistes situés sur les segments de vente à partir de 8 000-10 000 € (soit environ 30 % du marché de la cuisine), souhaitant monter en gamme (cuisines à partir de 12 000-15 000 €). La méthodologie est la suivante : suite à un diagnostic commercial par téléphone, puis sur site (une fois précisés par la direction les objectifs de résultats attendu en termes de C.A. et de progrès en termes de services) et après une interview du manager sur son organisation (technique, commerciale), nous validons une stratégie de vente sur mesure très orientée "qualité des services/relations clients" et un plan de développement commercial à partir d'un plan de formation sur mesure des vendeurs : identification d'acheteurs de cuisines ciblés à prospecter en priorité à partir de critères précis sur recommandation de clients également très ciblés (particulièrement satisfaits) et de prescripteurs très ciblés (artisans, architectes constructeurs, associations de consommateurs, responsables comités d'entreprise...). Je cible donc des cuisinistes qui souhaitent avoir une vision à 3 ans rassurante pour l'équipe, et les aider à recruter si nécessaire, à bâtir un plan de formation pour vendeurs plus "itinérants" (moins sédentaires en magasin), davantage prospecteur et fidélisateur et surtout meilleur négociateur de leur offre globale (électroménager compris). Les formations sont à 90 % en interne et tient compte de la personnalité et du parcours professionnel de chacun. Le plan*

de formation peut s'échelonner sur 3 à 6 mois, sachant que le but est d'augmenter les ventes dans le confort, sans stress, d'environ 20-30 % dans les 6 mois, grâce à une prospection ciblée (par deux réseaux d'apporteurs d'affaires constitués de clients et prescripteurs VIP fidélisés qui recommandent l'entreprise pour la qualité de ses services sécurisants). Moi-même je travaille sur recommandation (discrète) de cuisinistes satisfaits. C'est un plaisir, le chiffre d'affaires dépendant moins de la seule fréquentation du magasin. Le taux de concrétisation est plus élevé (70-80 %

sur l'année) et rentable (le vendeur s'y retrouve, réalisant 500 à 800 K€/an de chiffre d'affaires, en fonction de l'organisation interne décidée par la direction). Je fais intervenir si nécessaire des collègues formateurs indépendants spécialistes de leur domaine (dessin, décoration notamment, gestion de la relation client...).

- CC : Comment a évolué le regard des fabricants de cuisines sur la formation continue au cours des 10 dernières années ?

- PA : Il faut distinguer principalement deux catégories de fabricants :

➤ les fabricants "distributeurs de leur(s) produit" à travers leur marque produit ou non, via un réseau de distribution de cuisinistes indépendants

➤ les fabricants "distributeurs leur(s) marque(s) produit" via un réseau de concession ou de franchise à travers une "marque enseigne" de magasin, celle de la marque produit (le nom du distributeur peut y être accolé ou non).

La première catégorie, souvent des fabricants employant moins 250 salariés, n'ont pas de service formation réseau. C'est aux cuisinistes de prendre l'initiative de s'informer quant aux possibilités de former leur personnel en contactant les centres de formations pour cuisinistes (Afpia, Snec pour ne citer que les plus connus), certains de leurs fournisseurs incitant leurs clients à participer financièrement à des actions publi-promotionnelles courantes qu'elles mettent en place toute l'année : mise à disposition de catalogues, affichage publicitaire, opérations portes ouvertes, etc.

Il faut souligner que 70 % des fabricants de cette catégorie employant de 50 à 250 salariés investissent dans la formation continue de leur propre personnel de façon naturelle toute l'année à hauteur de la cotisation obligatoire exigée : 0,9 % de la masse salariale, parfois plus (source : <http://www.agesfos-pme.com/site-national/employeur/contributions-formation>). En revanche, ils ont souvent des difficultés pour inciter leurs distributeurs à s'inscrire régulièrement aux formations proposées par les centres précités (Afpia, Snec). Certains fabricants peuvent rencontrer des difficultés pour maintenir ou développer leur chiffre d'affaires en conséquence (surtout en cette période de crise qui dure depuis 5 ans).

*La deuxième catégorie, soit des fabricants employant plus de 250 employés, disposent de services à la disposition de leur réseau de distribution, dont un service formation intégré ou non (partenariat avec un organisme de formation extérieur) et travaillent en plus en collaboration avec les centres de formation précités (Afpia, Snec). Ils disposent également d'un service marketing important qui leur permet de faire face aux actions publi-promotionnelles très importantes de la grande distribution. Le service formation fait partie de la stratégie de développement de la marque enseigne. A noter : 80 % des fabricants de cette catégorie employant plus de 250 salariés investissent dans la formation continue de leur propre personnel de façon naturelle toute l'année et de façon plus importante : couramment le minimum légal x 2,5. Certains grands fabricants investissent encore plus (3 à 4 fois). C'est dire si pour ces fabricants (principalement français), la formation continue est considérée comme très stratégique, même et surtout en période économique incertaine. Certains fabricants franchiseurs rendent obligatoire l'inscription régulière du personnel de leurs distributeurs franchisés à la formation continue maison.*



- CC : L'évolution du regard des cuisinistes sur la formation a été la même ?

