

**BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR
NÉGOCIATION ET RELATION CLIENT**

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT PÉDAGOGIQUE

SOMMAIRE

	Page	
A. ENSEIGNEMENTS		
Gestion de clientèles		X
Relation client		X
Management de l'équipe commerciale		X
Gestion de projet		X
Démarche de projet		X
Livret pédagogique d'accompagnement d'un projet		X
Exemples de répartition de services		
B. ÉPREUVES		
E4. Communication et négociation commerciale		
E5. Management et gestion d'activités commerciales		
E6. Conduite et présentation de projets commerciaux		
C. RELATIONS AVEC LES PROFESSIONNELS		
Guide de la formation en entreprise		
Liste des partenaires nationaux et locaux		
Stages		
D. AUTRES SUPPORTS PÉDAGOGIQUES		
Bibliographie		
Supports de présentation du BTS à destination de différentes cibles		
Sites, vidéo et autres supports		
E. GUIDE D'ÉQUIPEMENT		
Recommandations pédagogiques		
Équipement : matériel, logiciels		
F. DIVERS		
Recrutement en BTS NRC		X

A . ENSEIGNEMENTS

GESTION DE CLIENTELES

Sens de l'enseignement

L'évolution des métiers de la vente impose au titulaire du BTS NRC de dépasser la simple fonction de prospecteur/négociateur sur un secteur géographique pour épouser celle de véritable responsable de portefeuille clients. L'accent est dès lors mis sur la connaissance approfondie et systématisée du client, une évaluation de la rentabilité et du risque qui lui est attaché et l'allocation des ressources commerciales sur des plans d'action réfléchis.

Située au cœur du métier, cette unité recouvre tout naturellement l'ensemble des fonctions du référentiel d'activités professionnelles, à l'exception des tâches relatives à la négociation proprement dite et au management d'équipes commerciales.

L'ensemble des savoirs de l'unité d'enseignement « Gestion de clientèles » permet de développer les compétences C1- « exploiter et partager l'information commerciale » et C2 - « organiser, planifier et gérer l'activité commerciale » pour la partie qui concerne l'activité que le vendeur mène seul face à sa clientèle.

Ces compétences sont évaluées directement dans l'épreuve E5 : « management et gestion d'activité commerciale » et indirectement dans l'épreuve E6 : « conduite et présentation de projets commerciaux ».

Lien avec les savoirs

L'unité d'enseignement « gestion de clientèles » regroupe donc l'ensemble des savoirs informationnels et organisationnels permettant de créer, gérer, développer et fidéliser des clientèles de particuliers et / ou de professionnels dans une logique de création durable de valeur et de limitation du risque pour l'entreprise.

Elle intègre de façon transversale des savoirs associés à la mercatique, à la gestion commerciale et aux technologies de l'information commerciale sous leurs aspects réellement pratiques et immédiatement opérationnels.

La démarche mercatique y est abordée à travers une approche centrée sur le client ou le prospect individuel :

- en amont sont regroupés tous les savoirs qui sont au service du vendeur comme instruments de collecte et de gestion de l'information commerciale pour lui permettre de connaître et analyser sa clientèle,
- en aval, sont regroupés les savoirs permettant d'adapter l'offre globale de l'entreprise, le prix et la communication, au portefeuille clients et prospects du vendeur.

Les savoirs issus de “ gestion commerciale ” proviennent du champ des techniques de gestion. Ils ne constituent pas un ensemble de disciplines fondamentales à maîtriser in fine, mais un ensemble d'outils au service du commercial. Ils sont donc limités et contextualisés à l'environnement dans lequel ils seront mobilisés :

- la gestion du capital client et son impact sur la productivité commerciale et le risque de l'entreprise,
- la construction d'un plan d'action commerciale et la gestion des actions.

Les technologies de l'information commerciale y sont abordées dans tous les aspects relevant de la gestion du capital client :

- la collecte, la saisie et la conservation de l'information commerciale, qu'elle relève de la connaissance directe des clients et prospects ou plus largement de l'utilisation du système d'information mercatique.
- l'exploitation du système d'information de l'entreprise à des fins commerciales sur une clientèle.

Organisation de l'enseignement

Cet enseignement sera confié à un seul enseignant, si possible pendant deux ans. Il est souhaitable que cet enseignant assure également tout ou partie de l'unité d'enseignement « gestion de projets » dans le cadre duquel il pourra en exploiter les contenus et dont il pourra extraire des méthodologies réelles d'entreprise à exploiter dans le cadre de son cours.

Il pourra ainsi inciter les étudiants à réinvestir leurs savoirs dans le cadre de la gestion de projet, sur des actions de prospection/négociation en première année et sur des actions de gestion de clientèle de particuliers et/ou de professionnels en deuxième année.

Les horaires dédoublés ne sont pas destinés à réaliser des travaux dirigés sous forme d'exercices, mais à appliquer en situation réelle les technologies de l'information et de la communication. Ils imposent donc l'utilisation de classes dotées d'équipement informatique. Compte tenu du temps de mise en route du matériel, ces heures dédoublées peuvent être regroupées avec les heures dédoublées de management, chaque enseignant disposant alors de deux heures par quinzaine.

Contenu de l'enseignement et recommandations pédagogiques

La logique de l'unité d'enseignement « gestion de clientèles » repose sur trois parties :

1. La connaissance et l'analyse de clientèle
2. La gestion de la rentabilité et du risque clientèle
3. L'action sur la clientèle

Fondements de la gestion de clientèles	
Avec le développement de la connaissance client, la mercatique devient plus « relationnelle ». On passe désormais d'une orientation produit à une orientation client et le vendeur est au cœur de cette évolution.	
Savoirs	Recommandations pédagogiques
S 41 - La mercatique, une démarche centrée sur le client Définition, enjeux, évolution Fonction transversale dans l'entreprise Importance du client : la mercatique relationnelle Place du commercial dans le système d'information mercatique	Cette partie constitue une toile de fond pour l'ensemble des enseignements. Il est donc indispensable qu'elle soit traitée en début de première année. Il s'agit ici de : <ul style="list-style-type: none">▪ définir la démarche mercatique,▪ mettre en évidence l'importance de la démarche mercatique comme processus de décision / action,▪ présenter les principales évolutions du concept et sa généralisation au sein de la démarche commerciale,▪ définir les principales composantes de la mercatique relationnelle,▪ situer l'activité du vendeur, au sein de la mercatique, comme interface entre l'entreprise et le client,▪ situer le rôle de la mercatique pour le vendeur comme outil d'information et d'assistance commerciales,▪ apprécier l'évolution de la place du commercial dans le SIM.

Connaissance et analyse de clientèles

La recherche, la collecte et la gestion de l'information clients constituent la première composante de l'activité commerciale.

Elle comprend des savoirs mercatiques liés à l'évaluation de la pertinence de l'information à collecter, au choix des sources et des supports à utiliser, à l'incorporation des données dans le système d'information mercatique de l'entreprise ainsi qu'à l'analyse des informations collectées. Le développement des technologies de l'information commerciale rend nécessaire à ce niveau une exploitation poussée de l'outil informatique en tant qu'instrument de capture, de gestion et de traitement de l'information.

Savoirs	Recommandations pédagogiques
<p>S 431 La connaissance du client</p> <p>Fondements</p> <p>Objectifs</p> <p>Analyse et gestion du portefeuille de clients</p>	<p>Il s'agit ici simplement de poser les principes mercatiques de la connaissance des clients et prospects, les aspects opérationnels et technologiques étant développés plus loin.</p> <p>Il est toutefois indispensable de resituer cette évolution dans le contexte technologique et commercial approprié.</p> <p>À ce stade, il est utile de faire la liaison avec l'enseignement « Relation client » qui étudie le comportement du consommateur dans sa dimension individuelle.</p>
<p>S 821 – Recherche des informations commerciales</p> <p>Méthodes de recherche</p> <p>Collecte et capture des informations</p> <p>Stockage et mise à disposition</p>	<p>Cette partie est à aborder avant le premier stage (de préférence en première moitié de première année).</p> <p>Il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ présenter le processus et les méthodes de recherche d'information ainsi que les techniques de collecte ▪ identifier les sources de données mercatiques, en interne et à l'externe et prendre en compte les différents supports et leur coût ▪ préciser les contraintes légales ▪ présenter les organisations simples relatives à la sélection, au stockage et à la mise à disposition d'informations <p>Le thème comporte des aspects pratiques et opérationnels qui devront être abordés en demi groupe sur matériel informatique (moteurs de recherche, aspiration et téléchargement, etc.).</p> <p>Les aspects concernant les BDD ne seront toutefois abordés que dans les thèmes suivants.</p> <p>Il est utile de faire ici le lien avec “ Gestion de projet ” qui traite de la veille.</p>
<p>S 432 Les outils de la connaissance</p> <p>Outils de stockage d'informations sur les clients/prospects (base de données, entrepôt de données, datamarts), architecture globale du système d'information mercatique, la géomercatique</p> <p>Segmentation</p>	<p>Cette partie théorique est essentielle car elle constitue la raison d'être de l'utilisation des technologies de l'information dans la gestion de la clientèle.</p> <p>Au-delà de la simple utilisation, le technicien supérieur NRC doit être à même d'appréhender la logique des bases de données afin de pouvoir en être le prescripteur ou initiateur dans le cadre de son projet.</p> <p>Il ne s'agit pas ici de faire un cours d'informatique fondamentale, mais de faire le tour des architectures et</p>

<p>Forage de données</p> <p>Scorage</p>	<p>exploitations principales d'un système d'information mercatique à partir d'exemples concrets.</p> <p>Au-delà de la présentation descriptive des bases de données, on s'attachera à s'assurer de la compréhension :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ du contenu d'une base de données mercatiques : données produits, clients / prospects et autres données (communication, distribution, formation, management...) ▪ des principales fonctions d'une base de données mercatiques : gestion des données, études, mercatique directe, évaluation, assistance et gestion de la force de vente ▪ des principales méthodes d'exploitation des données clients/prospects : Segmentation dans ses aspects conceptuels et généraux : segmentation descriptive (régression, tris, carte perceptuelle), segmentation prédictive (taux de transformation, scorage) <p>Le forage des données (datamining) sera traité dans ses grands principes à l'aide d'exemples.</p> <p>La géomercatique n'est pas une fin en soi. Elle pourra être abordée sous les aspects directement utilisables par un vendeur.</p> <p>Un lien fort sera établi avec le point S 822 suivant qui développe les aspects pratiques en demi groupes.</p>
<p>S 822 - Utilisation de bases de données</p> <p>Clients/prospects</p> <p>Saisie des informations</p> <p>Fiabilisation des données</p> <p>Qualification et mise à jour</p> <p>Exploitation des données</p>	<p>Cette partie très orientée « traitement de l'information » et essentielle dans le cadre de l'enseignement de NRC devra éviter deux écueils :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ une approche exclusivement informatique, sans intégration des objectifs commerciaux sous-jacents, ▪ une présentation superficielle des bases de données sans intégration des contraintes et procédures techniques. <p>Dans tous les cas, son aspect pratique et opérationnel rend incontournable une exploitation sur postes informatiques en demi groupe.</p> <p>Au-delà des procédures de saisie et de fiabilisation, il est essentiel de valider les connaissances sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les données, leur format et les contraintes et possibilités qu'ils induisent - les structures de bases de données clients / prospects. <p>Pour ce qui concerne l'exploitation, il conviendra de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - permettre à l'étudiant de mettre en œuvre le principe des requêtes SQL - lui présenter concrètement à l'aide de logiciels un panorama des différentes possibilités d'exploitation commerciales d'une base de données : analyse de la

clientèle, gestion des opérations de mercatique relationnelle, suivi de clientèle, etc.

Gestion de la rentabilité et du risque clientèle

L'objet est d'identifier et de regrouper les différentes catégories de clientèles en fonction de leur rentabilité et de leurs potentialités. Ce sont essentiellement des savoirs issus des disciplines de gestion qui sont à mobiliser ici. La prise en compte du risque pour l'entreprise et sa gestion par le commercial constitue le deuxième élément de cette évaluation du capital client.

Savoirs	Recommandations pédagogiques
<p>S 522 - L'analyse du portefeuille clients / prospects</p> <p>L'analyse statistique des ventes, représentations graphiques, indicateurs de position et de dispersion</p> <p>La prévision des ventes : corrélation et variations saisonnières, agrégation des prévisions individuelles</p> <p>La structure d'un portefeuille clients / prospects : segmentation sur chiffre d'affaires potentiel (20/80, ABC) ou sur d'autres critères, quantitatifs ou qualitatifs</p> <p>Les indicateurs de détention produits, de rentabilité et de risque du portefeuille</p>	<p>Cette partie classique véhicule l'ensemble des savoirs relatifs à l'analyse de la structure et de l'évolution statistique d'un ensemble de clients en fonction de critères descriptifs. Elle est à traiter uniquement à partir de contextualisations commerciales.</p> <p>On retrouve ici la segmentation, non sous ses aspects théoriques ou informatiques, mais sous des aspects techniques dont la compréhension sera développée à partir d'exercices.</p> <p>Les indicateurs à prendre en compte sont relatifs au comportement d'une clientèle en fonction de critères objectifs. Ils seront abordés de façon quantitative et opérationnelle.</p>
<p>S 521 - L'analyse de la valeur et du risque individuel client</p> <p>L'estimation de la valeur d'un client / prospect : chiffre d'affaires et marge, réels, potentiels, potentiels accessibles, qualification, scoring</p> <p>L'évaluation de la rentabilité client : compte d'exploitation client, coût d'acquisition d'un client et retour sur investissement</p> <p>La mesure du risque client : solvabilité, encours</p> <p>La gestion du risque client : affacturage, recouvrement, plafonds de crédit.</p>	<p>Il s'agit ici de prendre la mesure de la rentabilité et du risque client afin de pouvoir adapter l'effort de vente à la productivité du client.</p> <p>L'ensemble des concepts abordés ici est ambitieux. Ils sont de nature diverse (analyse comptable, actualisation, statistiques). Ils doivent être resitués en tant qu'outils de gestion de la rentabilité et du risque client parmi d'autres.</p> <p>Au-delà de la compréhension des concepts et du calcul des différents indicateurs, il s'agit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de savoir apprécier la situation d'un client, d'un prospect ou d'un portefeuille dans le temps, dans l'espace, par catégorie ou en référence à des normes, ▪ d'apprécier son incidence sur la rentabilité et le risque de l'entreprise, ▪ d'en tenir compte pour définir, par client ou par catégorie de clients, l'effort commercial à consentir ou les conditions à proposer au cours de la négociation. <p>Concernant la comptabilité, on définira les concepts usuels</p>

	sans qu'ils fassent l'objet de développements théoriques. Ils seront abordés dans des mises en situation strictement commerciales.
<p>S 523 - La prise en compte du risque global pour l'entreprise</p> <p>Impact des délais de règlement sur la structure financière (délais et rotation des créances clients)</p> <p>Impact du niveau des stocks sur l'équilibre de l'entreprise (stocks et rotation)</p> <p>Actions d'amélioration du besoin en fonds de roulement d'exploitation</p>	<p>La prise en compte du risque client est élargie au rôle du commercial dans la gestion des stocks et des créances clients de l'entreprise. Il s'agit de sensibiliser l'étudiant au rôle qu'il aura à jouer dans le niveau du besoin en fonds de roulement d'exploitation et des implications sur la rentabilité de l'entreprise.</p> <p>Ces éléments peuvent être repris pour éclairer l'enseignement Relation Client comme élément contextuel de la négociation.</p>
<p>S 512 - Les règlements et le financement</p> <p>Les modes de règlement</p> <p>Les intérêts simples : escompte de règlement, report d'échéance, escompte bancaire, pénalités, etc.</p> <p>Les moyens de financement : emprunt, LOA, Location, LLD , etc.</p> <p>Les intérêts composés : calculs d'annuités, tableaux de remboursement d'emprunt, valeur actuelle et valeur acquise</p>	<p>Au-delà de la compréhension des concepts financiers et comptables, on s'attachera à resituer les éléments abordés dans cette partie :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ comme éléments incontournables de la gestion du risque client, ▪ comme éléments d'ajustement dans la négociation.

