

**BTS CCST**

**87 Fiches de Révision**

# BTS CCST

**Conseil et Commercialisation  
de Solutions Techniques**

✓ Fiches de révision

✓ Fiches méthodologiques

✓ Tableaux et graphiques

✓ Retours et conseils



Conforme au Programme Officiel



Garantie Diplômé(e) ou Remboursé

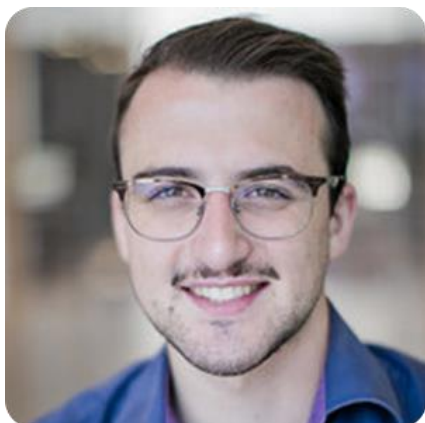
**4,6/5** selon l'Avis des Étudiants



[www.coursbtscst.fr](http://www.coursbtscst.fr)

## Préambule

### 1. Le mot du formateur :



Hello, moi c'est **Cyril Aubert** 🙌

D'abord, je tiens à te remercier de m'avoir fait confiance et d'avoir en choisissant [www.coursbtscst.fr](http://www.coursbtscst.fr).

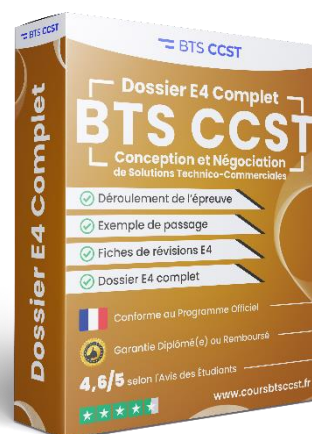
Si tu lis ces quelques lignes, saches que tu as déjà fait le choix de la **réussite**.

Dans cet E-Book, tu découvriras comment j'ai obtenu mon **BTS Conseil et Commercialisation de Solutions Techniques (CCST)** avec une moyenne de **15.54/20** grâce à ces **fiches de révisions**.

### 2. Pour aller beaucoup plus loin :

Étant donné la spécificité de l'examen de l'**épreuve E4** "Conception et Négociation de Solutions Technico-Commerciales (CNSTC)", Emma et moi-même avons décidé de créer une **formation vidéo ultra-complète** pour t'assurer au moins 15/20 à cette épreuve.

En effet, c'est l'une des épreuves les plus importantes de l'examen. Elle est au coefficient de 6 et influe pour 24 % de la note finale.



C'est d'ailleurs une matière à double tranchant car si tu maîtrises la **méthodologie** et les **notions à connaître**, tu peux être sûr(e) d'obtenir une excellente note. À l'inverse, si tu n'as pas les clés pour mener à bien cette épreuve cruciale, tu risques d'avoir une note assez limitée.

### 3. Contenu du Dossier E4 :

1. **Vidéo 1 - Présentation de l'épreuve** : 5 minutes de vidéo présentant le déroulement de l'épreuve E4.
2. **Vidéo 2 - Exemple de passage de l'épreuve E4** : Plus de 7 minutes de vidéo abordant un exemple de passage de l'épreuve E4 d'un élève ayant eu 16/20.
3. **Fichier PDF - 6 Fiches de Révision** : E-Book de 6 Fiches de Révision spécialement conçu pour le Dossier E4 et la présentation de l'épreuve.

4. **Fichier PDF - Exemple de Dossier E4** : Exemple complet de Dossier E4 ayant reçu la note de 16/20 sur lequel tu pourras t'appuyer pour créer le tien.
5. **Fichier Document - Cahier des charges E4** : Cahier des charges mis en forme (vierge) que tu pourras réutiliser sans problème.
6. **Bonus - Annales des années précédentes** : Plusieurs annales des années précédentes afin que tu puisses t'entraîner et obtenir les meilleures notes possibles



[Découvrir le Dossier E4](#)

