**BTS Management Commercial Opérationnel**

**Management de l’Equipe Commerciale**



**LE CAS GARE DE FORBACH**

La SNCF est l'une des plus grandes entreprises françaises. Les premières lignes de chemin de fer sont mises en service en France au début du 19ème siècle. En 1982, l'ensemble de la SNCF revient à l'État et devient un ËPIC (Établissement Public à caractère Industriel et Commercial). La SNCF exerce à la fois des missions de service public et des activités de type commercial soumises à la concurrence. Les gares se comportent en agences commerciales et développent la relation client.

La gare de Forbach, frontalière avec l'Allemagne, est située sur la ligne ferroviaire Metz-Sarrebruck. Elle appartient à la zone Est-Mosellane (57) composée de 7 gares. La gare de Forbach est la gare principale de cette zone en termes de chiffre d'affaires et de flux de passagers. L'équipe commerciale de la gare de Forbach se compose de 6 personnes : 1 dirigeant de proximité (DPX), 1 directeur adjoint et 4 agents commerciaux fixes.

Micheline Rossiya, DPX de la gare, vous demande de travailler sur les deux dossiers suivants :

* **Dossier 1 : Analyse des performances du service « Train + Hôtel » - Année N**
* **Dossier 2 : Management de l'équipe commerciale de la gare de Forbach**
* **Dossier 2 : Gestion des risques dans la gare de Forbach**

**Dossier 1 : Analyse des performances du service « Train + Hôtel » - Année N**

**(Annexes 1 à 6)**

Un des objectifs principaux de la gare de Forbach est de développer et de fidéliser la clientèle pour la formule « train + hôtel ». Micheline Rossiya vous charge d'analyser les résultats pour ce service.

* 1. Concevez un tableau de bord pour le service « train + hôtel » sur la zone Est­ Mosellane. Complétez-le et commentez vos résultats.
	2. Analysez les performances de l'équipe commerciale de la gare de Forbach et de chacun de ses membres.
	3. Proposez les actions de formation adaptées à chaque vendeur.

**Dossier 2 : Management de l’équipe commerciale de la gare de Forbach (Annexes 7 et 8)**

Pour des raisons familiales, Élodie a décidé de prendre un mi-temps à partir du 1er septembre N et pour une durée de deux ans. Pour assurer son remplacement, vous décidez d'embaucher un agent commercial (H/F) en CDD (20 heures hebdomadaires).

Une campagne de recrutement est actuellement en cours et vous envisagez de recruter Lisa. Âgée de 20 ans, elle souhaite reprendre ses études et bénéficier d'un contrat d'apprentissage pour préparer un BTS MCO par alternance. Vous étudiez les deux possibilités de contrat pour prendre une décision favorable aux intérêts de la gare de Forbach.

* 1. Réalisez une analyse critique de l'annonce d'offre d'emploi qui a été affichée dans la gare de Forbach.
	2. Comparez les deux solutions possibles (CDD et contrat d’apprentissage) en termes de coûts et de management. Concluez

**Dossier 3 : Gestion des risques dans la gare de Forbach**

**(Annexes 9 à 12)**

Micheline Rossiya doit mettre en application le document unique de gestion des risques au plus tard le 1er Octobre N. Elle vous délègue la responsabilité de ce dossier et vous charge d'animer la première demi-journée de réunion d'information sur l'existence et le contenu du document unique.

* 1. Concevez un graphique permettant de qualifier les risques en utilisant les deux axes de l'évaluation des risques.
	2. Placez sur ce graphique les situations à risques s'étant déroulées dans l'agence commerciale de la gare de Forbach.
	3. Présentez l'ordre du jour de la réunion.
	4. Présentez l’organisation de la réunion en en détaillant les étapes ainsi que le matériel nécessaire.
	5. Proposez des actions managériales permettant de mieux sensibiliser l'équipe à la prévention des risques définie dans le document unique.