L'action sur les clientèles

Il s'agit de l'ensemble des savoirs permettant de choisir, d'articuler et de mobiliser les moyens mis à la disposition du responsable de clientèles au sein de plans d'action commerciaux différenciés selon le potentiel de chaque catégorie. Ils sont issus de la mercatique et de la gestion : identification des moyens de communication, adaptation de l'offre, évaluation coût / rentabilité et définition de plan d'action. Les technologies de l'information permettent également de gérer automatiquement les plans d'action ainsi définis.

Savoirs	Recommandations pédagogiques
<p>S 531 - L'estimation de l'effort commercial</p> <p>Élaboration de plans de prospection / fidélisation : choix des outils de communication et d'organisation</p> <p>Techniques de suivi d'affaires</p> <p>Évaluation de la charge de travail</p>	<p>L'objet de cette partie est de permettre à l'étudiant de créer des plans de prospection, de tournées ou de suivi d'affaires et de s'assurer qu'ils sont compatibles avec la rentabilité attendue du client ou du segment concerné.</p> <p>Les coûts sont à développer dans un contexte de coût de l'activité commerciale : coût de prospection, coût de fidélisation, coût de rétention (promotion), coût de la communication, coût des opérations commerciales, etc.</p>

<p>Évaluation des coûts commerciaux : coût complet, coût direct, coûts fixes et coûts variables, seuil de rentabilité</p> <p>Principes de l'amortissement</p>	<p>L'amortissement est abordé ici comme un moyen d'évaluer la prise en compte d'un investissement commercial dans le calcul du coût d'une action.</p>
<p>S 442 Détermination et gestion de l'offre produits/services</p> <p>Définition et évolution</p> <p>Éléments de différenciation de l'offre</p> <p>Formalisation de la solution commerciale</p>	<p>L'approche de la politique de produit est à orienter sur les variables d'ajustement à la demande de la clientèle. Elle doit permettre à l'étudiant de formaliser une offre pertinente au regard d'un client ou d'un groupe de clients et compatible avec la politique de produit de l'entreprise.</p> <p>On abordera également la réalisation de devis complexes.</p>
<p>S 443 La fixation du prix</p> <p>Principes stratégiques</p> <p>Modalités de fixation des prix (offre, demande, coûts, tarification différenciée)</p>	<p>L'objet de cette partie est de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibiliser l'étudiant aux contraintes de la politique de prix ▪ Lui permettre de comprendre et d'appliquer les stratégies de prix différencié ▪ Lui donner une base d'argumentation pour la défense du prix dans la négociation <p>On réinvestira ici la notion du coût.</p>
<p>S 445 La communication médias</p> <p>Outils</p> <p>Utilisation de campagnes médias</p>	<p>On développera ici la communication media de l'entreprise et la façon dont elle peut être exploitée par le commercial dans le cadre de la gestion de sa clientèle.</p>
<p>S 823 – Organisation de la prospection</p> <p>Plans de prospection informatisés</p> <p>Gestions d'itinéraires</p> <p>Utilisation des intranets en prospection</p> <p>Prospection assistée</p> <p>Outils d'évaluation de la prospection</p>	<p>Cette partie très orientée informatique est centrée sur l'utilisation des TIC dans la préparation et la gestion de la prospection.</p> <p>Son aspect pratique et opérationnel rend incontournable une exploitation sur postes informatiques en demi groupe en utilisant les logiciels professionnels appropriés.</p> <p>Il s'agit ici de donner une véritable pratique des outils informatiques dédiés.</p>

Proposition de progression

La définition d'une progression doit tenir compte de deux contraintes :

- l'intégration de l'horaire en demi groupe, lieu privilégié du travail sur les technologies de l'information commerciale avec l'horaire en classe entière dédié à l'étude des savoirs théoriques,
- la nécessité pour l'étudiant de disposer rapidement d'un bagage pratique lui permettant de s'investir dans l'initialisation ou la conduite d'un projet.

Le déroulement de la séquence de formation pourra donc s'éloigner de façon substantielle de la logique proposée plus haut. À titre d'exemple, on trouvera ci-dessous une progression réalisée à partir des seuls grands blocs de l'unité d'enseignement.

Horaires classe entière	Horaires dédoublés
Première année	
La connaissance du client	
- La mercatique, une démarche centrée sur le client La connaissance du client	- La recherche des informations commerciales
La prospection	
L'estimation de l'effort commercial Les règlements et le financement	Organisation de la prospection
Deuxième année	
L'intégration au plan d'action commerciale	
La détermination et la gestion de l'offre produits/services La fixation du prix La communication médias	
L'évaluation du client	
Les outils de la connaissance client L'analyse du portefeuille clients / prospects	Utilisation de bases de données Clients/prospects
La gestion de la rentabilité et du risque	
L'analyse de la valeur et du risque individuel client La prise en compte du risque global pour l'entreprise	

Sens de l'enseignement

La relation client est le cœur du métier de commercial. Dans le référentiel de Négociation et Relation Client, la fonction 1 “ Vente et gestion de la relation client ” met l'accent sur la nécessité de créer et développer des clientèles, négocier et vendre, générer de la valeur de manière durable dans la relation client. L'entreprise attend d'un commercial qu'il sache “ bien vendre ”, c'est-à-dire qu'il établisse un rapport de confiance avec le client et qu'il ait le sens du résultat.

Établir un climat de confiance signifie bâtir une relation avec le client sur le long terme. Pour y parvenir, la confiance doit être réciproque :

- le client attend du vendeur de l'écoute, de la reconnaissance, de la “ compétence produit ”, une volonté de construire un partenariat ;
- le vendeur attend de son client qu'il honore ses engagements.

Avoir le sens du résultat, c'est construire avec le client une solution qui :

- intègre une offre produit/service adaptée ;
- tient compte du retour sur investissement.

Les deux parties doivent comprendre les incidences financières et juridiques du contrat négocié et signé.

Les liens avec les compétences

La fonction “ Vente et gestion de la relation client ”, dans sa partie “ Négociation-vente ”, s'appuie sur un ensemble de compétences permettant au commercial de maîtriser la relation client et de devenir un “ vendeur consultant ”. La compétence C3 “ Communiquer-négocier ”, du domaine des compétences relationnelles du vendeur, correspond à la capacité à :

- prendre en compte les différentes composantes de l'environnement de la relation (économique, psychosociologique, interpersonnelle...) qui définissent le cadre de celle-ci ;
- optimiser la relation par un choix de stratégie adaptée intégrant les enjeux, les marges de manœuvre, les points forts et les causes éventuelles de blocage... ;
- construire et mettre en œuvre une communication opérationnelle, finalisée au service d'objectif(s) clairement identifié(s), servant la convergence des intérêts des protagonistes, s'appuyant sur des techniques et outils de négociation ;
- maîtriser la relation par une attitude et un comportement appropriés (écoute, empathie, persuasion...).

L'intégration des savoirs

Pour assurer efficacement sa fonction, l'étudiant en Négociation et Relation Client doit donc acquérir un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir être relevant de différentes disciplines du BTS NRC : mercatique, gestion commerciale, communication - négociation, technologies commerciales.

- La mercatique, dans sa partie “ étude de la demande ”, permet de décrire et analyser le comportement du consommateur ;
- La gestion commerciale dans sa partie “ étude du prix et des marges ”, deux points clés de la négociation commerciale, permet de traiter les conditions financières, commerciales et juridiques de la négociation ;
- La communication interpersonnelle dans la relation professionnelle, dont les fondamentaux sont le ciment de toute relation, s'appuie essentiellement sur des concepts de la psychosociologie (statuts, rôles, croyances, attitudes...) ;

- La négociation commerciale permet d’appréhender toutes les situations professionnelles (avec des particuliers, des entreprises, des distributeurs), de mener l’entretien de vente et d’assurer son suivi ;
- Les technologies commerciales, dans la partie “ communication commerciale ” (logiciels de démonstration, site Internet, outils d’animation assistée...), visent à rendre le vendeur plus efficient.

L’enseignement de “ Relation client ” vise donc à permettre à l’étudiant de :

- maîtriser les processus de communication interpersonnelle dans la relation professionnelle ;
- analyser et comprendre le comportement, le processus d’achat et la satisfaction du consommateur ;
- mettre en œuvre une communication cohérente et pertinente par rapport à son contexte et aux objectifs fixés ;
- identifier et analyser avec rigueur les différentes situations de négociation inhérentes à l’activité d’un commercial ;
- maîtriser les outils, techniques et méthodes propres aux activités de vente.

Comme les enseignements de "Gestion de clientèles" et de "Management de l'équipe commerciale", l’enseignement de “ Relation client ” vient alimenter les différents savoirs mis en pratique par l’étudiant en "Gestion de projet".

Structure du programme de “ Relation client ”

La communication

Introduction à la communication

La communication dans la relation professionnelle

La demande

Approche générale

Le comportement du consommateur

Les fondamentaux de la négociation commerciale

Diagnostic de la situation de négociation

Stratégies et techniques de négociation

Outils (OAV, TIC)

Les éléments financiers

Le prix

Les marges

La négociation entreprise/particuliers

Analyse du comportement de l’acheteur particulier

Techniques d’approche du client particulier

Spécificités du plan de vente

La négociation entreprise/entreprise

Processus d’achat en milieu professionnel

Spécificités du plan de vente

La négociation entreprise/distributeurs

Le processus d’achat dans la distribution

Les spécificités du plan de vente

Organisation de l’enseignement

Cet enseignement se déroule dans le cadre hebdomadaire de 2 heures en classe entière et 3 heures dédoublées.

Les heures en classe entière seront plutôt utilisées pour l’acquisition des concepts théoriques, les heures dédoublées seront plutôt consacrées à l’acquisition des savoir-faire et savoir être nécessaires à l’exercice du métier de vendeur et inhérents aux savoirs enseignés.

L'utilisation d'une pédagogie inductive, s'appuyant sur des situations professionnelles didactisées et si possible vécues par les étudiants dans le cadre de leur(s) projet(s), est recommandée.

En matière d'épreuve, ces savoirs sont intégralement mobilisés dans l'épreuve E4 « Communication commerciale ». L'enseignement de Gestion de projet sera donc l'occasion d'approfondir l'analyse des situations professionnelles vécues dans le cadre du projet. « Relation client » et « Gestion de projet » paraissent indissociables pour le repérage des situations de communication présentables à l'examen dans le cadre de l'épreuve E4 « Communication commerciale ».

Il est important que le ou les professeurs assurant l'enseignement de "Relation client" bâtisse(nt) une progression sur les deux années de formation.

Deux propositions sont faites :

La première met l'accent sur l'étude de la communication comme préalable nécessaire à l'intégration des concepts réutilisés dans les autres parties du programme. L'étude de la demande est alors considérée comme un des éléments à prendre en compte pour mettre en place une relation pertinente.

La deuxième met l'accent sur l'étude de la demande comme préalable nécessaire à la mise en place d'une bonne relation ; les savoirs concernant la demande (typologies de clientèles, variables explicatives du comportement d'achat, décision d'achat, satisfaction du consommateur) permettant de bien comprendre son client et mener sa relation client et sa négociation dans les meilleures conditions.

(1^{ère} proposition)

Il est conseillé d'étudier les parties suivantes dès le début de la formation :

- la communication
- la demande ;
- les fondamentaux de la négociation ;
- les éléments financiers (documents commerciaux, conditions générales de vente, calcul du net à payer) ;
- les marges (principales notions).

Le reste du programme est à aborder en tenant compte du projet pédagogique de l'équipe enseignante et des besoins relatifs au projet de l'étudiant.

(2^{ème} proposition)

Il est conseillé d'étudier les parties suivantes dès le début de la formation :

- la demande
- la communication ;
- les fondamentaux de la négociation ;
- les éléments financiers (documents commerciaux, conditions générales de vente, calcul du net à payer) ;
- les marges (principales notions).

Le reste du programme est à aborder en tenant compte du projet pédagogique de l'équipe enseignante et des besoins relatifs au projet de l'étudiant.

Contenu de l'enseignement et recommandations pédagogiques

La logique de l'unité d'enseignement « Relation client » repose sur sept parties.

La communication

Cette première partie sert de « ciment » à l'enseignement de "Relation client". Elle vise à donner aux étudiants des bases théoriques et pratiques leur permettant de mieux comprendre la relation qu'ils établissent dans le cadre d'une communication interpersonnelle commerciale (vendeur/client) ou managériale (manager/vendeur(s)).

Savoirs	Recommandations pédagogiques
S 71 Introduction à la communication Les concepts et leur évolution Les disciplines concernées Les courants de pensée	Faire une présentation "multivariée" des fondamentaux de la communication, par une approche conceptuelle stricte et rigoureuse mettant en évidence la multiplicité des disciplines concernées et les principaux courants de pensée (psychologie, linguistique, sociologie, psychosociologie, neurophysiologie, psychanalyse.....). L'approche des courants de pensée peut être répartie dans les différents points conceptuels à étudier.
S 72 La communication dans la relation professionnelle S 721 - Les acteurs de la communication La connaissance de soi : bilan personnel et comportemental, présentation de soi, développement de son potentiel La prise en compte de l'autre : diagnostic sociologique et psychologique	L'intégration des concepts du « Soi », de valeurs, de croyances et d'attitudes permettra de comprendre ce qui se joue dans la communication interpersonnelle et les dissonances que l'on peut rencontrer dans la relation avec l'autre. À partir d'outils de diagnostic divers, amener l'étudiant à intégrer un processus de développement de son potentiel personnel : présenter les différentes théories de la personnalité et les bases du comportement ; montrer que l'estime de soi est le fondement des compétences relationnelles ; travailler sur les notions d'image personnelle et professionnelle. L'utilisation de l'autoscopie peut être une aide, mais elle doit être pratiquée avec beaucoup de bienveillance, en assurant un accompagnement de l'étudiant dans la vision de son image. Faire prendre conscience aux étudiants de l'importance des éléments sociologiques, psychologiques et culturels dans la perception et l'analyse de l'interlocuteur et dans la relation. Développer la notion de perception sociale.