## Table des matières

<b>E1 : Culture générale et expression</b> .....	<b>5</b>
<b>Chapitre 1</b> : Synthèse de documents .....	6
<b>Chapitre 2</b> : Écriture personnelle .....	10
<b>E2 : Communication en langue vivante étrangère (LV1)</b> .....	<b>13</b>
<b>Chapitre 1</b> : Compréhension de l'écrit .....	15
<b>Chapitre 2</b> : Expression écrite .....	16
<b>Chapitre 3</b> : Comment organiser ses pensées ? .....	17
<b>Chapitre 4</b> : Les expressions dans un débat .....	19
<b>Chapitre 5</b> : Les pronoms relatifs .....	21
<b>Chapitre 6</b> : Les verbes irréguliers .....	22
<b>E3 : Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)</b> .....	<b>27</b>
<b>Chapitre 1</b> : L'intégration de l'entreprise dans son environnement.....	29
<b>Chapitre 2</b> : La régulation de l'activité économique .....	35
<b>Chapitre 3</b> : L'organisation de l'activité de l'entreprise .....	37
<b>Chapitre 4</b> : L'impact du numérique sur la vie des entreprises.....	44
<b>Chapitre 5</b> : Les mutations du travail.....	47
<b>Chapitre 6</b> : Les choix stratégiques des entreprises.....	49
<b>E4 : Conception et Négociation de Solutions Technico-Commerciales (CNSTC)</b> .....	<b>52</b>
<b>Accès au dossier E4</b> .....	52
<b>E5 : Management de l'Activité Technico-Commerciale (MATC)</b> .....	<b>53</b>
<b>Chapitre 1</b> : Concept mercatique et son évolution .....	55
<b>Chapitre 2</b> : La stratégie commerciale.....	57
<b>Chapitre 3</b> : Le cadre du management et les structures organisationnelles.....	64
<b>Chapitre 4</b> : Le management opérationnel de l'équipe commerciale.....	69
<b>Chapitre 5</b> : La taille de l'équipe commerciale .....	71
<b>Chapitre 6</b> : Statistiques - Position et dispersion.....	73
<b>E6 : Développement de la clientèle et de la relation client et mise en œuvre de l'expertise technico-commerciale</b> .....	<b>75</b>
<b>Chapitre 1</b> : Les études documentaires - Outils de la connaissance client.....	77
<b>Chapitre 2</b> : Connaissance des besoins de la clientèle et études qualitatives .....	79
<b>Chapitre 3</b> : Connaissance des besoins de la clientèle .....	80
<b>Chapitre 4</b> : Élaboration du questionnaire .....	81
<b>Chapitre 5</b> : Le cahier des charges de projet .....	83

**Chapitre 6** : Les aspects quantitatifs du projet et le calcul des coûts..... 85

## E1 : Culture générale et expression

### Présentation de l'épreuve :

Évaluée à hauteur d'un coefficient de 3, la culture générale et expression se déroulera par écrit sur une durée de 4 heures. L'épreuve influe pour 12 % de ta note finale.

### Conseil :

L'épreuve de culture générale et expression est l'une des matières les plus difficiles à réviser car il n'y a pas vraiment de cours. Privilégie l'apprentissage par cœur de la méthodologie de la synthèse de documents et de l'écriture personnelle et effectues-en pour t'entraîner.

## Table des matières

<b>Chapitre 1 :</b> Synthèse de documents.....	6
1. Réaliser une synthèse de documents.....	6
2. Synthèse de documents - Faire une introduction attirante .....	7
3. Synthèse de documents - Réussir son développement.....	8
4. Synthèse de documents - Réussir sa conclusion .....	9
<b>Chapitre 2 :</b> Écriture personnelle .....	10
1. Réaliser une écriture personnelle .....	10
2. Écriture personnelle - Analyser son sujet.....	10
3. Écriture personnelle - Introduction .....	11
4. Écriture personnelle - Chercher des exemples .....	11
5. Écriture personnelle - Donner son point de vue .....	12
6. Écriture personnelle - Conclusion .....	12

# Chapitre 1 : Synthèse de documents

## 1. Réaliser une synthèse de documents :

### Étape 1 – Survol du corpus :

L'idée de la première étape est d'abord de jeter un œil aux différents types de documents du corpus et d'en déterminer leur nature, à savoir :

- Extraits d'articles
- Extraits d'essais
- Textes littéraires
- Etc.

L'objectif est alors de recenser toutes les informations rapides telles que :

1. Titres
2. Dates
3. Nom des auteurs

### Étape 2 – Lecture et prise de notes :

Ensuite, vous allez entamer une lecture analytique. Le but est alors de trouver et de reformuler 6 à 10 idées principales du document.

Faites ensuite un tableau de confrontation, c'est-à-dire que dans chaque colonne, vous écrirez les idées qui vous viennent à l'esprit en les numérotant.

### Étape 3 – Regroupement des idées :

Une fois la prise de notes terminée, vous pouvez commencer à chercher les idées qui se complètent et celles qui s'opposent.

Pour cela, réalisez 3 groupements d'idées se complétant.