**LISTE DES ANNEXES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Numéros** | **Titres** | **Pages** |
| 1 | La zone Est-Mosellane et la gare de Forbach | 4 |
| 2 | Le nombre de services « train + hôtel » vendus (zone Est- Mosellane) | 5 |
| 3 | Les résultats de la gare de Forbach (Service « train + hôtel ») | 5 |
| 4 | Les résultats d'une enquête de satisfaction client | 6 |
| 5 | L'équipe commerciale de la gare de Forbach | 7 |
| 6 | La formation des agents commerciaux à la SNCF | 8 |
| 7 | L’annonce d’offre d’emploi | 9 |
| 8 | Les informations sur les types de contrat | 10 |
| 9 | Le document unique d’évaluation des risques | 11 |
| 10 | Les axes d’évaluation des risques | 12 |
| 11 | La typologie des nouveaux risques | 13 |
| 12 | Des situations concrètes pour évaluer les risques | 13 |

**ANNEXE 1 : La zone Est-Mosellane et la gare de Forbach**

La région Lorraine se compose de 6 zones dont la zone Est-Mosellane. Cette zone comprend 7 gares dont Forbach qui en est la gare principale dite chef de zone.

Madame Micheline Rossiya est la directrice de cette zone, appelée dirigeant de proximité (DPX).

La région fixe les objectifs globaux annuels pour les différentes zones. Le DPX les répartit mensuellement pour chaque vendeur.

La gare de Forbach est située à la frontière allemande. Sa clientèle est composée des populations des bassins d'emploi et de vie de Forbach ainsi que de clients allemands de la région de Sarrebruck qui se situe à moins de 10 km. La gare de Forbach est la seule de la zone Est-Mosellane à avoir des départs TGV.

Organigramme du service commercial de la gare de Forbach



**ANNEXE 2 : Le nombre de services « train + hôtel » vendus (Zone Est-Mosellane)**

Dans un souci de satisfaction et de fidélisation, la SNCF propose désormais de nombreux services dont le service **Train + hôtel** : cette prestation offre la possibilité de réserver un hôtel avec un billet de train et de bénéficier des tarifs négociés avec son partenaire Accor (Ali Seasons, Ibis, Mercure, Novotel, Sofitel, du 2 étoiles au 4 étoiles) vers plus de 250 destinations en France et en Europe. Les clients bénéficient en semaine des meilleurs tarifs du marché sur une sélection de plus de 1 300 hôtels et des réductions le week-end.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **OBJECTIFS****Zone Est-Mosellane** | **REALISATIONS****Zone Est-Mosellane** |
| **N-3** | **N-2** | **N-1** | **N-3** | **N-2** | **N-1** |
| FORBACH | 936 | 996 | 1 060 | 937 | 1 002 | 1 004 |
| BOUZONVILLE | 19 | 30 | 23 | 17 | 28 | 22 |
| BENING | 28 | 42 | 23 | 29 | 42 | 22 |
| ST AVOLD | 107 | 112 | 115 | 111 | 113 | 111 |
| FAULQUEMONT | 70 | 68 | 61 | 72 | 66 | 60 |
| SARREGUEMINES | 168 | 207 | 205 | 175 | 206 | 197 |
| BITCHE | 27 | 18 | 20 | 30 | 14 | 20 |
| **TOTAL** | **1 355** | **1473** | **1 507** | **1371** | **1 471** | **1 436** |

**ANNEXE 3 : Les résultats de la gare de Forbach (Service « train + hôtel »**

**Résultats annuels de la gare de Forbach**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nombre de services vendus** | **Total N-2** | **Total N-1** |
| **OBJECTIF** | 996 | 1 060 |
| **REALISE** | 1 002 | 1 004 |

**Résultats réalisés par vendeur**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vendeurs** | **N-2** | **N-1** |
| Elodie | 200 | 203 |
| Pierre | 428 | 435 |
| Yasmina | 205 | 214 |
| Jean Maxence | 169 | 152 |

Les objectifs annuels sont répartis pour chaque zone par le siège ; la DPX de Forbach a décidé de les répartir de façon égale entre les vendeurs. Les 4 vendeurs ont un temps complet à 35 heures.

*Extraits du Système d'informations Commercial*

**ANNEXE 4 : Les résultats d’une enquête des satisfaction client**

La mesure de la satisfaction client contribue à l’évaluation des performances de l’équipe.