<p>S 722 Les relations entre les acteurs Statuts et rôles Formes de communication (formelle, informelle) Types de relations Communication professionnelle : règles et outils</p>	<p>Développer ici les notions de place et de rapport de place entre les interlocuteurs (statuts, rôles). Présenter les différents enjeux (opératoires, symboliques, identitaires), les différents types de relations (complémentaires, symétriques) et les stratégies relationnelles (d'engagement, de protection, de réparation, d'équilibrage...).</p> <p>L'utilisation d'outils d'enregistrement type caméscope ou magnétophone peut aider l'étudiant à mieux appréhender les relations étudiées. Ces outils sont cependant à manier avec prudence car ils peuvent amplifier une perception négative de soi et déstabiliser.</p> <p>La communication professionnelle porte tant sur les écrits professionnels (courriels, notes, rapports...) que sur les écrits commerciaux (publipostage, script téléphonique...).</p> <p>Il est conseillé de traiter l'approche de la communication écrite en liaison avec l'enseignement de la "Gestion de projet".</p>
<p>S 723 L'impact de l'environnement social Espace social Groupes sociaux</p>	<p>Comprendre le rapport entre l'individu et le social. Présenter les notions de groupes sociaux et comprendre leur rôle.</p> <p>L'étudiant doit prendre conscience que son groupe social ne peut être son seul mode de référence. Il doit entrer dans une logique d'analyse de l'autre et d'acceptation de ses différences. Il s'agit d'opérer une rupture avec l'ethnocentrisme et de faire preuve d'adaptabilité.</p>
<p>S 724 L'efficacité relationnelle Postures à adopter Communication persuasive : facteurs socioculturels et psychologiques Techniques d'influence positive : assertivité, PNL, analyse transactionnelle, gestion du stress</p>	<p>Étudier les techniques d'influence permettra à l'étudiant de les reconnaître, de savoir les traiter et de les utiliser.</p> <p>L'affirmation de soi ou assertivité, la capacité à gérer le stress, la créativité, le recours aux méthodes d'analyse de type AT et/ou PNL permet d'améliorer la relation grâce à un meilleur contrôle de soi et à une meilleure compréhension de l'autre.</p> <p>Ces concepts sont à répartir tout au long des deux années d'étude en fonction des besoins des étudiants.</p>
<p>La demande</p> <p>Cette partie doit permettre à l'étudiant de découvrir l'origine de la demande d'un produit ou service, d'en comprendre les mécanismes et d'en mesurer les effets.</p>	
<p>Savoirs</p>	<p>Recommandations pédagogiques</p>
<p>S 423a Approche générale Typologies de clientèle (particuliers, entreprises) Satisfaction du consommateur : caractéristiques, mesure, prise en compte</p>	<p>Les indicateurs de la demande portent sur du quantitatif et sur du qualitatif (fidélité, satisfaction, attrition...).</p> <p>L'étude de la consommation doit permettre de</p>

<p>Indicateurs de la demande au service du commercial Consommation : modalités, incidences S 423b Le comportement du consommateur Les variables explicatives du comportement d'achat et de consommation (besoins, motivations, freins, attentes, variables d'influence...) Décision d'achat : intervenants et processus</p>	<p>resituer le consommateur dans un groupe social. L'étudiant doit avoir conscience du pouvoir du consommateur et de ses moyens d'action.</p> <p>Il s'agit de décrire et d'analyser les modèles de comportement du consommateur face à l'étendue de l'offre qui s'offre à lui et au nombre grandissant de sollicitations commerciales dont il fait l'objet.</p>
<p>Les fondamentaux de la négociation commerciale</p> <p>Cette partie présente les éléments fondamentaux indispensables à la préparation de toute négociation commerciale, quels que soient les situations et les interlocuteurs. On se place dans le cadre d'une communication persuasive qui prend appui sur les concepts psychosociologiques étudiés précédemment (écoute active, empathie, affirmation de soi, résistance à l'échec).</p>	
<p>Savoirs</p>	<p>Recommandations pédagogiques</p>
<p>S 741 Diagnostic de la situation de négociation Les acteurs Enjeux et objectifs Marge de manœuvre</p>	<p>Cette phase d'analyse et de réflexion préalable est primordiale dans le processus d'apprentissage de la négociation. L'étude successive des parties en présence, des enjeux et objectifs, de la marge de manœuvre, de la stratégie à adopter, des techniques et outils de négociation leur donnera les bases méthodologiques pour aborder dans les meilleures conditions n'importe quelle négociation commerciale (en face à face ou par média interposé, vente de produit ou de service).</p>
<p>S 742 Stratégies et techniques de négociation Stratégie distributive, intégrative, compromis, résolution de conflit Questionnement, argumentation</p>	<p>On se place à priori dans le cadre d'une stratégie intégrative permettant une réelle prise en compte des intérêts mutuels des protagonistes. Cependant, le choix du type de stratégie est très lié au contexte de la négociation. La stratégie peut être imposée par l'interlocuteur (exemple de la grande distribution). L'étude du plan de vente doit être réalisée de façon très précise afin d'assurer l'intégration des techniques et comportements adaptés à chacune de ses étapes. La mise en œuvre du plan de vente se fait en entreprise et dans le cadre des heures dédoublées. Les techniques de prise de contact, d'accroche, d'écoute, de questionnement, de verrouillage, de reformulation, d'argumentation, de traitement des objections, de conclusion doivent être maîtrisées.</p>

S 743 Outils D'aide à la vente De concrétisation de l'accord	Plan de découverte, argumentaire, book client, restent les outils d'aide à la vente de base que le commercial doit savoir créer et utiliser. Montrer l'importance de l'engagement pris par la signature de l'accord conclu et développer la pratique de remontée d'information (utilisation d'un intranet...).
S 825 Communication commerciale Présentation et animation Utilisation de sites	L'utilisation récurrente des outils de présentation assistée pour les situations de vente est souhaitable dans toutes les situations de présentation orale : entretien de vente, présentation du projet.
Les éléments financiers Cette partie apporte aux étudiants les éléments financiers (prix et marge) indispensables à toute négociation commerciale, dans le cadre de la gestion de leur marge de manœuvre.	
Savoirs	Recommandations pédagogiques
S 511 Le prix Les documents commerciaux : commande, devis, contrat de service Les conditions générales de vente : règlement, livraison, conditionnement, transport, garantie, service après-vente Le calcul du net à payer : RRR, escompte, port, TVA, acompte Les règles de déductibilité fiscale (TVA, IS) Les contraintes juridiques	Il est fortement conseillé de faire travailler les étudiants sur des ordres de grandeur par le recours à des exercices développant la capacité au calcul mental. L'étude de la fiscalité sera limitée aux règles simples de déductibilité : <ul style="list-style-type: none"> ▪ TVA (taux, neutralité de la TVA, activités soumises et déductibilité), ▪ IS (déductibilité - principe général et seuils). L'intégration de ces règles fiscales doit passer par des mises en situation et des cas concrets. L'étude des contraintes juridiques portera sur les aspects directement liés à la vente de biens et services courants, à des particuliers comme à des professionnels.
S 513 Les marges Les marges Marge avant, marge arrière	La prise en compte de ces notions est incontournable notamment dans le cadre de négociations avec des distributeurs. L'approfondissement de ces notions se fera au moment des mises en situation portant sur la négociation entreprise/distributeur.
La négociation entreprise /particuliers L'étude des négociations spécifiques doit se faire en liaison avec le cours de "Gestion de clientèle" et plus particulièrement dans ses parties : détermination de l'offre, fixation du prix, communication média, règlements et financement.	
Savoirs	Recommandations pédagogiques
S 751 Analyse du comportement de l'acheteur particulier Typologies de consommateurs Critères d'achat Motivations d'achat	Cette partie est à traiter en la liaison avec la partie " La demande ". On peut, ici, utiliser l'ensemble des outils mnémotechniques fréquemment employés en entreprise tels que : SONCAS, SABONE ou PICASSO....

<p>S 752 Techniques d'approche du client particulier</p>	<p>Toutes les techniques d'approche du client sont possibles (à son domicile, en salon, en salle d'exposition, sur une unité de vente), à partir du moment où elles s'appuient sur une démarche active du vendeur.</p> <p>La mise en œuvre concrète intégrant l'ensemble des savoirs nécessaires à ces démarches se fait dans le cadre de la gestion de projet.</p>
<p>S 753 Spécificités du plan de vente Argumentation motivationnelle Démonstration Vente du financement Concrétisation de l'accord</p>	<p>Le vendeur prend appui sur les motivations repérées lors de la phase découverte pour présenter des bénéfiques clients personnalisés.</p> <p>Le travail sur l'aspect " démonstration " peut être l'occasion d'utiliser des logiciels et des sites appropriés.</p> <p>La notion de concrétisation de l'accord inclut la signature et le contrôle de la mise en œuvre des conditions générales de vente.</p>
<p>La négociation entreprise/ entreprise</p> <p>La notion d'entreprise doit être prise dans un sens large. Elle inclut non seulement les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité mais aussi les comités d'entreprise et les collectivités ou associations.</p>	
<p>Savoirs</p>	<p>Recommandations pédagogiques</p>
<p>S 761 Processus d'achat en milieu professionnel Typologie d'acheteurs Processus décisionnel Besoins et enjeux de (ou des) l'interlocuteur (s) Partenariat</p>	<p>Dans les entreprises, la collégialité des décisions est une pratique courante. Tracer un sociogramme permettra de savoir qui participe à la décision d'achat et pour chacun de cerner en quoi consiste sa fonction, quels sont ses objectifs, ses contraintes, en quoi ce que le vendeur propose le concerne....</p> <p>La fonction achat est une fonction en plein développement. Il est donc nécessaire que l'étudiant connaisse les nouvelles techniques d'achat et l'évolution de cette fonction.</p> <p>Une démarche de veille informationnelle peut être ici mise en œuvre.</p>

<p>S 762 Spécificités du plan de vente Cycle de négociation Supports d'aide à la négociation Argumentation financière et fiscale Défense des marges Vente de solutions</p>	<p>De plus en plus, la vente B to B passe de la vente de produits à la vente d'une solution construite avec le client pour répondre à un besoin latent ou évolutif. Il s'agit d'étudier le cycle de négociation dans sa totalité et de comprendre les spécificités de chaque étape.</p> <p>La prise en compte de la valeur du client (enseignement de Gestion de la relation client) permet de mieux comprendre l'enjeu de l'argumentation financière et la nécessité de défense des marges tout en situant la négociation dans une optique de fidélisation.</p> <p>Il est important de donner l'occasion à l'étudiant de travailler sur les spécificités de chacun des types de clients rencontrés : représentant d'une entreprise, responsable CE ou responsable d'une collectivité.</p> <p>Le statut " d' élu " et la notion de " marché public ", la distinction entre produit d'investissement et produit de consommation, la vente de services.... sont des particularités à présenter.</p>
<p>La négociation entreprise / distributeurs Le terme distribution recouvre la grande distribution et le petit commerce.</p>	
<p>Savoirs</p>	<p>Recommandations pédagogiques</p>
<p>S 771 Le processus d'achat dans la distribution Les stratégies des groupes de distribution Profils, rôle et tactiques des acheteurs en centrale d'achat, en magasin Besoins et enjeux de (ou des) l'interlocuteur (s) Partenariat</p>	<p>La distribution est un secteur d'activité en pleine évolution. Il est donc nécessaire que l'étudiant connaisse ces évolutions et en comprenne les incidences sur la relation.</p> <p>Une démarche de veille informationnelle peut être ici mise en œuvre.</p> <p>Les négociations de référencement, d'animation, de têtes de gondole, d'élargissement de linéaire, de réapprovisionnement, de respect des contrats... doivent être abordées pour montrer la variété des situations de négociation avec la distribution.</p> <p>L'utilisation des techniques de communication persuasive est indispensable dans la relation avec ce type de client.</p>
<p>S 773 Les spécificités du plan de vente Argumentation économique Défense des marges Outils d'aide à la négociation</p>	<p>Les connaissances en merchandising, l'utilisation de logiciels spécialisés (géomarketing, gestion de linéaires...) permettent de mener une argumentation économique permettant de déboucher éventuellement sur des accords de coopération.</p> <p>Développer la notion de double argumentation : argumentation pour le revendeur et argumentation pour le client du revendeur.</p> <p>Tous les appuis " logistiques " fournis par la communication hors-média sont à utiliser dans le cadre de la mise en œuvre de projet par l'étudiant.</p>

1 - Sens de l'enseignement

L'unité d'enseignement "**Management de l'équipe commerciale**" regroupe l'ensemble des savoirs permettant la prise en charge opérationnelle d'une équipe commerciale; elle répond ainsi à une évolution forte du métier de commercial vers le développement d'une fonction managériale représentative d'une progression de carrière.

L'équipe commerciale, intégrée à l'organisation commerciale globale, est ici le champ d'intervention privilégié.

L'unité d'enseignement « management de l'équipe commerciale » intègre les savoirs traditionnels du management commercial étroitement lié au fonctionnement des organisations.

L'objectif est, à partir d'une organisation individuelle et collective, de mobiliser des moyens techniques et humains dans la mise en œuvre, le contrôle et le suivi de l'action commerciale.

Sont également intégrés des savoirs associés à la mercatique, à la communication, à la gestion commerciale et aux technologies commerciales car :

- Les savoirs de mercatique relatifs à la distribution permettent d'enrichir en amont l'étude du management du réseau de vente.
- Les savoirs associés de communication autorisent l'approfondissement des enjeux et des composantes psychosociologiques de la relation managériale.
- Les savoirs associés de gestion commerciale proposent des techniques quantitatives permettant, en amont, de développer une gestion prévisionnelle de l'action et, en aval, d'évaluer les résultats. Ils sont considérés ici comme un élément important de rationalisation des décisions managériales.
- Les savoirs associés de technologies commerciales sont centrés sur le travail collaboratif traité ici au sens large. Celui-ci permet l'exploitation par l'équipe des informations commerciales et l'enrichissement du système d'information de l'entreprise. La formation des vendeurs intégrera également les technologies spécifiques.

Cette unité d'enseignement permet pleinement l'exercice de la fonction 3 « **Organisation et management de l'activité commerciale** » sous ses trois aspects de pilotage, d'évaluation et d'organisation de l'équipe commerciale.

En termes de compétences, le manager doit essentiellement être capable, à l'intérieur de son champ de responsabilité, d'organiser, d'optimiser la gestion des ressources et de savoir prendre des décisions rationnelles. Plus précisément, les savoirs « Management de l'équipe commerciale » permettent de développer les compétences :

C2 Organiser, planifier et gérer l'activité commerciale

C21 Délimiter le cadre organisationnel

C22 Organiser son activité commerciale et celle de son équipe

C221 Organiser l'allocation des ressources sous contraintes

C4 Prendre des décisions commerciales

C42 Prendre une décision

En matière d'épreuves, ces savoirs seront principalement mobilisés dans l'épreuve E5 « Management et gestion d'activités commerciales », ponctuellement dans l'épreuve E6 « Conduite et présentation de projets commerciaux » et dans l'épreuve E4 : « Communication commerciale » lors de l'analyse de situations de communication managériale.

L'unité d'enseignement « Management de l'équipe commerciale » est organisée autour de 3 pôles :

Pôle 1 : Le cadre managérial

Il inscrit le management commercial au cœur du fonctionnement de l'organisation et positionne l'équipe dans la structure commerciale.

Cette partie consacre donc la *dimension organisationnelle et globale* du management de l'équipe. En considérant ainsi que le management est principalement déterminé par l'environnement organisationnel, on évite de le réduire à la simple expression d'une personnalité.