### Étape 4 – Recherche de plan :

Vous devez maintenant finaliser votre plan. Il est fortement conseillé de l'écrire au brouillon avant de le rédiger au propre.

Pour ce faire, vous allez rédiger votre plan de façon détaillée avec le nom de chaque partie, et de chaque sous-partie.

### Étape 5 – La rédaction :

La rédaction est le gros du travail. Pour le réussir, vous allez respecter les points suivants :

- Structuration de votre texte : Sautez une ligne entre chaque partie et faites des alinéas. Les différentes parties de votre développement doivent toujours commencer par l'idée principale.
- Respectez les normes de présentation : N'omettez pas de souligner les titres des œuvres et de mettre entre guillemets les citations de textes.

- Équilibrez les parties de votre texte : Enfin, l'objectif est d'équilibrer les différentes parties de notre développement.

### **Quelques règles importantes :**

- Ne pas oublier les guillemets lors d'une citation.
- Ne pas faire référence à des documents ne figurant pas dans le dossier.
- Ne pas numéroter ou nommer ses parties.
- Ne pas laisser un document de côté, ils doivent tous être traités.
- Ne pas donner son avis personnel sur le sujet.
- Ne pas énumérer ses idées les unes après les autres, les énumérer en fonction d'un plan concret.
- Ne pas présenter toutes ses idées dans les moindres détails, il faut qu'elles restent concises
- Ne pas revenir plusieurs fois sur une seule et même idée.
- Ne pas utiliser le pronom personnel "je" et éviter l'utilisation du "nous".

## **2. Synthèse de documents – Faire une introduction attirante :**

### **Étape 1 – Trouver une amorce :**

L'amorce correspond à une phrase à visée générale introduisant la lecture du texte. Il peut s'agir d'un proverbe, d'une vérité générale, d'un fait divers, d'une citation, etc.

L'amorce n'est pas obligatoire mais relativement conseillée.

**Exemple :** On pourrait utiliser l'expression "Sans musique, la vie serait une erreur" en citant son auteur "Nietzsche" en tant qu'amorce.

### **Étape 2 – Présenter le sujet :**

À la suite de l'amorce, vous devez présenter le sujet en le formulant de manière simple et concise.

**Exemple :** "Le corpus de document traite de la musique en tant que loisir superficiel".

### **Étape 3 – Présenter les documents :**

Pour cette troisième étape, vous allez regrouper les documents par points communs et, s'il n'y a pas de points communs, vous allez les présenter les uns après les autres.

Pour présenter les documents, vous allez donner les informations suivantes :

- Nom de l'auteur
- Titre
- Type de document
- Source
- Idée principale
- Date



**Exemple :** "Dans son roman Gil paru en 2015, Célia Houdart raconte la vie d'un musicien avec son ascension, ses fragilités et ses difficultés.

#### **Étape 4 – Trouver une problématique :**

À la suite de la présentation des documents, vous allez présenter la problématique. Il doit s'agir de la grande question générale soulevée par le dossier. Cette problématique a généralement la forme d'une question et doit être en lien avec le plan choisi.

**Exemple :** "Quel regard porter sur la précarité du statut des musiciens ?"

#### **Étape 5 – Annoncer son plan :**

À ce niveau, il s'agit d'annoncer à notre lecteur le plan choisi et d'entamer le développement de manière fluide.

**Exemple :** "Dans une première partie, nous analyserons la dimension économique des concerts. Dans un second temps, nous aborderons le point de vue du public."

### **3. Synthèse de documents – Réussir son développement :**

#### **Étape 1 – Organiser ses idées :**

Une fois que vous avez choisi votre plan de 2 ou 3 parties, vous devrez constituer entre 2 et 4 paragraphes dans chaque partie. Ces paragraphes doivent suivre un ordre logique en allant du plus évident au moins évident.

#### **Exemple :**

- Première partie : "La pratique musicale, un objectif éducatif".
- Deuxième partie : "La pratique musicale, une forme de distinction sociale".
- Troisième partie : "La pratique musicale, un coût pour les familles".

#### **Étape 2 – Construire un paragraphe :**

Un paragraphe s'appuie sur plusieurs documents. Pour rendre un paragraphe efficace, on commence par annoncer l'idée principale commune à plusieurs documents avant de donner les détails.

**Exemple :** "La pratique musicale est en constante hausse dans la société. Ainsi, C. Planchon développe l'exemple du hautbois et de la pratique du leasing encourageant l'accès aux instruments à bas prix. E. Goudier va plus loin en donnant le détail de tous les organismes permettant de renforcer la démocratisation des instruments de musique."