|  |  |
| --- | --- |
| **1.Pour quelle(s) raison(s), êtes-vous venu dans cet espace de vente ?** |  |
| * Pour un achat de billet
 | 73% |
| * Pour un conseil I une information
 | 10% |
| * Pour acheter I renouveler carte, abonnement, recharger carte
 | 21% |
| * Pour un échange, un remboursement, une annulation
 | 6% |
| * Pour déposer une réclamation
 | 1% |
| * Pour retirer un billet acheté sur Internet, ou par téléphone
 | 1% |
| * Autre
 | 0% |
| **2. Votre achat ou renseignement concernait :** |  |
| * Un billet TGV
 | 40% |
| * Un billet TER /Un abonnement TER
 | 53% |
| * Un billet de train International (Eurostar, Thalys, ...\
 | 3% |
| * Un abonnement (travail, étudiant, fréquence, ...)
 | 14% |
| * Une carte SNCF ( 12-25, Escapades, Senior, ...)
 | 2% |
| * Un service complémentaire (train+voiture, train+hôtel, service bagage, ...)
 | 3% |
| * Autre
 | 1% |
| **3. Vous diriez que le personnel de cet espace de vente a géré votre attente :** |  |
| * De manière très efficace
 | 30% |
| * De manière plutôt efficace
 | 57% |
| * De manière peu efficace
 | 13% |
| * De manière pas du tout efficace
 | 0% |
| **4. Quel est votre niveau de satisfaction sur la manière dont est organisée l'attente dans cet espace ?** |  |
| * Tout à fait satisfait
 | 16% |
| * Plutôt satisfait
 | 82% |
| * Plutôt pas satisfait
 | 2% |
| * Pas du tout satisfait
 | 0% |
| **5. Le personnel qui a traité votre demande :** |  |
| * Vous a bien conseillé, en vous proposant des services complémentaires au train (par exemple : service bagages, un hôtel à destination, etc.)
 | 17% |
| * A bien répondu à vos demandes
 | 81% |
| * N'a pas répondu à l'ensemble de vos demandes
 | 2% |
| **6. Ce personnel vous a-t-il présenté les services suivants ?** |  |
| * Service Bagages
 | 19% |
| * Espace TGV Family
 | 5% |
| * Espace Pro 1ère
 | 0% |
| * Train + location de voitures
 | 25% |
| * Train + Hôtel
 | 29% |
| * E-billet
 | 11% |
| * Des services TER (Abris à vélos, TER Mobile, Centre de Relation Client)
 | 9% |
| * Service INTERCITES
 | 6% |
| * Aucun
 | 51% |
| * Autre
 | 6% |
| **7. Ce personnel vous a-t-il remis de la documentation sur un ou plusieurs de ces services ?** |  |
| Oui 52% Non | 48% |
| **8. Etes-vous tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout satisfait des explications du personnel qui a traité votre demande concernant les conditions d'utilisation du (des) services achetés ?** |  |
| * Tout à fait satisfait
 | 3% |
| * Plutôt satisfait
 | 63% |
| * Plutôt pas satisfait
 | 34% |
| * Pas du tout satisfait
 | 0% |

*Source interne*

**ANNEXE 5 : L’équipe commerciale de la gare de Forbach**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Vendeurs** | **Ancienneté** | **Age** | **Formation** | **Résultats micro-tandem[[1]](#footnote-1) et entretien** |
| Elodie | 3 ans | 23 ans | Bac professionnel | Manque de maîtrise du logiciel de vente « train + hôtel » |
| Pierre | 30 ans | 54 ans | Formation commerciale interne | Excellente maîtrise de la prestation « train + hôtel ». Locomotive de l'équipe. |
| Yasmina | 10 ans | 37 ans | Bac professionnel alternance | Manque d'empathie.« N'accroche pas leswagons ». Ne s'adapte pas à sa clientèle malgré une bonne connaissance du produit « train + hôtel ». |
| Jean Maxence | 20 ans | 45 ans | Formation commerciale interne | A du mal à présenter la formule « train + hôtel », suite à plusieurs méventes et des difficultés rencontrées lors d’entretiens clients précédents. |

**ANNEXE 6 : La formation des agents commerciaux à la SNCF**

La SNCF propose un logiciel interne de e-learning avec tout le catalogue de formation disponible 24h/24h. La durée de formation est d'environ 1 heure à l'issue de laquelle chaque vendeur remplit un quizz. Le manageur a accès aux résultats de ce test ce qui lui permet de faire le bilan.

Ces formations en e-learning sont disponibles toute l'année.

La SNCF a également une université « Campus Formation » située à Nancy. Ces formations font partie du plan de formation annuel.