Les sciences des organisations (Théorie générale des systèmes, sociologie des organisations, etc) contextualisées par le champ commercial, constituent le socle conceptuel de cet enseignement. Les concepts théoriques sont considérés ici comme des outils permettant d'analyser et de comprendre simplement une réalité professionnelle hétérogène et complexe. Les champs d'analyse des sciences des organisations, plutôt généraux et globalisants, permettent d'éviter une approche cloisonnée et parcellaire du management relatif à des domaines spécifiques (management des informations, management de clientèle, etc).

Pôle 2 : Les orientations managériales

Elles constituent les lignes directrices qui déterminent fondamentalement, à moyen et long terme, les rapports avec l'équipe commerciale.

Ces choix sont révélateurs d'un *mode de management* qui s'exerce :

- au niveau individuel, par l'installation et la maîtrise de la relation managériale dans toutes ses composantes ;
- au niveau collectif, par la constitution de l'équipe et la mise en place du travail collaboratif.

Pôle 3 : Le management opérationnel

Il est centré sur l'action terrain de l'équipe commerciale.

Ceci implique à court terme, des décisions opérationnelles concernant l'organisation de la prospection, la couverture des secteurs, etc. Ces décisions peuvent être finalisées par une démarche de mise en œuvre d'une action planifiée, budgétée visant des objectifs de mercatique opérationnelle. La prise en charge opérationnelle d'un réseau de vente nécessite également des savoirs spécifiques.

2 - Organisation de l'enseignement

Cet enseignement est confié à un seul enseignant. Il est souhaitable que cet enseignant assure également une partie de l'unité d'enseignement "*gestion de projet*" au sens où les apports en termes d'organisation de l'activité, de prise de décision sont des éléments importants de la réalisation du projet. Réciproquement, les expériences professionnelles réinvesties et mutualisées dans cet enseignement permettront de valider concrètement la plupart des concepts utilisés.

Les horaires dédoublés vont permettre principalement l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à plusieurs niveaux :

- dans la pratique de logiciels spécifiques dédiés au management
- dans le recours massif à l'EAO (CD rom, intranet)
- dans l'adoption de postures d'utilisateurs suivant des procédures de travail collaboratif
- dans la recherche documentaire

Ces horaires vont permettre également de développer des situations interactives d'apprentissage :

- simulation de situations de communication managériale
- débats et exposés thématiques
- exploitation de supports audio et vidéo
- rencontres avec des professionnels

3 - Contenus de l'enseignement

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>LE CADRE MANAGERIAL</p>	<p>Il s'agira ici d'utiliser les <i>Sciences des Organisations</i> comme "porte d'entrée" sur le management commercial pour en fixer les fondements théoriques. Le management d'une équipe commerciale nécessite d'avoir des "clés théoriques" permettant de décoder le fonctionnement de toute <i>organisation humaine finalisée</i>.</p> <p>Il faudra veiller ici à ce que ces approches théoriques, loin de constituer des ensembles abstraits, procurent des outils utilisables dans n'importe quel contexte professionnel et validés au cours de la réalisation des projets ou des missions préparatoires.</p> <p>Pédagogiquement, on privilégiera ainsi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la construction de grilles d'observations et d'analyse, synthétiques, simples et opérationnelles - la réalisation d'interviews et d'enquêtes terrain - les discussions / débats / conférences autour d'ouvrages majeurs et d'articles presse <p>L'objectif sera ici, non seulement d'apporter une <i>culture organisationnelle</i>, mais aussi de sensibiliser les étudiants à ce que peut être la <i>"responsabilité managériale"</i>.</p>
<p>S611 Le management : levier de l'organisation commerciale</p> <p>L'organisation commerciale : un système finalisé</p> <p>Le fonctionnement de l'organisation commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modes de coordination du travail - Relations de travail - Eléments de base de l'organisation commerciale - Rôle et place de l'équipe commerciale <p>Les évolutions de</p>	<p>Plus précisément, on s'attachera à positionner le management au cœur du fonctionnement de l'organisation pour en montrer toutes les dimensions et les champs d'action et ne pas le réduire à la simple expression d'une position hiérarchique.</p> <p>On montrera ici que le management répond à une <i>problématique systémique</i> qui est de coordonner l'action de chacun vers la réalisation d'une finalité commune. Il conviendra de généraliser l'analyse à tout type d'organisation humaine : entreprises, administrations, services, associations, équipes réduites, etc</p> <p>Cette partie visera ainsi à faire comprendre les interactions entre Management et Organisation au sens où :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les choix managériaux <i>sont conditionnés par</i> l'organisation commerciale - le management <i>agit sur</i> le fonctionnement et l'évolution de l'organisation. <p>On pourra aussi mettre en évidence la double dimension managériale:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le management qui permet à l'organisation d'évoluer en misant sur la recherche de <i>cohérence managériale</i> - le management qui permet à l'organisation de fonctionner avec comme objectif principal, <i>l'efficacité managériale</i>. <p>La description des finalités de l'organisation commerciale permettra de montrer que le management et (donc) l'équipe commerciale sont plus précisément prédéterminés par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la stratégie de l'entreprise - les orientations mercatiques - le système d'information commercial - la gestion de la relation client <p>L'étude des modes de coordination permet de préciser les rapports entre le manager et son équipe commerciale, à la recherche d'un équilibre entre la <i>proximité relationnelle</i>, la <i>standardisation</i> par des procédures et l'exercice du <i>contrôle hiérarchique</i>.</p> <p>L'objectif sera aussi de faire acquérir <i>une vision dynamique du fonctionnement des</i></p>

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>l'organisation commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Forces d'évolution de l'organisation commerciale : technologique, sociologique, économique - Axes d'évolution et conséquences managériales 	<p><u>organisations</u> (donc du management) en s'appuyant notamment sur une <u>lecture sociologique des organisations</u> (ex: H. Mintzberg) et marquer ainsi la rupture avec des représentations classiques, plutôt statiques et descriptives (de type organigramme hiérarchico-fonctionnel).</p> <p>Cela permettra de classer les éléments de l'organisation commerciale selon qu'ils relèvent du stratégique, de l'opérationnel, du hiérarchique, de la technostructure ou du soutien logistique et plus spécifiquement, de positionner l'équipe commerciale par rapport aux autres services et fonctions (en particulier la mercatique, les plates-formes téléphoniques, etc).</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Le management des mutations : management réactif, réingénierie 	<p>Le management des mutations décrira les évolutions permanentes des organisations tout en montrant la contribution essentielle du management dans la mise en œuvre de ces changements.</p> <p>Les transversalités avec l'économie d'entreprise sont nombreuses : restructurations, fusions, modes de croissance. Les éclairages sociologiques concernant l'intégration de nouveaux diplômés, de nouvelles cultures, d'une redéfinition des rapports au travail, de l'impact de la réduction du temps de travail sont tout aussi importants. D'autres aspects socio psychologiques peuvent être intégrés ici comme la flexibilité professionnelle, les résistances psychologiques, etc</p> <p>Il conviendra, cependant, en amont, de privilégier la description de processus et de procédures de réorganisation des équipes (ex: <u>les démarches de changement négocié</u>, le management pro-actif, l'intelligence et l'intuition managériales, etc.) pour mieux en aval en évaluer les conséquences. Une attention particulière sera portée à l'intégration des évolutions technologiques au sein de l'équipe commerciale. On montrera que les choix managériaux ne sont pas figés, qu'ils sont soumis aux pressions des nouvelles technologies qui, elles-mêmes, génèrent de nouveaux comportements et de nouvelles formes d'organisation.</p> <p>Pédagogiquement, il est important, ici, d'installer un état de "veille" en utilisant au maximum les ressources de la presse spécialisée et de l'actualité technologique.</p>
--	---

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>S 612 L'équipe : élément de la structure commerciale</p> <p>Les structures commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nature des liaisons - Types de structure - Processus de décision <p>Les équipes commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rôle et composition des équipes commerciales - Types de force de vente - Métiers commerciaux : appellations et fonctions - Réseau commercial - Partenariats 	<p>Tout comme le management est indissociable du fonctionnement des organisations, il est conseillé de situer <i>l'équipe commerciale comme partie intégrante de la structure commerciale</i>.</p> <p>La structure, dans une vision systémique, sera perçue comme <i>l'architecture des relations entre les éléments d'un système finalisé</i>.</p> <p>Il conviendra donc d'en dresser un panorama exhaustif :</p> <p>D'un point de vue descriptif, en s'appuyant sur les pré-requis d'économie d'entreprise et, en se limitant aux grands principes, il s'agira d'aborder rapidement les structures classiques (hiérarchiques, fonctionnelles) en passant par les structures matricielles.</p> <p>D'un point de vue analytique, on s'attachera davantage à faire comprendre l'apparition de structures innovantes fondées principalement sur l'organisation en réseau et sur des rapports de collaboration au sein d'équipes mobilisées autour de projets - Loin d'être figées, les équipes commerciales deviennent ainsi très <i>plastiques voire élastiques</i>, de par leur adaptation continue aux fluctuations de l'environnement.</p> <p>D'un point de vue opérationnel, on démontrera la pertinence des choix concernant le partage des responsabilités, la prise de décision et la nécessité d'installer des postes de liaison.</p> <p>Il conviendra également de décrire la réalité (et la diversité) des métiers commerciaux à travers les différents types de force de vente et les dénominations "métiers" les plus courantes.</p> <p>Il sera judicieux de démontrer, d'un point de vue sociologique, que ces appellations sont loin d'être stabilisées. Un éclairage juridique et fiscal sera également pertinent pour décrire les relations au sein d'un réseau ou la construction de partenariats.</p> <p><i>Pédagogiquement, les fiches métiers, les offres d'emplois, les contrats constituent une base documentaire privilégiée; les interventions de professionnels, décrivant une réalité professionnelle derrière la terminologie commerciale, sont également souhaitables.</i></p>
<p>LES ORIENTATIONS MANAGERIALES</p>	<p>Cette partie vise à délimiter le cadre décisionnel du management commercial et à en décrire les orientations générales qui guideront l'action quotidienne de l'équipe.</p> <p>On montrera que de "vecteur" organisationnel, le manager de l'équipe commerciale devient ici réellement "décideur" au niveau de l'installation de la relation managériale, de la constitution de l'équipe et de la mise en place des procédures collaboratives.</p> <p>Une autre formulation serait de considérer que l'on passe d'un management "structurel" (LT) à un "management relationnel" (MT) avant d'aborder le management "opérationnel" (CT)</p>

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>RELATION ET COMMUNICATION</p> <p>S 621 Installation de la relation managériale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification du potentiel managérial - Styles de management - Rôle du manager commercial et des commerciaux <p>S 73 La communication dans la relation managériale</p> <p>S 731 Le diagnostic de la relation managériale</p> <ul style="list-style-type: none"> - La problématique de la relation : contexte et objectifs - Les acteurs : pouvoirs et enjeux, marge de manœuvre <p>S 732 Les spécificités de la communication managériale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les situations managériales - Les techniques et les outils utilisés 	<p>Il s'agit ici de sensibiliser les étudiants à ce que pourrait être leur <i>"personnalité managériale"</i> en leur montrant que le management est d'abord une activité humaine qui, plus que de simples échanges professionnels, crée des relations individuelles et collectives entre un manager et son équipe.</p> <p>Il faudra veiller à ne pas réduire cette relation à l'exercice "mécanique" d'une autorité formelle mais, au contraire, de montrer toute la difficulté <i>de passer d'une logique de pouvoir à une logique de compétence</i> et de donner à l'efficacité professionnelle une dimension humaine.</p> <p>Une construction pédagogique possible serait de distinguer ce qui relève :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du cadre de la relation managériale en abordant des domaines aussi variés que la gestion des ressources humaines, la gestion des contraintes (juridiques, hiérarchiques, budgétaires, sociales, géographiques, sociales), la sociologie du travail relative aux questions de pouvoir, autorité, responsabilité - de la formalisation de cette relation grâce aux apports de la communication interpersonnelle (processus d'influence), de la psychologie du travail (motivation, reconnaissance, etc) - de la pratique par l'application de techniques et d'outils dans des situations managériales contextualisées et finalisées <p>Il sera essentiel de différencier dans les techniques et outils utilisés, la relation individuelle et la relation collective; l'une intégrant davantage la dimension psychologique, l'autre relevant davantage de la dynamique de groupe.</p> <p>Il sera pertinent de montrer en quoi chaque relation managériale intègre, d'une manière ou d'une autre, un processus de négociation, à partir d'enjeux, de forces et de faiblesses, de scénarii inter-personnels...</p> <p>Le potentiel managérial ne pourra qu'être vu à posteriori, car cela nécessite de réagir en connaissant parfaitement les composantes de la relation managériale.</p> <p>Des séances en groupes restreints seront particulièrement utiles, ici, pour réaliser des tests managériaux.</p> <p>L'ensemble sera mobilisé pour intégrer des situations de communication managériale dans le dossier de l'épreuve "Communication commerciale"</p> <p><i>Pédagogiquement, on privilégiera les simulations, à défaut de pouvoir s'appuyer sur suffisamment de situations managériales "in vivo". La répétition régulière de jeux de rôle permettra de développer le potentiel managérial et de valider les apports théoriques.</i></p> <p><i>Si la littérature est abondante en ce domaine, il faudra cependant utiliser avec beaucoup de prudence les ouvrages donnant des "recettes managériales" issues d'un vécu professionnel spécifique souvent peu reproductible dans des situations d'apprentissage.</i></p>

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>EQUIPE COMMERCIALE</p> <p>S 622 Constitution de l'équipe commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les fonctions et profils de poste - Statuts des commerciaux - Taille de l'équipe commerciale - Recrutement 	<p>Cette partie intègre les fondamentaux du management d'une équipe de vente. Il est essentiel pour l'étudiant de se placer dans la position d'un futur responsable d'une équipe de vente et donc d'apprécier les incidences de ses choix. Il ne devra pas perdre de vue qu'une structure évolue et que, par conséquent, il faut savoir concilier logique du marché et optimisation des ressources humaines. Il sera fait référence à certains points du droit du travail en particulier au niveau des contrats de travail, des conséquences d'une erreur, de la résolution de situations difficiles ...</p> <p><i>D'un point de vue pédagogique il sera intéressant de prendre appui concrètement sur les outils et process mis en place dans les organisations : il y a donc <u>échanges et capitalisation des expériences</u> acquises par la gestion des projets des étudiants. Cette approche très interactive permet à l'étudiant d'analyser et de comparer diverses pratiques afin d'en dégager des enseignements transposables (profils de poste, statuts, recrutement...).</i></p>
<p>S 826 Travail collaboratif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partage et d'échange des informations - Organisation du travail collaboratif 	<p>Sur le fond, le travail collaboratif ne pourra pas être réduit à de simples techniques instrumentales. Il devra faire référence à la culture de l'organisation, à la réflexion individuelle, aux modalités d'échange entre personnes distantes. Il s'agira de montrer que "le passage de la pyramide au réseau" requiert un état d'esprit spécifique : Le management visera notamment à installer, au sein de l'équipe, une "réactivité électronique" et une "transparence" propres aux techniques collaboratives. En conséquence, le bon usage des outils sera celui qui impliquera dans le geste technique, toute l'intelligence d'une situation de communication et de travail.</p> <p>On pourra distinguer les différentes communautés virtuelles et leurs outils de travail spécifiques (communautés de pratique et groupes de projet).</p> <p><i>Pour la mise œuvre, l'équipe pédagogique construira une organisation de la formation centrée autour des technologies réseau, en développant toutes les facettes du travail collaboratif.</i></p> <p><i>Une adhésion générale et totale de l'équipe pédagogique aux procédures utilisées, à la redéfinition de la relation pédagogique, est ici nécessaire pour réussir cette immersion.</i></p> <p><i>Plus précisément, l'enseignant devra veiller à installer une dynamique de travail en commun et anticiper toutes les difficultés liées aux échanges d'informations : absences de réponses aux questions, malentendus, incompréhension, rétention, mise en forme, confidentialité, choix des interlocuteurs/destinataires, etc. Il soulèvera la question des changements des comportements humains et d'organisation du travail (pratiques collaboratives) et les incidences de ces nouveaux outils sur les postures managériales.</i></p> <p><i>Il s'agira enfin de multiplier les mises en situation, individuelles ou collectives, sur postes informatiques fixes ou mobiles, en continu (libre-service) et/ou sur des heures dédoublées.</i></p>