De plus, pour construire un paragraphe, il faut reformuler et confronter les idées principales de l'auteur.

Enfin, entre chaque paragraphe, vous devrez utiliser des connecteurs logiques tels que :

- En premier lieu, ...
- Par ailleurs, ...
- En outre, ...

- Enfin, ...

### **Étape 3 – Fluidifier la transition entre chaque partie :**

L'idée est d'insérer une courte phrase ayant pour rôle de récapituler la partie précédente et d'annoncer ce qui suit sans pour autant trop en annoncer.

**Exemple :** "Comme on vient de le voir, la nécessité de la pratique musicale a tendance à s'imposer à nous, mais les obstacles restent nombreux."

## **4. Synthèse de documents – Réussir sa conclusion :**

### **Étape 1 – Rédiger sa conclusion en fonction des idées précédentes :**

Le principe de la conclusion est de faire un bilan sur les idées précédemment développées.

**Exemple :** "En résumé, la musique est un art mais aussi un loisir subissant des préjugés. En effet, certains genres musicaux initialement considérés comme "nobles" prouvent que la hiérarchie peut céder."

### **Étape 2 – Utilisation d'un connecteur ou d'une expression :**

Un connecteur ou une expression doit figurer dans la conclusion afin de bien faire notifier au lecteur qu'il s'agit de la conclusion. En voici quelques-uns :

- En somme, ...
- En conclusion, ...
- Pour conclure, ...
- On retiendra de cette étude que...

## Chapitre 2 : Écriture personnelle

### 1. Réaliser une écriture personnelle :

#### Les règles importantes :

Avant d'entamer sur la méthodologie de l'écriture personnelle, voici quelques règles importantes :

- L'utilisation du pronom "je" est évidemment autorisé.
- Utiliser des références personnelles de films, de tableaux, d'œuvres ou de livres est obligatoire.
- Saut de ligne entre les parties obligatoire ainsi que la présence d'alinéas au premier paragraphe.
- Éviter les fautes d'orthographe en relisant 2 fois à la fin.

### 2. Écriture personnelle – Analyser son sujet :

#### Utilisation de la méthode "QQOCCP" pour analyser son sujet :

Utilisation de la méthode "QQOCCP" est très utilisée pour analyser son sujet. Pour cela, vous allez répondre aux questions suivantes concernant le sujet :

- Qui ?
- Quoi ?
- Quand ?
- Où ?
- Comment ?
- Combien ?
- Pourquoi ?

**Exemple :** Si le sujet est "D'après-vous, la société doit-elle aller toujours plus vite ?" Voici l'élaboration du QQOCCP :

- Qui ?
  - Les citoyens vivant à un rythme de plus en plus élevé.
  - Les conducteurs parfois tentés de dépasser la vitesse maximale autorisée en conduite.
  - Les journalistes toujours à la recherche du "scop" et de faire diffuser des informations trop vite.
- Quoi ?
  - Une accélération de la production permettant de faciliter les changes et d'abolir les distances.
  - Un facteur de risques permettant de prendre en compte le risque d'erreur, d'accident et de stress.
- Quand ?
  - Étant donné que le sujet a l'air moderne, ce sera plutôt au XX et XXIème siècle avec l'arrivée du numérique.
- Où ?
  - Question peu porteuse sur ce sujet.

- Comment ?
  - Au travers des moyens de transport, des moyens de communication, des informations en temps réel, etc.
- Combien ?
  - Question peu porteuse sur ce sujet.
- Pourquoi ?
  - Par souci d'efficacité, de dynamisme et pour fluidifier les échanges.

### 3. Écriture personnelle – Introduction :

#### Étape 1 – Rédiger une "amorce" :

L'amorce correspond à une phrase à visée générale introduisant la lecture du texte. Il peut s'agir d'un proverbe, d'une vérité générale, d'un fait divers, d'une citation, etc.

L'amorce n'est pas obligatoire mais relativement conseillée.

#### Étape 2 – Reformuler le sujet :

Vous devez expliquer avec vos mots ce que signifie le sujet donné.

**Exemple :** Si le sujet est "Faut-il défendre la diversité musicale", essayez de mettre en avant les paradoxes, les contradictions, les choix à faire et l'intérêt du sujet en général.

#### Étape 3 – Rédaction de la problématique :

À la suite de la présentation des documents, vous allez présenter la problématique. Il doit s'agir de la grande question soulevée par le sujet. Cette problématique a généralement la forme d'une question.

**Exemple :** "La diversité culturelle, si chère à la France, est-elle en danger dans un contexte désormais mondialisé ?"