**Extrait des formations proposées par « Campus Formation** »

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INTITULE DE LA FORMATION** | **CONTENU** | **DUREE** |
| **Attitudes de service** | Savoir-être, SBAM (Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci), tenue, vocabulaire | 1 jour |
| **Relation client** | Accueil, service, sens du contact, aisance | 1 jour |
| **Gestion des conflits** | Jeux de rôle pour la résolution de conflits avec les clients | 3 fois un jour |
| **Dialogue de vente** | Techniques de vente et simulations filmées | 2 fois un jour |
| **Produits spécifiques (train**+ **hôtel, train + voiture ...)** | Connaissance produits | 1/2 journée |
| **Formation sécurité** | Sécurité des personnes | 2 fois 1/2journée |
| **Animation de l'équipe** | Techniques d'animation et échanges de pratique | 3 jours consécutifs |

*Source interne*

**ANNEXE 7 : L’annonce d’offre d’emploi**



*Source interne*

**ANNEXE 8 : Les informations sur les types de contrat**

* + **Coûts liés au contrat d'apprentissage**

Le contrat d'apprentissage sera conclu sur une période de 2 ans (24 mois).

|  |  |
| --- | --- |
| **Année d'exécution du contrat** | **Âge de l'apprenti** |
| Moins de18 ans | De 18 à - de 21ans | 21 ans et plus |
| 1ère année | 27% du SMIC | 43% du SMIC | 53% du SMIC |
| 2ème année | 39% du SMIC | 51% du SMIC | 61% du SMIC |
| 3ème année | 55% du SMIC | 67% du SMIC | 78% du SMIC |

Les employeurs d'apprentis peuvent bénéficier d'aides financières, notamment d'une indemnité compensatrice forfaitaire versée par la région Lorraine de 1 000 € par an et d'une indemnité de soutien à l'effort de formation de 300 € par an.

Les charges patronales sont négligeables.

* + **Coûts liés au CDD**

Le CDD sera conclu pour la période maximale légale, c'est-à-dire 18 mois.

Le CDD sera embauché pour 20 heures par semaine sur la base du SMIC (à raison de 86 heures par mois).

* + **Montant du SMIC au 01/01/N**

|  |  |
| --- | --- |
| **Brut horaire** | **10,15 €** |
| **Brut mensuel (base 35 heures hebdomadaires)** | **1 539,42 €** |

Les charges sociales patronales pour un salarié au SMIC dans ce cas particulier sont estimées à 20%.

**ANNEXE 9 : Le document unique d’évaluation des risques**

**Le document unique : quelles caractéristiques ?**

Quels que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité, l'employeur doit transcrire dans un document unique, les résultats de l'évaluation des risques à laquelle il a procédé dans le cadre de son obligation générale de prévention des risques professionnels.

Le document unique doit comporter un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail. Pour ce faire, l'employeur peut s'appuyer sur différentes sources d'information disponibles dans l'entreprise : analyse des risques réalisée par le CHSCT[[2]](#footnote-2), listes des postes de travail à risques particuliers, fiche d'entreprise établie par le médecin du travail. Le document unique doit faire l'objet d'une mise à jour régulière (au moins une fois par an) et lorsqu'une modification survient (transformation de l'outillage, révélation de risques non identifiés jusqu'alors, survenance d'un accident du travail...).

Le défaut d'élaboration du document unique et l'absence de mise à jour sont pénalement sanctionnés.

**Quelles actions de prévention ?**

Outre l'obligation de faire respecter les consignes de sécurité, l'employeur doit mettre en œuvre des actions de prévention appropriées, parmi lesquelles figurent l'information et la formation à la sécurité, imposées par le Code du travail.

**Le programme annuel de prévention des risques professionnels**

Le document unique doit notamment contribuer à l'élaboration du programme annuel de prévention des risques professionnels, lequel fixe la liste détaillée des mesures à prendre au cours de l'année à venir en matière de protection des salariés et d'amélioration des conditions de travail (mise en œuvre de formations, changement d'équipement...).

**L'information des salariés**

L'employeur informe les travailleurs sur les risques pour leur santé et leur sécurité d'une manière compréhensible pour chacun. Cette information est dispensée lors de l'embauche et chaque fois que nécessaire.

Elle porte sur :

1. Les modalités d'accès au document unique d'évaluation des risques, mentionné ci-dessus ;
2. Les mesures de prévention des risques identifiés dans le document unique d'évaluation des risques ;
3. Le rôle du service de santé au travail et, le ca s échéant, des représentants du personnel en matière de prévention des risques professionnels ;
4. Le cas échéant, les dispositions contenues dans le règlement intérieur, relatives à la sécurité et aux conditions de travail ;
5. Le cas échéant, les consignes de sécurité et de premiers secours en cas d'incendie, prévues à l'article R. 4227-37 du code du travail. Le temps consacré à cette information est considéré comme temps de travail. L'information se déroule pendant l'horaire normal de travail.