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>MANAGEMENT OPERATIONNEL</p> <p>ORGANISATION</p> <p>S 631 Organisation de l'activité du vendeur et de l'équipe commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs commerciaux - Systèmes de rémunération - Répartition du portefeuille clients - Affectation des secteurs - Gestion et suivi d'affaires - Définition des outils commerciaux 	<p>Il s'agit ici de sensibiliser les étudiants à la responsabilité du manager dans le déploiement concret des options stratégiques de son entreprise. Il est fait appel à des savoirs en management des hommes, en organisation et en communication.</p> <p>On cherchera notamment à montrer que l'organisation de l'activité du commercial s'inscrit dans une logique managériale de type DPO (Direction par Objectifs) et privilégie ainsi l'autonomie, la délégation mais aussi le contrôle à posteriori et la mise en place de procédures correctrices.</p> <p>Ainsi, au-delà des aspects conceptuels, il faudra veiller à mettre en exergue la capacité à s'adapter aux changements d'orientation de l'entreprise et à démontrer la place de l'objectif en management.</p> <p>Il conviendra d'insister sur le fait que toute modalité d'organisation de l'équipe (rémunérations, secteurs, outils, etc) est à reconsidérer, en permanence, par rapport à l'analyse que l'on se fera des résultats de l'action commerciale. Là encore, l'adaptation aux évolutions, la prise en compte des résultats conduisent à une grande souplesse, voire une flexibilité des modalités d'organisation .</p> <p><i>Les supports à privilégier seront les mises en situation (études de cas), le recours à des logiciels professionnels, la réflexion de groupe à partir de situations professionnelles observées.</i></p>
<p>PLANS D'ACTION</p> <p>S 632 Mise en œuvre des plans d'action commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification des opérations - Stimulation de l'équipe commerciale - Évaluation <p>S 534 Planification et suivi de l'action</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification des actions commerciales - Budgets d'opérations commerciales - Budgets de secteur ou de clientèle - Budget des ventes - Analyse des écarts <p>S 532 Evaluation de l'efficacité de l'action</p>	<p>Les plans d'actions constituent le cadre privilégié du management opérationnel</p> <p>Cette partie, traite des aspects quantitatifs du management de l'équipe commerciale. Il s'agit de montrer, ici, que la gestion économique d'une équipe commerciale s'articule autour de trois grands axes :</p> <p>"Décider sous contraintes" en s'appuyant sur la gestion budgétaire qui fixe un cadre décisionnel cohérent avec les orientations de l'entreprise.</p> <p>" Maintenir la rentabilité de l'organisation" en évaluant la rentabilité et l'efficacité des plans d'actions</p> <p>" Contrôler et piloter" avec l'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs d'activité propres à la gestion prévisionnelle, limitée cependant à des prévisions en univers certain, d'éléments de trésorerie. (analyses statistiques, univers aléatoires, probabilités événementielles ne seront pas traitées)</p> <p>La dimension managériale est donc à intégrer aux aspects purement opérationnels des plans et ceci dans une optique d'orientation de l'action et du contrôle des résultats.</p> <p>Au-delà des aspects strictement quantitatifs (budget, tableaux de bord ...), on s'attachera à développer les attitudes managériales qui permettent de mobiliser (stimulation de l'équipe), de gérer efficacement les situations de changement</p>

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entonnoir de prospection / ratios - Tableaux de bord - Evaluation de la rentabilité d'une action - Calcul de flux de trésorerie prévisionnels - Retour sur investissement : délai de récupération, actualisation 	<p>(qui découleraient de l'évaluation de l'efficacité d'une action). La conduite de l'action s'inscrit donc dans "<i>une problématique commerciale avec des incidences managériales</i>".</p> <p><i>Les études de cas, le recours à des logiciels professionnels, des simulations de jeux d'entreprises sont des outils pédagogiques pertinents. Il s'agit aussi de systématiser la traduction quantitative des missions professionnelles. L'accès libre et autonome aux matériels et ressources informatiques est de ce point de vue incontournable.</i></p>
<p style="text-align: center;">ANIMATION</p> <p>S 633 Animation d'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation - Motivation - Accompagnement individualisé - Gestion des performances individuelles et collectives - Traitement des situations difficiles : rotation, démotivation, licenciement - Bilans : promotions, plans de carrière 	<p>Cette partie a pour objet de faire acquérir à l'étudiant des repères et des techniques pour assumer son rôle d'animateur d'équipe commerciale. Le cas du management à distance sera également abordé. Les aspects juridiques seront intégrés dans la gestion des situations difficiles.</p> <p>L'approche pédagogique reposera sur de nombreux jeux de rôle, mises en situation, films de démonstration centrés sur des situations professionnelles. Ces entraînements auront pour objectif d'adapter le mode d'intervention managériale aux différentes personnalités qui constituent une équipe de vente sans oublier les enjeux de la situation.</p> <p>Des questionnaires diagnostics permettant de situer ses pratiques de manager pourront également être utilisés.</p> <p>L'intervention de professionnels du recrutement et de centres de bilans de compétences sera particulièrement indiquée.</p> <p>En fonction de l'expérience personnelle de chaque étudiant, il est possible d'élaborer des parcours individualisés qui permettront de compléter son capital connaissances. On peut penser à un dispositif pédagogique alternant formation en présentiel et à distance.</p>

Management de l'équipe commerciale	Recommandations pédagogiques
<p>RESEAU DE VENTE</p> <p><i>S 444 Organisation de la distribution</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Circuit, canal, réseau de distribution - Choix du mode de distribution en fonction de la cible - Spécificités de la distribution dans un réseau en libre service ou en libre choix (marchandisage), par téléphone, par internet <p><i>S 634 Le management du réseau de vente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les acteurs - Les objectifs commerciaux - Formation - Dynamisation - Contrôle et suivi du réseau 	<p>Il s'agit dans cette partie de passer d'une logique de « vente aux distributeurs » à une démarche active pour « faire vendre » les distributeurs. Cela nécessite une parfaite connaissance des mécanismes de motivation des distributeurs, une maîtrise des méthodes et des moyens pour développer les ventes.</p> <p>Il sera intéressant de montrer que les nouvelles formes de vente conditionnent l'architecture de réseaux plus ou moins formalisés (cf l'exemple des liens électroniques dans l'e-commerce)</p> <p>Pour bien mesurer les leviers de la relation fabricant/ distributeurs, le recours à des grilles d'analyse sera utile (croisement objectifs fabricants/ attentes distributeurs). L'animation du réseau se fera dans un contexte de pouvoirs réciproques et dans la négociation de plan d'actions commerciales. On privilégiera l'exploitation de supports vidéo, les études de cas et les ateliers d'entraînement, l'étude de sites de commerce</p>

4 - Progressions pédagogiques

Il est plutôt conseillé de bâtir une progression qui permettra de traiter en parallèle les 3 niveaux de savoirs relatifs au cadre managérial, aux orientations managériales et au management opérationnel.

Deux types de progressions pédagogiques peuvent ainsi être dégagés :

- une progression centrée sur l'avancement du projet commercial
- une progression centrée sur la cohérence conceptuelle

Ces progressions ont en commun :

- de traiter assez tôt des éléments de communication managériale, permettant de déceler, préciser et formaliser des situations comme supports de l'épreuve E4
- de traiter en priorité les éléments du travail collaboratif, facilitant l'intégration des procédures définie par l'organisation pédagogique de la formation.

4.1 Progression "Projet commercial"

Cette progression est centrée sur le projet commercial et les missions préparatoires. Elle est liée, d'un point de vue chronologique, au degré d'avancement du projet. On peut distinguer 3 phases :

- La phase 1 regroupe les savoirs permettant à l'étudiant de définir, discuter et négocier ce projet (phase de formalisation)- Une priorité sera donnée à l'installation des procédures de travail collaboratif permettant de comprendre rapidement le contexte d'utilisation des nouvelles technologies dans la formation.

- La phase 2 lui permettra de conduire, d'évaluer, de développer son projet commercial

- La phase 3 permet d'illustrer et de valider les aspects plus théoriques du management d'équipe en exploitant et en mutualisant les expériences professionnelles

Construire une progression privilégiant l'opérationnel a pour conséquence majeure, l'éclatement conceptuel des savoirs. Il sera également nécessaire, compte tenu des impératifs chronologiques (si la phase de formalisation du projet est par exemple de 3 mois) d'aborder rapidement chaque savoir, pour l'approfondir en fin de formation.

Par exemple : on peut aborder, dans un premier temps, de manière assez descriptive les objectifs commerciaux (typologies et exemples) pour ensuite mieux les resituer dans la problématique managériale à la lumière des expériences professionnelles.

Progression "Projet commercial"

	Cadre managérial	Orientations managériales	Management opérationnel
<p><u>PHASE 1</u> Formalisation du Projet Commercial</p>	<p><i>L'équipe : élément de la structure commerciale</i> Les équipes commerciales Rôle et composition des équipes commerciales Types de force de vente Métiers commerciaux : appellations et fonctions Réseau commercial Partenariats</p>	<p>Mise en place du travail collaboratif Caractéristiques du travail collaboratif Procédures de partage et d'échange des informations Intégration des technologies collaboratives</p>	<p><i>Organisation de l'activité du vendeur et de l'équipe commerciale</i> Objectifs commerciaux Systèmes de rémunération Répartition du portefeuille clients Affectation des secteurs Définition des outils commerciaux</p> <p><i>Animation d'équipe</i> Formation commerciale Accompagnement individualisé</p> <p><i>Le management du réseau de vente</i> Organisation de la distribution Circuit, canal, réseau de distribution Choix du mode de distribution en fonction de la cible Spécificités de la distribution dans un réseau en libre service ou en libre choix (marchandisage), par téléphone, par internet</p>

	Cadre managérial	Orientations managériales	Management opérationnel
<p style="text-align: center;"><u>PHASE 2</u> <i>Développement du Projet Commercial</i></p>	<p>Les structures commerciales Nature des liaisons Types de structure Processus de décision</p> <p><i>Le management : levier de l'organisation commerciale</i> L'organisation commerciale : un système finalisé</p>	<p><i>Installation de la relation managériale</i></p> <p>Le diagnostic de la relation managériale La problématique de la relation : contexte et objectifs Les acteurs : pouvoirs et enjeux, marge de manœuvre Rôle du manager commercial et des commerciaux</p>	<p><i>Conduite de l'action commerciale</i></p> <p>Evaluation de l'efficacité de l'action commerciale Entonnoir de prospection / ratios Tableaux de bord Evaluation de la rentabilité d'une action</p>
	<p>Le fonctionnement de l'organisation commerciale Modes de coordination du travail Relations de travail Eléments de base de l'organisation commerciale Rôle et place de l'équipe commerciale</p>	<p><i>Constitution de l'équipe commerciale</i> Recrutement Les fonctions et profils de poste</p>	<p>Planification et suivi de l'action Planification des actions commerciales Budgets d'opérations commerciales Budgets de secteur ou de clientèle Budget des ventes Techniques de suivi d'affaires Stimulation de l'équipe commerciale Pilotage et analyse des écarts Calcul de cash flows prévisionnels Retour sur investissement : délai de récupération, actualisation</p> <p><i>Animation d'équipe</i> Gestion des situations managériales Motivation Gestion des performances individuelles et collectives</p>

	Cadre managérial	Orientations managériales	Management opérationnel
<p><i>PHASE 3</i> <i>Analyse et</i> <i>Exploitation</i> <i>du</i> <i>Projet</i> <i>Commercial</i></p>	<p>Les évolutions de l'organisation commerciale</p> <p>Forces d'évolution de l'organisation commerciale : technologique, sociologique, économique</p> <p>Axes d'évolution et conséquences managériales</p> <p>Le management des mutations : management réactif, réingénierie</p>	<p>Les spécificités de la communication managériale</p> <p>Les situations managériales</p> <p>Les techniques et les outils utilisés</p> <p>La communication dans la relation managériale</p> <p>Les techniques et les outils utilisés</p> <p>La personnalité managériale</p> <p>Identification du potentiel managérial</p> <p>Styles de management</p> <p><i>Constitution de l'équipe commerciale</i></p> <p>Statuts des commerciaux</p> <p>Taille de l'équipe commerciale</p>	<p><i>Animation d'équipe</i></p> <p>Gestion des situations managériales</p> <p>Traitement des situations difficiles : turn-over, démotivation, licenciement</p> <p>Bilans : promotions, plans de carrière</p> <p><i>Le management du réseau de vente</i></p> <p>Animation du réseau</p> <p>Les acteurs</p> <p>Les objectifs commerciaux</p> <p>Formation</p> <p>Dynamisation</p> <p>Contrôle et suivi du réseau</p>

4.2 Progression conceptuelle sur les deux années

Elle reprend, en parallèle, les éléments décrits dans les savoirs, en respectant la hiérarchie et l'unité conceptuelle. Une progression thématique en semestres facilite la synchronisation avec les autres enseignements connexes au management : économie d'entreprise, gestion de clientèle, droit, etc

Progression "Conceptuelle"

	Cadre managérial	Orientations managériales	Management opérationnel
<p><i>1^{er} Semestre</i></p> <p>"ORGANISATION, ACTION, EVALUATION"</p>	<p><i>Le management : levier de l'organisation commerciale</i></p> <p>L'organisation commerciale : un système finalisé</p> <p>Le fonctionnement de l'organisation commerciale</p> <p>Modes de coordination du travail</p> <p>Relations de travail</p> <p>Eléments de base de l'organisation commerciale</p> <p>Rôle et place de l'équipe commerciale</p>	<p><i>Mise en place du travail collaboratif</i></p> <p>Caractéristiques du travail collaboratif</p> <p>Procédures de partage et d'échange des informations</p> <p>Intégration des technologies collaboratives</p>	<p><i>Organisation de l'activité du vendeur et de l'équipe commerciale</i></p> <p>Objectifs commerciaux</p> <p>Systèmes de rémunération</p> <p>Répartition du portefeuille clients</p> <p>Affectation des secteurs</p> <p>Définition des outils commerciaux</p> <p><i>Conduite de l'action commerciale</i></p> <p>Evaluation de l'efficacité de l'action commerciale</p> <p>Entonnoir de prospection / ratios</p> <p>Tableaux de bord</p> <p>Evaluation de la rentabilité d'une action</p>