#### Étape 4 – Élaboration du plan :

Le plan doit être élaboré dans le but de répondre à la problématique.

**Exemple :** "Pour répondre à cette question, nous évoquerons alors 2 possibilités, une action engagée en faveur de la diversité et une position plus passive et respectueuse du mode de vie collectif."

### 4. Écriture personnelle – Chercher des exemples :

#### Trouver des exemples :

L'idée est de trouver des exemples en rapport avec le sujet pour appuyer sa future argumentation.

**Exemple :** Si le sujet est "D'après-vous, la société doit-elle aller toujours plus vite ?" Voici quelques exemples :

- Fait d'actualité : Le projet d'une reconstruction expresse de Notre Dame en 5 ans.

- Phénomène de société : Les TGV, les taxis "ubers", les trottinettes électriques.
- Référence culturelle : Les films d'action

## 5. Écriture personnelle – Donner son point de vue :

### **Donner son point de vue :**

Contrairement à la synthèse de documents strictement objective, l'écriture personnelle demande une touche subjective de la part du rédacteur. Mais attention, vous ne devez pas donner votre point de vue tout le long de votre copie mais seulement ponctuellement.

De plus, si votre évaluateur n'est pas de votre point de vue, ce n'est pas grave car ce n'est pas ce sur quoi vous êtes évalué(e).

### **Comment donner son point de vue ?**

Pour donner son point de vue, vous pouvez utiliser différentes expressions appropriées du registre telles que :

- Pour ma part...,
- En ce qui me concerne...
- D'après moi...
- Je pense que...
- J'approuve l'idée selon laquelle...

## 6. Écriture personnelle – Conclusion :

### **Rôle de la conclusion :**

La conclusion de l'écriture personnelle est sensiblement similaire à celle de la synthèse de documents et récapitule les grandes idées qui ont été développées. L'idée est qu'elle penche d'un certain côté de la balance et qu'elle ne soit pas totalement neutre.

De plus, cette conclusion peut être une question ouverte pour donner envie au lecteur.

**Exemple :** "En définitive, notre société semble partagée entre 2 tendances ; l'une qui soutient la diversité musicale et l'autre s'appuyant sur des goûts collectifs. Contrairement aux apparences, ces 2 tendances ne pourraient-elles pas cohabiter ?"

## E2 : Communication en langue vivante étrangère (LVI)

### Présentation de l'épreuve :

La communication en langue vivante étrangère est une épreuve sous la forme d'un écrit de 2 heures et d'un oral de 20 minutes.

Au total, l'épreuve est coefficientée à hauteur de 3 et se déroule sous forme ponctuelle, donc pas de CCF. Il s'agit d'une matière comptant pour 12 % de la note finale.

### Conseil :

Ne pas négliger cette matière ayant une influence notable sur la note finale de l'examen. Je te conseille de travailler énormément ton vocabulaire et ton écoute.

Pour travailler ton vocabulaire, tu peux solliciter les 3 types de mémoires :

- Mémoire visuelle (lecture) ;
- Mémoire auditive (écoute) ;
- Mémoire kinesthésique (écrite).

En sollicitant ces 3 types de mémoires, tu maximiseras ainsi ton apprentissage. Pour ce qui est de l'écoute, regardes des films ou des séries en anglais et mets les sous-titres en français.

## Table des matières

<b>Chapitre 1 : Compréhension de l'écrit</b> .....	15
1. Définitions de la compréhension de l'écrit .....	15
2. Règles à respecter.....	15
<b>Chapitre 2 : Expression écrite</b> .....	16
1. Rédaction du mail .....	16
<b>Chapitre 3 : Comment organiser ses pensées ?</b> .....	17
1. Introduction .....	17
2. Connecteurs logiques .....	17
<b>Chapitre 4 : Les expressions dans un débat</b> .....	19
1. Utilité des expressions .....	19
2. L'introduction à une idée .....	19
<b>Chapitre 5 : Les pronoms relatifs</b> .....	21
1. Les pronoms relatifs .....	21
2. Quelques particularités des pronoms .....	21
<b>Chapitre 6 : Les verbes irréguliers</b> .....	22
1. Liste des verbes irréguliers.....	22



# Chapitre 1 : Compréhension de l'écrit

## 1. Définitions de la compréhension de l'écrit :

### **Objectif :**

Montrer que l'essentiel du texte a été compris. Résumé en respectant le nombre de mots (+ / - 10 %).

### **Introduction :**

Type de document, source, thème général.

### **Corps :**

Développer les idées principales avec des mots de liaison.