- PA : Là encore, pour rester très simple, il faut aussi distinguer principalement deux catégories de cuisinistes :

- les cuisinistes indépendants plutôt multimarques. Ils peuvent parfois faire partie d'un groupement d'achat (type Agensia/Demeter) qui leur propose des services "à la carte" : publicité, formation continue. Ils peuvent également ouvrir un magasin exclusif à l'enseigne de la marque de fabricant (souvent positionné "image moyen haut ou haut de gamme" : Leicht, SieMatic, Bulthaup, Poggenpohl...) s'inspirant du fonctionnement de la franchise (avec moins d'obligations pour respecter l'indépendance du cuisiniste)
- les cuisinistes faisant partie d'un réseau de concessionnaires ou de franchisés mis en place par des fabricants (Mobalpa, Schmidt...) ou des franchiseurs distributeurs (Aviva...). Comme toute franchise, ils doivent respecter une politique d'enseigne, des règles souvent strictes permettant de développer des actions publi-promotionnelles régulières fortes au plan national, relayées en magasin.

*La première catégorie, souvent des TPE familiales de 3 à 9 salariés, est composée d'un patron qui vend seul ou avec l'aide d'un ou deux vendeurs. Cette catégorie souffre particulièrement du manque de fréquentation en magasin par manque de moyens financiers pour investir régulièrement et de*

*façon importante en publicité pour attirer le client et surtout dans la formation : seules 15 à 20 % des TPE (tous secteurs d'activité confondus) envoient un seul salarié par an en formation, remboursée suite au paiement à hauteur de la cotisation obligatoire exigée : 0,4% de la masse salariale (source: <http://www.agefos-pme.com/site-national/employeur/contributions-formation>).*

*Il faut noter qu'en 10 ans, le taux d'inscrits en formation est resté très faible. Cela s'est même aggravé avec la crise pour cette catégorie de cuisinistes qui recrute peu (voire se sépare d'un vendeur insuffisamment productif). La priorité de la formation reste plutôt technique, jugée nécessaire (formation à un logiciel de dessin, à l'électroménager par exemple). S'ils s'inscrivent à des formations à la vente, c'est suite aux démarchages actifs et réguliers des Centres de Formations précités. Les raisons du manque de mobilisation de cette catégorie s'explique par une attitude des "3 trop" : trop cher (la prise en charge par leur OPCA est très limitée compte tenu de la faiblesse de la cotisation versée), trop compliqué (un vendeur en formation est considéré comme une semaine de chiffre d'affaires en moins, déjà que la fréquentation est souvent insuffisante, ce n'est pas le moment de s'absenter...) et trop loin (bien qu'il existe des centres de formations à travers la France).*

*La deuxième catégorie est composée de TPE de 5 à 20-30 salariés ou plus (cas des grands magasins en franchise situés le plus souvent en zone commerciale, certains cuisinistes disposant de 2 ou 3 magasins, voire davantage, d'où un nombre de salariés plus élevés). On y trouve un patron gestionnaire, un directeur de magasin et une équipe de 3 à 10 vendeurs. La formation des franchisés fait partie d'une "obligation contractuelle".*

*Depuis 10 ans, le taux d'inscrits en formation s'est maintenu, voire développé pour certains franchisés, malgré la crise, pour s'armer face à Internet (les clients s'informent avant de visiter 3 à 4 magasins et comparer leurs offres), à la concurrence de la grande distribution "agressive" (Ikea, Darty...). La formation est considérée comme un vrai investissement stratégique par le franchiseur et dans ce cadre "obligatoire" contractuellement, ouverte à tout le personnel, à commencer par le patron (divers niveaux de formation au management par exemple) et les vendeurs (plusieurs niveaux de formation technico-commerciale aux métiers de la cuisine, de la salle de bain, etc.) dans le cadre d'un vrai Plan de Formation Entreprise inspirée des entreprises de plus de 250 salariés, ayant un service formation intégré. La formation étant stratégique, elle est souvent organisée en interne par la marque enseignes. Même si certains cuisinistes souffrent d'une baisse de fréquentation, de budget moyen, ou de taux de concrétisation (le client prend le temps de la réflexion, compare davantage...), les fabricants (surtout ceux "qui ont les moyens" financiers) soutiennent leur réseau.*

✓ Propos recueillis par Jérôme Alberola