*Source : http:l*[*lwww.travailler-mieux.gouv.fr/La-demarche-de-prevention-c-est.html*](http://www.travailler-mieux.gouv.fr/La-demarche-de-prevention-c-est.html)

**ANNEXE 10 : Les axes d’évaluation des risques**

* + **Axe 1 : La gravité du dommage**

C'est l'effet redouté, plus ou moins important, sur la santé de l'agent (blessures, maladie...).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Appellation** | **Cotation** | **Critères de gravité** |
| **Minime** | 1 | Blessure légère ou atteinte légère à la santé sans arrêt de travail et sans séquelles (égratignures, brûlures très légères, fatigue visuelle, ...) |
| **Significative** | 2 | Blessure ou atteinte à la santé avec arrêt de travail mais sans séquelles (hématomes, coupures peu profondes, pincement, mal de tête, ...) |
| **Elevée** | 4 | Blessure ou atteinte à la santé avec arrêt de travail et possibilité de séquelles (écrasement d'un doigt, choc à la tête, entorse, fractures, chocs psychologiques, lumbago, ...) |
| **Très élevée** | 8 | Blessure ou atteinte à la santé avec arrêt / incapacité partielle (section d'un doigt, d'un ligament ne permettant plus à l'agent de travailler dans les conditions normales, traumatisme crânien avec perte de connaissance, ...) |
| **Grave** | 16 | Accident mortel *I* incapacité totale / lésions irréversibles / séquelles graves |

* + **Axe 2 : La fréquence d'exposition des agents aux sources de dangers**

Cet axe intègre la durée et la fréquence d'exposition réelles de l'agent à la source de danger via les activités à l'origine du risque qu'il exerce.

|  |  |
| --- | --- |
| **Appellation** | **Cotation** |
| Très rare | 1 |
| Rare | 2 |
| Occasionnel | 3 |
| Fréquent | 4 |
| Permanent | 5 |

*Source interne*

**ANNEXE 11 : La typologie des nouveaux risques**

**Liste des principaux risques**

* + Risque de chutes
	+ Risque toxique
	+ Risque lié à la manutention manuelle
	+ Risque d'incendie et d'explosion
	+ Risque lié aux circulations et aux déplacements
	+ Risque lié aux effondrements et chutes d'objets
	+ Risque lié à l'électricité
	+ Risque lié à l'organisation du travail
	+ Risque lié aux machines et aux équipements
	+ Risque lié aux ambiances thermiques
	+ Risque lié à l'intervention d'entreprises extérieures

*Source interne*

**ANNEXE 12 : Des situations concrètes pour évaluer les risques**

**Situation 1** (23 septembre N-2)

**Yasmina :**

Description : glissade sur un sol humide non signalé par une balise lors de l'entretien des sols par une société extérieure.

Conséquences : chute lors du déplacement vers le guichet ; perte de connaissance ; intervention du SAMU et hospitalisation durant 2 jours ; traumatisme crânien.

**Situation 2**

Pierre :

Description : utilisation d'un écran d'ordinateur (de plus de 6 ans) durant l'intégralité de son service.

Conséquence : fatigue visuelle nécessitant le port de lunettes.

**Situation 3** (11 mai N-1 ; 14 juin N-1, 14 février N)

Jean Maxence :

Description : manutention d'un carton de prospectus depuis la réserve jusqu’à la surface de vente de l'agence commerciale.

Conséquence : lumbago avec arrêt de travail.

**Situation 4** (8 avril N-3)

Victor :

Description : agression physique par un client suite à une altercation verbale. Conséquence : trouble psychologique avec incapacité de reprendre son poste ; affecté à un autre service.

**Situation 5** (9 mars N)

Élodie :

Description : chute occasionnée par des câbles trainant au sol lors de la modernisation du réseau informatique.

Conséquence : fracture du poignet et arrêt de travail (10 jours).

*Source interne*

1. Le micro-tandem est une observation réalisée par la DPX sur le travail des vendeurs. Il est suivi d’un entretien avec la DPX. [↑](#footnote-ref-1)
2. CHSCT : Comité d’Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail [↑](#footnote-ref-2)