## 2. Règles à respecter :

### **Les règles à respecter :**

- Respecter le nombre de mots et l'inscrire à la fin
- Ne pas mettre de Français

### **À ne surtout pas faire :**

- Rédiger le compte-rendu en anglais
- Introduire des informations extérieures au document
- Paraphraser le texte
- Omettre des idées importantes



## Chapitre 2 : Expression écrite

### 1. Rédaction du mail :

#### Les principes de base de la rédaction du mail :

- Toujours commencer par : "Dear Mr./Ms. ..."
- Exprimer le but du mail : "I am writiting to enquire about..."
- Pour conclure : "Thank you for patience and cooperation. If you have any question or concerns, don't hesitate to let me know."
- Salutation : "Best regards/Sincerely"

## Chapitre 3 : Comment organiser ses pensées ?

### 1. Introduction :

#### Comment introduire ses pensées ?

Afin de préparer et d'organiser de la meilleure façon les idées et les informations, à l'écrit comme à l'oral, les expressions suivantes peuvent être utilisées.

Expression anglaise	Expression française
To begin with	Pour commencer avec
As an introduction	En introduction

### 2. Connecteurs logiques :

#### Exprimer son opinion personnelle :

Expression anglaise	Expression française
In my opinion	À mon avis
To me	Pour moi
I think	Je pense
Personally	Personnellement
According to me	Selon moi
As for the	Comme pour le

#### Organiser en série d'éléments :

Expression anglaise	Expression française
Firstly	Premièrement
Secondly	Deuxièmement
Thirdly	Troisièmement
Then	Ensuite
After that	Après ça
At the end	À la fin

#### Ajouter une information :

Expression anglaise	Expression française
Moreover	De plus
Added to that	Ajouté à cela

#### Donner des exemples :

Expression anglaise	Expression française
For example	Par exemple

Such as	Tel que
Like	Comme

**Généraliser :**

Expression anglaise	Expression française
All told	En tout
About	À propos

**Expliquer une cause :**

Expression anglaise	Expression française
Because of	En raison de
Thanks to	Grâce à

## Chapitre 4 : Les expressions dans un débat

### 1. Utilité des expressions :

#### À quoi servent les expressions dans un débat ?

Les expressions du débat sont intéressantes à étudier puisqu'elles offrent différentes façons d'aborder et de diriger une discussion. Elles peuvent être mises en place le jour de l'oral d'Anglais.

### 2. L'introduction à une idée :

#### Exprimer un désaccord :

Expression anglaise	Expression française
My point of view is rather different from	Mon point de vue est assez différent du vôtre
I'm not agree with you	Je ne suis pas d'accord avec vous
It is wrong to say that	C'est faux de dire que

#### Ajouter une information :

Expression anglaise	Expression française
In addition to	En plus de
In addition	En outre
Not only	Pas seulement

#### Contraster :

Expression anglaise	Expression française
But	Mais
Yet	Encore
Nevertheless	Néanmoins
Actually	Réellement
On the one hand	D'un côté
On the other hand	D'autre part
In fact	En réalité
Whereas	Tandis que

#### Pour résumer :

Expression anglaise	Expression française
In a word	En un mot
To sum up	Pour résumer

**Pour justifier :**

<b>Expression anglaise</b>	<b>Expression française</b>
That's why	C'est pourquoi
For example	Par exemple

## Chapitre 5 : Les pronoms relatifs

### 1. Les pronoms relatifs :

Les différents pronoms relatifs existants :

Expression anglaise	Expression française
Where	Où
What	Qu'est-ce que
When	Quand
Whom	Que
Whose	À qui
Who	Qui (pour un humain)
Which	Qui (pour un animal/objet)

### 2. Quelques particularités des pronoms :

**Les particularités du pronom "which" :**

Le pronom "which" désigne un animal ou un objet.

**Exemple :**

Expression anglaise	Expression française
The dog which is here very aggressive.	Le chien qui est ici est très agressif.

**Les particularités du pronom "who" :**

Le pronom "who" désigne un humain.

**Exemple :**

Expression anglaise	Expression française
The girl who is looking at us is called Sarah.	La fille qui nous regarde s'appelle Sarah.

**Les particularités du pronom "whose" :**

Le pronom "whose" permet d'indiquer la possession.

**Exemple :**

Expression anglaise	Expression française
The singer whose name I don't remember has a beautiful voice.	Le chanteur dont je ne me souviens plus du nom a une belle voix.