	Cadre managérial	Orientations managériales	Management opérationnel
<p><i>2^{ème} Semestre</i></p> <p>"LIAISONS, RELATION, ANIMATION "</p>	<p><i>L'équipe : élément de la structure commerciale</i></p> <p>Les structures commerciales Nature des liaisons Types de structure Processus de décision</p>	<p><i>Installation de la relation managériale</i></p> <p>La personnalité managériale Identification du potentiel managérial Styles de management</p> <p>La communication dans la relation managériale Les techniques et les outils utilisés</p> <p>Le diagnostic de la relation managériale La problématique de la relation : contexte et objectifs Les acteurs : pouvoirs et enjeux, marge de manœuvre Rôle du manager commercial et des commerciaux</p>	<p><i>Animation d'équipe</i></p> <p>Gestion des situations managériales Formation commerciale Motivation Accompagnement individualisé Gestion des performances individuelles et collectives Traitement des situations difficiles : turn-over, démotivation, licenciement Bilans : promotions, plans de carrière</p>
<p><i>3^{ème} Semestre</i></p> <p>"EQUIPE, GESTION"</p>	<p><i>Les équipes commerciales</i></p> <p>Rôle et composition des équipes commerciales Types de force de vente Métiers commerciaux : appellations et fonctions</p>	<p>Les spécificités de la communication managériale Les situations managériales Les techniques et les outils utilisés</p> <p><i>Constitution de l'équipe commerciale</i></p> <p>Les fonctions et profils de poste Statuts des commerciaux Taille de l'équipe commerciale Recrutement</p>	<p>Evaluation de l'efficacité de l'action commerciale (suite) Calcul de cash flows prévisionnels Retour sur investissement : délai de récupération, actualisation Planification et suivi de l'action Planification des actions commerciales Budgets d'opérations commerciales Budgets de secteur ou de clientèle Budget des ventes Techniques de suivi d'affaires Stimulation de l'équipe commerciale Pilotage et analyse des écarts</p>

	Cadre managérial	Orientations managériales	Management opérationnel
<p><i>4^{ème} Semestre</i></p> <p>"RESEAU"</p>	<p>Réseau commercial</p> <p>Partenariats</p> <p>Les évolutions de l'organisation commerciale</p> <p>Forces d'évolution de l'organisation commerciale :</p> <p>technologique, sociologique, économique</p> <p>Axes d'évolution et conséquences managériales</p> <p>Le management des mutations : management réactif, réingénierie</p>		<p><i>Le management du réseau de vente</i></p> <p>Organisation de la distribution</p> <p>Circuit, canal, réseau de distribution</p> <p>Choix du mode de distribution en fonction de la cible</p> <p>Spécificités de la distribution dans un réseau en libre service ou en libre choix (marchandisage), par téléphone, par internet</p> <p>Animation du réseau</p> <p>Les acteurs</p> <p>Les objectifs commerciaux</p> <p>Formation</p> <p>Dynamisation</p> <p>Contrôle et suivi du réseau</p>

GESTION DE PROJET

A. L'ENSEIGNEMENT

Horaire d'Enseignement : 6 (2+4)
soit en volume annuel 216 heures.

Objectifs

Cet enseignement permet de faire acquérir les savoirs et les compétences nécessaires à toute démarche de construction et de mise en œuvre d'un projet commercial correspondant au champ d'intervention décrit dans le référentiel des activités professionnelles. Il se compose d'un certain nombre de savoirs spécifiques listés dans le référentiel.

Cependant, pour la réalisation concrète du ou des projets, la mobilisation des contenus des autres enseignements sera nécessaire.

Cet enseignement est concrétisé par la réalisation, en relation directe avec une entreprise, d'un ou plusieurs projet (s) à caractère commercial.

Organisation pédagogique

L'horaire

Il comporte 2 h en classe entière, non dissociables (pour les étudiants), et 4 h dédoublées.

Pour utiliser au mieux ce potentiel horaire, il est préférable de placer les 2 h en classe entière sur une journée différente de celle comportant les heures dédoublées.

Les heures " classe entière " seront principalement réservées au travail sur les savoirs spécifiques. Les heures dédoublées permettront d'établir de façon privilégiée des contacts avec les entreprises partenaires des projets.

Pour cela il est possible de placer les horaires en classe dédoublée sur une journée entière (1 groupe le matin, l'autre l'après midi ou 2 groupes en parallèle, l'autre demi-journée étant banalisée).

La prise en charge pédagogique

Cet enseignement est confié à un (ou plusieurs) professeur(s) qui assure(nt) également un des autres enseignements (relation client/gestion de clientèles/ management de l'équipe commerciale).

Dans l'hypothèse où l'enseignement de gestion de projet est pris en charge par plus d'un professeur, ceux-ci peuvent intervenir de façon flexible en termes de volume horaire au cours de l'année. Il est possible qu'ils s'organisent, sur le temps en classe entière, pour intervenir sur des thèmes et donc de façon modulaire. Dans ce cas le volume horaire de 2 heures sera partagé en termes de services.

Les professeurs ayant en charge l'enseignement de gestion de projet peuvent avoir recours à un autre membre de l'équipe compte tenu de son expertise sur un sujet relatif à un projet.

La mise en œuvre de cet enseignement

Les objectifs visés conduisent à gérer de façon spécifique les temps de formation en classe entière et en classe dédoublée.

Les heures en classe entière peuvent permettre :

- d'installer les notions relatives aux différents aspects de l'enseignement, notamment sur le plan des technologies commerciales et de la mercatique ;
- de développer des techniques de recherche d'emplois (pour les stages et projets) ;
- de mutualiser les expériences professionnelles à partir des projets en cours de réalisation ou après leur réalisation.

Les heures en classe dédoublée peuvent permettre :

- d'acquérir des savoirs faire opérationnels pour lesquels l'effectif réduit est pertinent, notamment pour les TIC ;
- de procéder à des recherches de partenaires et de projets ;
- de réaliser la préparation nécessaire, dès l'instant où le projet aura pris corps. Cette préparation du projet pourra être réalisée soit dans l'enceinte du lycée avec l'encadrement professoral, soit en milieu professionnel avec l'encadrement du tuteur qui participe à la formalisation du projet.

Les temps passés en entreprise pour la préparation du projet peuvent correspondre à une partie du temps de stage, en fonction du projet pédagogique de l'équipe professorale.

La préparation du projet

Ce sont des actions ponctuelles ciblées, limitées, réalisées par un étudiant ou par un groupe pour préparer un projet.

Elles visent essentiellement à faire acquérir les compétences préalables utiles à la réalisation du projet (maîtriser un logiciel commercial de l'entreprise, se familiariser avec des techniques commerciales spécifiques, découvrir les produits, découvrir la clientèle...).

Elles se déroulent pendant l'horaire de gestion de projet au sein de l'établissement ou au sein de l'entreprise et/ou pendant certaines périodes de stage en continu.

Elles sont encadrées par le (s) professeur (s) assurant la gestion de projet.

Cadre conventionnel :

Le projet (préparation et stage) donnera lieu à une convention unique, signée entre les représentants de l'organisme d'accueil et ceux de l'établissement de formation. L'annexe pédagogique mentionnera tous les éléments d'ordre organisationnel et pédagogique.

Le projet commercial

Sa fonction :

Il correspond à une modalité de formation pour acquérir ou approfondir des compétences professionnelles en situation réelle de travail. Il répond à un besoin d'une organisation ou d'une entreprise (développer le CA sur un secteur, lancer un nouveau produit/service, toucher une nouvelle cible de clientèle, ...).

Il implique un objectif à atteindre, des actions à entreprendre, avec des ressources données et des contraintes à prendre en compte.

Un thème de projet renvoie nécessairement à plusieurs fonctions du Référentiel des Activités Professionnelles, dont " Vente et gestion de la relation client ".

Ses caractéristiques :

Il peut prendre une ampleur très variable selon sa place dans le cursus de formation de l'étudiant. Il combine des savoirs et savoir faire issus de la mercatique, de la gestion commerciale, de la communication, du management commercial. Il recourt de façon constante aux technologies commerciales. Tous les projets pourront être réalisés au sein d'un seul et même secteur d'activité économique voire d'une même entreprise. Les projets peuvent être réalisés dans tout type de structure correspondant au Référentiel des Activités professionnelles.

Ils peuvent être pris en charge par un ou plusieurs étudiants, dès l'instant où chacun atteint les objectifs de formation assignés au projet.

La démarche :

Chaque projet donne lieu à :

- une investigation pour déterminer les contours du projet et permettre à l'équipe pédagogique de le valider ;
- une planification de l'ensemble des étapes du projet en accord entre les différents acteurs (entreprise, étudiant et enseignant(s) de gestion de projet) ;
- la détermination de la préparation du projet et son lieu de réalisation (entreprise et/ou établissement de formation) ;
- la signature d'une convention qui englobera l'ensemble du projet (de sa préparation à sa réalisation et jusqu'à son terme) ;
- un suivi par l'équipe en charge de la gestion de projet pour l'ensemble des étapes du projet ;
- la définition des modalités d'une évaluation formative qui pourrait être menée conjointement par l'équipe et le tuteur (commanditaire) pour apprécier la réalisation de l'objectif, les démarches, les méthodes, ...
- une exploitation collective au bénéfice de la formation de tous les étudiants.

Si la définition de l'épreuve E6 « Conduite et Présentation de Projets commerciaux » impose l'existence d'au moins un projet pour admettre le passage du candidat, il paraît réaliste d'envisager la réalisation de 2 projets sur l'ensemble des 2 années de formation (l'un en 1^{ère} année et l'autre en 2^{ème} année). La réalisation d'un projet en partenariat avec une entreprise pourrait permettre de déceler un ou plusieurs besoins de l'entreprise engendrant la conception de projets ultérieurs pris en charge par le ou les mêmes étudiants ou par d'autres étudiants.

Le cadre conventionnel :

Chaque projet donne lieu à la rédaction d'une convention qui comporte les informations relatives :

- aux personnes concernées par la réalisation (étudiant(s), tuteur de l'entreprise)
- aux objectifs du projet
- aux ressources et contraintes
- aux modalités retenues
- à la planification des périodes du ou des stage(s) pendant le(s)quel(s) le projet sera réalisé
- à la détermination et à la planification de la préparation du projet et notamment si elle se déroule au sein de l'entreprise.

Cette convention sera signée par le responsable administratif du centre de formation, le représentant de l'équipe pédagogique, l'étudiant et le représentant de l'entreprise. Elle devra déterminer les engagements respectifs des parties dans la réalisation du projet. Du point de vue de l'étudiant, s'agissant d'une démarche de formation, il ne saurait être tenu à une obligation de résultat. Du point de vue pédagogique il importe que le projet soit conduit jusqu'à son terme pour en mesurer les effets sur les indicateurs commerciaux retenus.

Les stages

Durée et organisation :

Leur durée est de 16 semaines dont 12 semaines au minimum sur temps scolaire et 6 semaines consécutives au moins. Les autres semaines peuvent être réparties en fonction du projet pédagogique.

Place dans la formation :

Les stages en continu sont le moment privilégié au cours duquel les étudiants seront confrontés à la clientèle dans le cadre de la réalisation des projets commerciaux. De ce fait il paraît pédagogiquement souhaitable qu'ils ne soient pas placés trop tôt dans le cursus de formation. Il est au préalable nécessaire pour l'étudiant de 1^{ère} année :

- de cerner les objectifs de la formation du BTS NRC ;
- de maîtriser les compétences et savoirs relatifs à la démarche de projet ;
- d'utiliser avec un minimum de pertinence les technologies commerciales ;
- d'avoir identifié une entreprise partenaire et le projet potentiel ;
- d'avoir eu le temps de formaliser les démarches du projet et notamment la préparation du projet (le tout pris en compte dans la convention unique).

On pourrait concevoir qu'une période de stage de courte durée (1 semaine) permette à l'étudiant d'intégrer l'entreprise pour valider de l'intérieur la faisabilité du projet.

Il semble donc réaliste de placer un stage de 1^{ère} année plutôt au 3^{ème} trimestre de l'année. La situation en 2^{ème} année permet de s'appuyer sur les acquis méthodologiques et il est donc possible de placer un autre stage au cours du 2^{ème} trimestre.

Il est alors possible au début de la 2^{ème} année de :

- formaliser les projets de l'année précédente,
- mutualiser entre les étudiants les acquis de leur expérience respective,
- renforcer les connaissances sur lesquelles s'appuyaient les projets,
- corrélativement de définir de nouveaux projets au sein de la même entreprise ou dans une autre.

La période de formation suivant le 2^{ème} stage, avant le début des épreuves, servira à la formalisation des projets de chacun et à la préparation de l'épreuve E6.

Les entreprises partenaires :

La recherche des entreprises d'accueil est assurée conjointement par l'étudiant et l'équipe pédagogique. Le choix de l'entreprise est essentiel car l'action de l'étudiant va s'inscrire dans la durée. Les partenariats qui s'établissent permettront à l'étudiant de s'insérer durablement dans l'entreprise (missions + stage).

Le choix d'une entreprise précaire serait dangereux pour la réalisation d'un projet commercial et donc pour l'étudiant.

L'implication de l'équipe pour valider le contact de l'étudiant avec un partenaire et suivre la négociation est essentielle.

Les propositions que des entreprises font aux équipes pour des actions ponctuelles qui correspondent à " des actions vente " totalement organisées, sans prise d'initiative de l'étudiant, ne peuvent être acceptées comme projet. Il sera nécessaire de redéfinir les modalités d'une coopération dans le respect des nouveaux objectifs de la formation et des compétences à évaluer à l'examen.

Les missions ponctuelles, sans lien avec un projet commercial, ne pourront être présentées à l'examen .

Suivi du stage dans la démarche de projet :

les périodes de stage sont placées sous la responsabilité des professeurs assurant les enseignements de gestion de clientèles, relation client, management de l'équipe commerciale et gestion de projet.

Les modalités de l'évaluation du stage devront être définies en partenariat avec le tuteur avec les critères correspondant au double regard que constituent les deux responsables de cette période de formation.

Les rendez-vous des professeurs avec le tuteur et le stagiaire devront être planifiés.