## Chapitre 6 : Les verbes irréguliers

### 1. Liste des verbes irréguliers :

Base verbale	Prétérit	Participe passé	Expression française
abide	abode	abode	respecter / se conformer à
arise	arose	arisen	survenir
awake	awoke	awoken	se réveiller
bear	bore	borne / born	porter / supporter / naître
beat	beat	beaten	battre
become	became	become	devenir
beget	begat / begot	begotten	engendrer
begin	began	begun	commencer
bend	bent	bent	plier / se courber
bet	bet	bet	parier
bid	bid / bade	bid / bidden	offrir
bite	bit	bitten	mordre
bleed	bled	bled	saigner
blow	blew	blown	souffler / gonfler
break	broke	broken	casser
bring	brought	brought	apporter
broadcast	broadcast	broadcast	diffuser / émettre
build	built	built	construire
burn	burnt / burned	burnt / burned	brûler
burst	burst	burst	éclater
buy	bought	bought	acheter
can	could	could	pouvoir
cast	cast	cast	jeter / distribuer (rôles)
catch	caught	caught	attraper
chide	chid / chode	chid / chidden	gronder
choose	chose	chosen	choisir
cling	clung	clung	s'accrocher
clothe	clad / clothed	clad / clothed	habiller / recouvrir
come	came	come	venir
cost	cost	cost	coûter
creep	crept	crept	ramper
cut	cut	cut	couper
deal	dealt	dealt	distribuer
dig	dug	dug	creuser
dive	dived	dived / dove	plonger

do	did	done	faire
draw	drew	drawn	dessiner / tirer
dream	dreamt / dreamed	dreamt / dreamed	rêver
drink	drank	drunk	boire
drive	drove	driven	conduire
dwell	dwelt	dwelt / dwelled	habiter
eat	ate	eaten	manger
fall	fell	fallen	tomber
feed	fed	fed	nourrir
feel	felt	felt	se sentir / ressentir
fight	fought	fought	se battre
find	found	found	trouver
flee	fled	fled	s'enfuir
fling	flung	flung	lancer
fly	flew	flown	voler
forbid	forbade	forbidden	interdire
forecast	forecast	forecast	prévoir
foresee	foresaw	foreseen	prévoir / presentir
forget	forgot	forgotten / forgot	oublier
forgive	forgave	forgiven	pardonner
forsake	forsook	forsaken	abandonner
freeze	froze	frozen	geler
get	got	gotten / got	obtenir
give	gave	given	donner
go	went	gone	aller
grind	ground	ground	moudre / opprimer
grow	grew	grown	grandir / pousser
hang	hung	hung	tenir / pendre
have	had	had	avoir
hear	heard	heard	entendre
hide	hid	hidden	cache
hit	hit	hit	taper / appuyer
hold	held	held	tenir
hurt	hurt	hurt	blesser
keep	kept	kept	garder
kneel	knelt / knelled	knelt / kneeled	s'agenouiller
know	knew	known	connaître / savoir
lay	laid	laid	poser
lead	led	led	mener / guider
lean	leant / leaned	leant / leaned	s'incliner / se pencher
leap	leapt / leaped	leapt / leaped	sauter / bondir
learn	learnt	learnt	apprendre



leave	left	left	laisser / quitter / partir
lend	lent	lent	prêter
let	let	let	permettre / louer
lie	lay	lain	s'allonger
light	lit / lighted	lit / lighted	allumer
lose	lost	lost	perdre
make	made	made	fabriquer
mean	meant	meant	signifier
meet	met	met	rencontrer
mow	mowed	mowed / mown	tondre
offset	offset	offset	compenser
overcome	overcame	overcome	surmonter
partake	partook	partaken	prendre part à
pay	paid	paid	payer
plead	pled / pleaded	pled / pleaded	supplier / plaider
preset	preset	preset	programmer
prove	proved	proven / proved	prouver
put	put	put	mettre
quit	quit	quit	quitter
read	read	read	lire
relay	relaid	relaid	relayer
rend	rent	rent	déchirer
rid	rid	rid	débarrasser
ring	rang	rung	sonner / téléphoner
rise	rose	risen	lever
run	ran	run	courir
saw	saw / sawed	sawn / sawed	scier
say	said	said	dire
see	saw	seen	voir
seek	sought	sought	chercher
sell	sold	sold	vendre
send	sent	sent	envoyer
set	set	set	fixer
shake	shook	shaken	secouer
shed	shed	shed	répandre / laisser tomber
shine	shone	shone	briller
shoe	shod	shod	chausser
shoot	shot	shot	tirer / fusiller
show	showed	shown	montrer
shut	shut	shut	fermer
sing	sang	sung	chanter
sink	sank / sunk	sunk / sunken	couler