B. LES PROJETS COMMERCIAUX

1. LE TEXTE OFFICIEL : COMMENTAIRES

PROJETS COMMERCIAUX : PRÉPARATION ET MISSION

TEXTE OFFICIEL	COMMENTAIRES
Les projets commerciaux sont des modalités de formation en relation directe avec le milieu professionnel, tel qu'il est décrit dans le référentiel des activités professionnelles.	Pas de simulation ou de projets réalisés pour le centre de formation, l'école ou l'établissement ou pour une association dépendant de l'établissement de formation (exemple : l'organisation de la vente de petits pains pour le compte du FSE ne peut être un projet)
Les organisations ou entreprises concernées peuvent être de toute taille et proposer des biens et/ou des services à une clientèle de particuliers ou de professionnels (utilisateurs, prescripteurs, revendeurs).	Pas de restrictions quant à la taille ou à l'activité (si légale) de l'entreprise. Pas de restriction quant au statut juridique de l'organisation mais activité de commercialisation obligatoire. L'entreprise ou l'organisation doit exister (pas de projet de création d'entreprise).
La fonction commerciale de ces entreprises ou organisations s'organise de façon privilégiée autour d'une équipe de vente interne et/ou externe développant une démarche active en direction de la clientèle.	L'équipe de vente va vers le client pour lui proposer le produit ou le service, par opposition aux activités commerciales de type MUC qui consistent à pousser le produit/service une fois le client attiré dans un espace commercial (unité commerciale). Pas de restriction sur le statut juridique de la force de vente. Dans certains cas, l'organisation commerciale peut être hybride et nécessiter des compétences relevant des deux BTS (exemple : dans une banque, l'accueil "comptoir" relève des compétences MUC, la gestion du portefeuille "clients" des compétences NRC).
Pour des raisons liées aux spécificités de l'environnement de l'établissement de formation ou du projet personnel de l'étudiant, tous les projets pourront être réalisés au sein d'un seul et même secteur d'activité économique.	Pas d'exigence de variété des entreprises ou des organisations. Il s'agit de privilégier la qualité des relations avec l'entreprise qui s'inscrivent donc dans la durée et donc de rechercher l'approfondissement des compétences. Les projets pourront avoir été réalisés au sein d'une même entreprise. Les relations privilégiées avec un secteur d'activité (exemple : module d'approfondissement sectoriel de l'ex BTS FV) pourront être maintenues.
Garants de la qualité de la formation et de son adaptation aux évolutions commerciales, ces projets constituent un gage d'insertion professionnelle durable, dimension qui devra systématiquement être prise en compte dans la réalisation de ceux-ci.	Un des objectifs est de permettre à l'étudiant d'attester, lors de sa recherche d'emploi ultérieure, d'une première expérience professionnelle. Les possibilités d'embauche au sein des entreprises partenaires du projet seront prises en compte.
Objectifs pédagogiques	
La finalité de ces projets commerciaux est double et équilibrée :	Le contenu d'un projet doit impérativement renvoyer à une ou plusieurs des quatre fonctions du référentiel des

<p>pour l'étudiant, ils permettent d'acquérir et / ou d'approfondir des compétences professionnelles en situation réelle de travail,</p> <p>pour l'organisme commanditaire, ils se traduisent par une réalisation utile à son activité <i>ayant un impact sur son chiffre d'affaires</i>.</p>	<p>activités professionnelles et permettre l'acquisition des compétences décrites dans le référentiel de certification.</p> <p>Chaque projet doit avoir un impact mesurable sur le chiffre d'affaires de l'entreprise.</p> <p>Exemples : prospection vente sur un secteur géographique sur lequel l'équipe de vente actuelle rencontre des difficultés ; lancement d'un nouveau produit auprès d'une cible de clientèle particulière ; amélioration du référencement d'un produit en GMS ; présentation d'une nouvelle gamme auprès de prescripteurs.</p> <p>Contre exemples : une étude de satisfaction de clientèle, l'informatisation d'un fichier client, la mise en place d'une procédure de traitement des réclamations, ne peuvent constituer en tant que tels des projets. En revanche, ils peuvent constituer des étapes intermédiaires d'un projet.</p>
<p>Complémentaires des autres modalités (cours, méthode des cas, travail en classe dédoublée...), ils reposent sur une approche interdisciplinaire qui combine des savoirs et savoir faire issus de la mercatique, de la gestion commerciale, de la communication – négociation, du management commercial et de la gestion de projet.</p>	<p>L'enseignement de " gestion de projet " comporte un programme spécifique. Cependant, la réalisation d'un projet nécessite la mobilisation de savoirs et de savoir faire issus des autres enseignements professionnels, d'où la justification des propositions de répartition de service visant à éviter un cloisonnement artificiel.</p>
<p>En outre, ils nécessitent une maîtrise constante des technologies commerciales dont ils sont un moyen privilégié d'apprentissage et d'approfondissement</p>	<p>Toute activité commerciale performante nécessite le recours permanent aux technologies commerciales, notamment aux TIC. Ces technologies seront travaillées à l'occasion de la réalisation des projets (mais pas seulement), en fonction des objectifs poursuivis.</p> <p>Si l'entreprise ne possède pas la maîtrise des technologies requises, un des objectifs du projet pourra être de les lui faire acquérir.</p>
<p>Modalités</p>	
<p>Les projets commerciaux reposent sur une relation à caractère pédagogique entre trois partenaires : l'organisation ou l'entreprise commerciale qui confie des activités de type professionnel à l'étudiant en fonction de ses besoins dans un but de formation ; l'étudiant, seul ou en petit groupe, qui acquiert et approfondit des compétences grâce à une intervention directe en milieu professionnel ; l'équipe pédagogique qui encadre, conseille, met en cohérence et articule les différentes modalités d'appropriation des savoirs.</p>	<p>Si une des finalités du projet est un impact sur le chiffre d'affaires, l'objectif de cette modalité reste pédagogique (acquisition de compétences). Un accord sur ce point doit être trouvé entre l'étudiant, le représentant de l'entreprise (le tuteur) et l'équipe pédagogique. Les trois partenaires doivent être impliqués directement dans la négociation initiale du contenu et des modalités du projet.</p>
<p>L'équipe pédagogique veille notamment à ce que les compétences progressivement acquises soient transférables à d'autres situations professionnelles comparables.</p>	<p>Un projet ne se termine pas immédiatement après la phase de contact avec la clientèle. Il est nécessairement évalué. Le caractère " transférable " des compétences acquises est notamment évalué lors de cette période de</p>

	suivi et d'évaluation.
Un projet peut être réalisé pendant les heures hebdomadaires de gestion de projet ou pendant les périodes de stage en continu.	Un projet s'inscrit dans la durée. Il est construit puis réalisé progressivement pendant les heures de gestion de projet puis pendant les périodes de stage prévues.
La durée d'un projet est indiquée dans la convention de stage signée entre les différents partenaires. Elle inclut la ou les périodes de stage prévues pour la réalisation du projet.	La négociation avec l'entreprise partenaire comprend l'objectif mais également la durée qui doit tenir compte des contraintes pédagogiques et notamment des rythmes scolaires.
Ces projets sont encadrés et suivis par un membre de l'équipe pédagogique assurant l'enseignement de gestion de projet et / ou de gestion de clientèle, de relation client, de management de l'équipe commerciale.	L'encadrement pédagogique du projet est par nature interdisciplinaire.
Le suivi pédagogique d'un projet nécessite de la part de l'enseignant ou de l'équipe responsable une disponibilité tant auprès de l'étudiant que des partenaires professionnels. Il implique nécessairement la définition des modalités de suivi et de rencontre, pendant l'horaire hebdomadaire de gestion de projet et pendant les périodes de stage.	Ce suivi implique le recours aux TIC et le déplacement en entreprise à la rencontre des tuteurs et des stagiaires.
Cette formation - accompagnement concerne plusieurs domaines, notamment : - l'accès aux ressources et la sélection d'informations pertinente ; - la mobilisation et l'approfondissement des savoirs et savoir faire pertinents au regard de l'objectif à atteindre, - la méthodologie de résolution de problèmes et la gestion du temps ; - l'apprentissage et le développement d'un comportement professionnel et principalement d'une communication verbale et non verbale adaptée.	Il ne faut pas assimiler " gestion de projet " et " suivi de projet ". Afin de construire et mettre en œuvre un projet commercial, il est nécessaire de maîtriser un certain nombre de savoirs indiqués dans le programme de l'enseignement de gestion de projet. Les modalités pédagogiques d'acquisition de ces savoirs sont laissées au libre choix des enseignants. Les compétences travaillées dans les autres enseignements professionnels sont réinvesties dans les projets. Sont plus particulièrement concernées celles relevant de la " relation client ", d'où la nécessaire coordination entre les deux enseignements.
Ce suivi pourra prendre plusieurs formes : - des séances de travail planifiées en petit groupe autour de thèmes tels que l'organisation et la gestion du temps, la sélection de l'information, la définition des objectifs..., en début de période ; - des réunions non planifiées en réponse à une demande spécifique de l'étudiant et du groupe d'étudiants ou du professionnel commanditaire, tout au long du déroulement de la mission ou du projet ; - des rencontres sur le terrain ; - des phases d'évaluation formative planifiées, dont certaines en présence des professionnels impliqués, destinées à organiser le contrôle pédagogique.	Le suivi proprement dit concerne un projet spécifique et une équipe d'étudiants. Il est plus particulièrement réalisé pendant l'horaire dédoublé de gestion de projet.
Il est à noter que, comme pour tout enseignement,	Certaines missions en entreprise peuvent se dérouler en

le temps consacré par les étudiants aux missions professionnelles et aux projets ne se limite pas au strict horaire de formation mais se prolonge par un temps de travail personnel.	dehors du temps scolaire, après validation par l'équipe pédagogique et accord du chef d'établissement.
Pour ces projets, une convention sera établie conformément aux dispositions réglementaires en vigueur et aux recommandations pédagogiques décrites dans la rubrique " stages en milieu professionnel "	La convention couvre la totalité de la durée du projet, tant en ce qui concerne les périodes de stage que les sorties ponctuelles en entreprise pendant l'horaire hebdomadaire de gestion de projet.
Le projet	
Un projet est défini et mis en œuvre en réponse au besoin d'une organisation ou d'une entreprise commerciale. Il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données et des contraintes identifiées. C'est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir.	Exemples : développer le chiffre d'affaires sur un secteur géographique inexploré ; lancer un nouveau produit ou proposer un nouveau service ; toucher une nouvelle cible de clientèle ; réaliser une opération promotionnelle sur un secteur.
Un projet commercial se définit comme : - un besoin repéré pour une organisation ou une entreprise dans l'environnement délimité - un but, un objectif à atteindre à partir d'une analyse des opportunités. Cette offre faite à ou pour une clientèle spécifique aura nécessairement comme finalité un impact sur le chiffre d'affaires de l'organisation sur la période considérée ; - un ensemble cohérent d'actions mis en œuvre en tenant compte des contraintes identifiées.	Le projet se différencie nettement de l'action vente appliquée par son ampleur, son ambition et sa durée. Il se traduit impérativement par une phase de confrontation à la clientèle cible, sous quelle que forme que ce soit.
Il se traduit par un objectif délimité et mesurable, notamment en termes de chiffre d'affaires.	L'objectif à atteindre doit être chiffré et négocié avec le commanditaire avant le début des opérations. Cependant le degré de réalisation de l'objectif n'est pas un critère d'évaluation. Il reste un indicateur de la performance mais l'essentiel est de prendre en compte les conditions de réalisation et l'analyse du résultat obtenu.
Il nécessite l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions cohérent, organisé et programmé sur une période relativement longue, mais toujours inférieure à la durée de formation de l'étudiant.	Les différentes étapes " professionnelles " à respecter, dans une logique " préparation – action – évaluation " donnent lieu à l'identification de compétences spécifiques à acquérir et à évaluer.
Il nécessite impérativement la mise en œuvre de technologies commerciales et notamment de TIC.	La cohérence de l'ensemble prend une part importante et permet de bien distinguer l'intérêt de cette modalité de formation par rapport aux actions vente appliquée
Il est évalué au regard des objectifs fixés initialement et il est donc nécessairement achevé ou en voie d'achèvement à la fin de la période de formation. Le projet diffère de l'action ponctuelle par son ampleur, sa durée, les compétences qu'il mobilise pour sa mise en œuvre et, à titre principal, par le degré de responsabilité pris par l'étudiant.	La clé de voûte du projet étant la phase de " contact clientèle ", il ne peut être accepté à l'examen un projet inachevé, qui se terminerait avant cette étape. Par contre, un projet qui aboutit à un échec total en termes de chiffre d'affaires pourrait être accepté sous certaines conditions (analyse pertinente des raisons de l'échec et enseignements à retenir).

<p>Il vise en effet plus particulièrement à développer chez l'étudiant l'autonomie, le sens de l'initiative et de la responsabilité, la capacité à gérer son temps et à organiser son travail (éventuellement celui d'une petite équipe), à travailler en équipe et à produire de l'information pertinente. Il permet également de développer l'aptitude à tirer les enseignements de l'expérience et à les formaliser.</p>	<p>L'évaluation des résultats obtenus et l'identification des causes du succès (et de l'échec) et des moyens de remédiation sont essentielles pour assurer un caractère formateur au projet.</p>
<p>De la conception à l'évaluation, une démarche de projet passe nécessairement par différentes phases :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'identification du besoin ou des attentes, - la délimitation du thème - l'élucidation des contraintes, - la définition et la formulation de la solution - la programmation et l'organisation - la mise en œuvre : animation coordination, régulation, action, - l'évaluation. 	<p>Ces étapes sont clairement définies et sont à mettre en œuvre.</p>
<p>Un projet peut être précédé d'une préparation plus ou moins limitée dans le temps. L'objectif est d'acquérir les compétences et les informations minimales à la réalisation de celui-ci.</p>	<p>Ce n'est donc pas une obligation, notamment pour les projets de fin de formation pour lesquels on peut estimer les étudiants suffisamment préparés.</p>
<p>La préparation du projet</p>	
<p>La préparation du projet se définit par des actions ponctuelles ciblées, limitées dans le temps et dans l'espace, réalisées par l'étudiant, seul ou en groupe, au sein de l'entreprise partenaire, dans le but de préparer le projet programmé ultérieurement. Liées à un ou des projets, elles sont donc chronologiquement situées avant ceux-ci.</p>	<p>Elles sont obligatoirement liées au projet d'une part et à l'entreprise partenaire d'autre part. Elles ne peuvent donc plus prendre la forme d'actions vente appliquée ponctuelles et déconnectées d'un projet. Remarque : l'équipe pédagogique peut cependant considérer que des actions ponctuelles non liées à un projet (type AVA) sont encore pertinentes d'un point de vue formatif et décider d'en mettre en place. Elles ne pourront pas être présentées à l'examen et ne seront pas évaluées.</p>
<p>Ces actions visent à acquérir des compétences préalables indispensables à la réalisation du projet.</p>	<p>Exemples : maîtrise d'un logiciel commercial spécifique à l'entreprise commanditaire ; familiarisation avec la méthode d'approche du marché ou avec les techniques commerciales spécifiques ; découverte des produits ou des services à vendre ; découverte des particularités de la clientèle habituelle de l'entreprise.</p>
<p>Elles sont réalisées de préférence pendant l'horaire hebdomadaire de "gestion de projet" et couvertes par la convention de stage signée avec l'entreprise partenaire du projet</p>	<p>Elles nécessitent des sorties en entreprise. Couvertes par la convention de stage signée avec l'entreprise partenaire, elles doivent respecter la législation en vigueur.</p>

2. MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE / DÉROULEMENT PÉDAGOGIQUE

Missions préparatoires		Stage	
<i>en établissement de formation</i> étudiant/équipe pédagogique	<i>en entreprise et/ ou en établissement de formation</i> étudiant/entreprise/ équipe pédagogique	<i>en entreprise</i> étudiant/entreprise/ équipe pédagogique	<i>en établissement de formation</i> étudiant/équipe pédagogique
<p><u>Première étape</u> : accompagnement des étudiants et recherche de partenariats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Connaissance de soi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostic du potentiel ▪ Recherche de projet de formation/professionnel ▪ Bases des techniques de recherche d'emploi ▪ Outils de base informatiques/de communication 2) Exploitation de la base de données entreprises <ul style="list-style-type: none"> ▪ Démarchage ▪ Recherche et mise en place de partenariats (utilisation des connaissances de l'environnement professionnel de l'établissement) 	<p><u>Deuxième étape</u> : conception du projet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Prise de contact et identification du/des besoins du donneur d'ordre 2) Recherche et validation du/des thème(s) 3) Etude de faisabilité 4) Signature de la convention et de l'annexe pédagogique 5) Conception du projet : <ul style="list-style-type: none"> ▪ définition précise de la/des mission(s) ▪ consignes et recommandations ▪ contraintes commerciales, matérielles, juridiques, financières 6) Elaboration du cahier des charges : <ul style="list-style-type: none"> - objectifs - planning et délais - moyens <p><u>Troisième étape</u> : préparation du stage et intégration progressive</p>	<p><u>Quatrième étape</u> : mise en œuvre du projet</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conduite du projet <ul style="list-style-type: none"> ▪ définition des responsabilités ▪ définition des contraintes ▪ recherche des priorités ▪ détermination des étapes et des échéances ▪ identification des outils à mobiliser ▪ mise en œuvre 2) Pilotage <ul style="list-style-type: none"> ▪ surveillance de la progression avec outils de suivi d'activité ▪ respect des contraintes ▪ bilans intermédiaires ▪ communication par écrit et par oral des résultats partiels à chaque étape 	<p><u>Cinquième étape</u> : bilan et évaluation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Choix et utilisation d'indicateurs pertinents 2) Communication écrite et orale des résultats

	<p>de l'étudiant dans l'entreprise</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mise au point d'un planning des journées préparatoires 2) Observation du marché de l'entreprise liée au projet (marché actuel, potentiel, analyse et évolution de la concurrence, ...) 3) Etude de l'entreprise d'accueil : organisation interne : qui fait quoi ? pourquoi ? positionnement, stratégie, plan de marchéage, ... 4) Missions commerciales ponctuelles dans l'entreprise (formation et connaissance produit/clientèle, accompagnement commercial, opérations de téléprospection, ...) <p>Les compétences à acquérir par ex. en technologies commerciales (utilisation des outils de gestion de projet, ...) seront précisées pour chaque étape. Un compte rendu écrit et/ou oral sera aussi demandé à chaque étape.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ actions correctives si besoin ▪ difficultés rencontrées et moyens pour y remédier 	
--	---	--	--

3. MÉTHODOLOGIES APPLIQUÉES À DES EXEMPLES CONCRETS

Exemples

- Conquérir un nouveau secteur (géographique ou de clientèle)
- Fidéliser une clientèle (renouvellement d'achat - vente de produits dérivés ou de services associés) et enrichir le système d'information commerciale (SIC)
- Organiser les ventes d'un produit (ex. dans une agence bancaire organiser et gérer l'opération consultation des comptes sur Internet sur tous les portefeuilles des chargés de clientèle)
- Gérer un secteur géographique ou de clientèle
- Développer les ventes sur un secteur existant (organiser et réaliser une opération de communication en direction des prospectés)
- Analyser et relancer des clients en sommeil
- Améliorer le référencement d'un produit ou d'une gamme au sein de surfaces de vente
- Manager une équipe (coordonner et piloter les projets professionnels des commerciaux juniors)
- Implanter un logiciel CRM avec formation de l'équipe commerciale et développer, ensuite les ventes sur un secteur géographique ou de clientèle

Exemple de méthodologies de projet

Cas : conquérir un nouveau secteur de clientèle

Un fabricant de textile de maison spécialisé dans la fabrication de serviettes éponge pour la grande distribution (marque de distributeur) souhaite diversifier sa clientèle. Il a déjà commencé en se lançant dans les cadeaux de fin d'année ou de fête des mères pour les comités d'entreprise. Cette société a acheté la licence RATP et a fabriqué des serviettes de bain, des chaussons en tissu, des parapluies à l'effigie du ticket de métro.

Sa cible sera les maisons de souvenir. Dans un premier temps, elle souhaite se concentrer sur les sites touristiques de Paris (Tour Eiffel, Sacré Cœur, Champs Élysées...).

Projet commercial confié à l'étudiant : faire connaître la société auprès des boutiques de souvenirs et faire référencer ses produits.

A. Préparation du projet

Le projet a été proposé par l'entreprise. L'équipe pédagogique et l'étudiant ont réfléchi à une méthodologie de mise en œuvre.

La méthodologie qui suit a été présentée au responsable de l'entreprise qui l'a validée.

1. Comprendre le contexte de l'action (40 heures)

Connaître la société (à réaliser en entreprise)	Connaître le marché (à réaliser en entreprise et en établissement de formation)	Connaître la cible à prospecter (rechercher, collecter et analyser l'information)	-
<ul style="list-style-type: none"> - son histoire, ses chiffres, ses objectifs... - ses clients et leur répartition - ses produits - ses "logiciels" - son personnel - le cheminement 	<ul style="list-style-type: none"> - situation du marché - environnement, contexte économique, politique et évolution - demande : touristes (qui sont-ils ?) - concurrents : directs 	<ul style="list-style-type: none"> - étude documentaire (secteur du commerce des souvenirs, chiffres clés, etc.) - entretiens qualitatifs avec des propriétaires de boutique de souvenirs (produits vendus, ...) 	<p>Gestion de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> S421 L'environnement de l'action S422 Les marchés S424 La concurrence S425 La veille commerciale S81 Environnement technologique du commercial

d'une commande	et indirects, relevés de prix...		Relation Client S423 La demande
----------------	----------------------------------	--	---

Les informations recueillies et traitées font l'objet de présentations écrites et orales aux différents partenaires ainsi qu'au groupe classe :

- Suivi des recherches réalisées :
 - entretiens individuels planifiés avec le(s) formateur(s) en cours de projet pour savoir comment l'étudiant s'y prend (recherche d'informations, traitement et analyse), quelles compétences lui apporter (celles qui sont insuffisantes ou celles qui sont à acquérir) et suivi des missions par message électronique
 - Entretiens avec le tuteur de stage pour " vérification " de la pertinence des informations recueillies ou à recueillir (ex. : pour l'entretien qualitatif avec des propriétaires de boutiques, il serait judicieux de montrer son questionnaire pour savoir si toutes les informations à recueillir y sont.).
 - Entretien(s) avec le tuteur de stage, le(s) formateur(s) et l'enseignant : pour aider l'étudiant à parler de son projet, de sa méthodologie, de ses acquis. Analyse des difficultés, des progrès avec des outils de contrôle et d'évaluation (planification, grille d'évaluation...)
 - Mise en commun des astuces, des trouvailles, des personnes à contacter soit sur un forum, soit dans une foire aux questions. Possibilité également de poser des questions (liste de diffusion)
- Étape réalisée et finalisée (synthèse, diaporama...) :
 - Restitution à la classe : les objectifs sont d'apprendre à prendre la parole en public, d'apprendre à dégager les éléments essentiels d'une recherche et d'apprendre à présenter sa progression (difficultés rencontrées, moyens pour les surmonter...)

À faire plutôt pendant les horaires dédoublés – En fonction de l'état d'avancement de chaque projet

- Présentation des résultats de la préparation du projet au tuteur, au responsable d'entreprise, mise en place de l'étape suivante.

▪ **Préparer l'action** (40 heures)

Préparation commerciale (à réaliser en entreprise et en établissement de formation)	Organisation (à réaliser en établissement de formation)	Enseignements concernés
<p>L'offre : quels produits, quels prix, quelles conditions commerciales, livraison et réassort, quels avantages concurrentiels...</p> <p>Préparation des outils d'aide à la vente commerciaux en fonction des logiciels et de ce qui est utilisé dans la société : fichiers, fiche prospect, plan de découverte, argumentaire, traitement des objections...</p> <p>Formation et jeu de rôle par équipe pédagogique et/ou entreprise Suivi de commercial en négociation (par exemple sur les comités d'entreprise)</p>	<p>Préparation du fichier des boutiques Choix du contact pour le projet (tél. ou lettre ou RDV : choix possible après l'entretien)</p> <p>Calcul du nombre de visites à faire par jour en fonction du nombre de jours de stage et du suivi des prospects et des commandes</p> <p>Préparation des outils d'organisation, plan de tournée, tableau de bord</p> <p>Fixation d'objectifs en</p>	<p>Gestion de clientèle</p> <p>S442 La détermination et la gestion de l'offre produits / services</p> <p>S512 Les règlements et le financement</p> <p>S823 Organisation de la prospection</p> <p>Relation Client</p> <p>S511 Le prix</p> <p>S513 Les marges</p> <p>S72 La communication dans la relation professionnelle</p> <p>S74 Les fondamentaux de la relation commerciale</p> <p>S77 La négociation entreprise / distributeurs</p>

Apprentissage des matériels et logiciels à la disposition de l'étudiant dans l'entreprise ou ordinateur portable + un logiciel de Gestion de l'activité du commercial ou apprentissage du logiciel dédié choisi par l'établissement	commun	Management de l'équipe commerciale S444 L'organisation de la distribution Gestion de projet S533 La prise de décision S824 Gestion du temps
--	--------	--

- L'accès aux ressources doit être permanent pour l'étudiant
- Une " check list "est préparée : validation de chaque élément de la liste par le formateur et par le tuteur.

B. Mise en œuvre du projet

Le projet se déroule en stage et il s'agit de démarrer dès le premier jour la prospection des boutiques.
Au terme de la 1^{ère} semaine : bilan et ajustement du planning réalisé, compte-rendu écrit hebdomadaire à l'équipe et au tuteur d'entreprise.

C. Après le projet

Restitution à la classe

1 . travail individuel : préparation pendant environ 30 minutes

- Décrivez votre travail lors de votre mission/projet.
- Comment avez-vous fait en général ? À partir d'un ou de deux exemples vécus et caractéristiques ?
- Comment les employés de l'entreprise qui ont la charge de ce type de mission/projet le font-ils ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontrées ? surmontées ?
- Qu'avez-vous appris et que vous serez capable de réutiliser dans une autre situation ? ...
- répartition des étudiants en groupe de 4
- restitution orale au groupe : 5 à 10 minutes
- échanges par groupes, points communs des expériences, synthèse par écrit
- distribution à chacun de la synthèse réalisée par chaque groupe
- exploitation de ces synthèses par le professeur pour dégager les concepts.

RECRUTEMENT NRC : QUELLES EVOLUTIONS PAR RAPPORT AU BTS FORCE DE VENTE ?

1. Diagnostic du BTS Force de vente

Si l'image du BTS FV est globalement positive auprès des professionnels, il n'en va pas de même auprès des bacheliers.

Généralement, le recrutement s'effectue auprès de quatre catégories bien distinctes d'élèves :

- Des bacheliers STT (dans certains cas des bac pro « vente ») très motivés par la vente et le contact. Scolairement parlant, ils ne sont pas parmi les meilleurs mais leur motivation compense certains handicaps, notamment dans les matières générales. Cette catégorie n'est pas la plus nombreuse mais constitue généralement les éléments moteurs. Sa part tend à diminuer ses dernières années.
- Des bacheliers STT qui auraient souhaité faire un autre BTS commercial mais qui, faute d'un niveau suffisant ou de places disponibles choisissent par défaut le Force de vente. Leur motivation initiale est faible et ils sont nombreux à ne pas adhérer spontanément aux objectifs et aux modalités de formation même si pendant la formation, certains changent d'avis. Leur nombre a tendance à augmenter.
- Des bacheliers professionnels « vente représentation » qui considèrent, parfois encouragés à tort, que le BTS Force de vente est une poursuite d'études naturelle. Leur niveau est très disparate mais en règle générale ils rencontrent des difficultés en enseignement général et perçoivent difficilement le saut qualitatif nécessaire en enseignement professionnel. Leur nombre augmente fortement.
- Des étudiants en réorientation qui, après avoir expérimenté une autre poursuite d'études, choisissent le BTS Force de vente par goût du contact et de l'activité commerciale. Dynamique, plus mûres, ils ont en classe un effet d'entraînement certain. Leur nombre a tendance à stagner.

Dans certaines sections, le recrutement, fondé essentiellement sur les catégories 2 et 3, devient problématique. Ce phénomène semble s'accroître ces dernières années et pose un certain nombre de problèmes que la rénovation devrait contribuer à résoudre :

- Le remplissage de sections avec des élèves de faible niveau ;
- Des étudiants qui peinent à obtenir le niveau minimum de compétences requis et un risque non nul d'abaissement du niveau d'exigences à l'examen afin de conserver un taux de réussite en relation avec les efforts consentis, notamment budgétaires ;
- Des promotions aux motivations incertaines et donc une image dégradée auprès des professionnels ;
- Une distorsion des pratiques pédagogiques par rapport aux nécessités de la formation professionnelle.

2. Quelles en sont les causes ?

Les métiers de la vente, malgré les efforts de communication continuent de faire peur à une grande partie des élèves et des familles même si certains s'orientent dans cette voie en y voyant toutes les opportunités. Trop souvent certains professeurs de terminale proposent encore ce type de formation à des élèves davantage en fonction des traits de personnalité (dynamique, extraverti, à l'aise à l'oral...) qu'en fonction des résultats scolaires.

Les critères de sélection et d'orientation en BTS Action commerciale sont davantage fondés sur les résultats scolaires, ce BTS étant perçu comme le BTS généraliste alors que le BTS Force de vente était le BTS professionnel.

Le mot « vente » a d'autre part induit une notion de filière aux dires de certains : BEP Vente, Bac Pro Vente ...BTS Force de Vente.

Conclusion : compte tenu de l'élévation du niveau d'exigences du BTS NRC, une attention particulière doit être portée au recrutement. Rappelons que cette élévation est due à la complexification croissante du métier de vendeur sur le terrain qui exige de sa part la maîtrise de compétences nouvelles dans les domaines de la mercatique, de la gestion, du management et des technologies de l'information et de la communication.

3. Actions possibles

Les axes de communication

- **Présenter le BTS comme un nouveau BTS et pas dans la continuité du BTS existant.**
- Mettre en avant le repositionnement des BTS MUC-NRC. Les présenter en termes de complémentarité et insister sur le caractère désormais « professionnel » du BTS MUC ; il est évident que certains élèves qui s'orientent actuellement vers le BTS Action commerciale mais qui à la sortie choisissent la vente de terrain constituent une cible privilégiée à conquérir ;
- Présenter les métiers auxquels ce diplôme prépare à la sortie d'une part et à 5 ans d'autre part pour en montrer le caractère évolutif et les opportunités ;
- Présenter les possibilités d'évolution post –BTS et principalement les licences professionnelles ;
- Définir et présenter les critères utilisés lors du recrutement en n'opposant plus résultats scolaires et compétences relationnelles

Les cibles

- Les professeurs de Terminale constituent un maillon essentiel. Il faudra leur présenter le nouveau BTS dans chaque établissement ou par bassin ; une présentation conjointe « MUC – NRC » devrait permettre de clairement positionner les deux BTS nouveaux dans l'univers professionnels ;
- Les professionnels pour expliquer les évolutions et les cautionner ;
- Les directeurs de CIO et les chefs d'établissement ;
- Les élèves de Terminale STT ou de la série renouvelée.

Les supports et outils

- Présentation aux classes de Terminale et particulièrement aux Terminales commerciales
- Participation aux Salons et forums
- Créations de plaquettes à destination des enseignants et des élèves de Terminale (présentation de la formation et des métiers ...)
- Communication dans les revues Onisep et en particulier dans la revue Parcours (numéros sur les métiers)