sit	sat	sat	s'asseoir
slay	slew	slain	tuer
sleep	slept	slept	dormir
slide	slid	slid	glisser
slit	slit	slit	fendre
smell	smelt	smelt	sentir
sow	sowed	sown / sowed	semmer
speak	spoke	spoken	parler
speed	sped	sped	aller vite
spell	spelt	spelt	épeler / orthographier
spend	spent	spent	dépenser / passer du temps
spill	spilt / spilled	spilt / spilled	renverser
spin	spun	spun	tourner / faire tourner
spit	spat / spit	spat / spit	cracher
split	split	split	fendre
spoil	spoilt	spoilt	gâcher / gâter
spread	spread	spread	répandre
spring	sprang	sprung	surgir / jaillir / bondir
stand	stood	stood	être debout
steal	stole	stolen	voler / dérober
stick	stuck	stuck	coller
sting	stung	stung	piquer
stink	stank	stunk	puer
strew	strewed	strewn / strewed	éparpiller
strike	struck	stricken / struck	frapper
strive	strove	striven	s'efforcer
swear	swore	sworn	jurer
sweat	sweat / sweated	sweat / sweated	suer
sweep	swept	swept	balayer
swell	swelled / sweated	swollen	gonfler / enfler
swim	swam	swum	nager
swing	swung	swung	se balancer
take	took	taken	prendre
teach	taught	taught	enseigner
tear	tore	torn	déchirer
tell	told	told	dire / raconter
think	thought	thought	penser
thrive	throve / thrived	thriven / thrived	prosperer
throw	threw	thrown	jeter
thrust	thrust	thrust	enfoncer
typeset	typeset	typeset	composer

undergo	underwent	undergone	subir
understand	understood	understood	comprendre
wake	woke	woken	réveiller
weep	wept	wept	pleurer
wet	wet / wetted	wet / wetted	mouiller
win	won	won	gagner
wind	wound	wound	enrouler / remonter
withdraw	withdrew	withdrawn	se retirer
wring	wrung	wrung	tordre
write	wrote	written	écrire

## E3 : Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)

### Présentation de l'épreuve :

CEJM (Culture Économique, Juridique et Managériale) est une matière relativement dense du BTS CCST dont le coefficient est de 3. Elle influe donc pour 12 % de ta note finale et, lors de l'examen, 3 dimensions théoriques sont mises à l'épreuve : Le management, le droit et l'économie. L'épreuve se déroulera sous forme écrite et durera 4 heures.

### Conseil :

Étant donné que cette matière est très conséquente et relativement importante, il vaut mieux que tu t'y prennes bien à l'avance et que tu révises à raison de 3h par semaine. De plus, tu dois impérativement maîtriser les différents concepts de cette matière.

## Table des matières

<b>Chapitre 1 :</b> L'intégration de l'entreprise dans son environnement .....	29
1. Les agents économiques, leurs rôles et leurs échanges.....	29
2. Le fonctionnement et le rôle du marché.....	29
3. La concurrence, la coopération et la barrière à l'entrée du marché .....	30
4. L'asymétrie d'information.....	30
5. Les externalités négatives et positives .....	30
6. Les principes généraux en matière contractuelle .....	31
7. La formation du contrat .....	31
8. La négociation des contrats .....	31
9. Les clauses contractuelles .....	32
10. Les finalités de l'entreprise .....	32
11. Les parties prenantes.....	32
12. Logique entrepreneuriale et managériale .....	33
13. Les indicateurs de performance .....	33
<b>Chapitre 2 :</b> La régulation de l'activité économique .....	35
1. Le rôle de l'état.....	35
2. La croissance économique .....	35
3. Les politiques conjoncturelles et structurelles .....	35
4. Le droit de la concurrence .....	36
5. Le droit de la propriété industrielle .....	36
6. Le rôle de l'innovation.....	37
<b>Chapitre 3 :</b> L'organisation de l'activité de l'entreprise .....	37
1. Les facteurs de production.....	37

2.	Les gains de productivité et les coûts de production .....	38
3.	La chaîne de valeur .....	38
4.	Le choix de la structure juridique pour l'entreprise.....	38
5.	La responsabilité de l'entreprise face aux risques juridiques .....	39
6.	Les ressources tangibles et intangibles.....	39
7.	Les ressources tangibles et intangibles.....	39
8.	Les différents styles de management.....	40
9.	Les différents processus de l'entreprise .....	40
10.	La distinction "cycle d'exploitation" et "cycle d'investissement" .....	41
11.	Le bilan fonctionnel de l'entreprise.....	41
12.	Le compte de résultat de l'entreprise .....	42
13.	Les différents modes de financement de l'entreprise et son équilibre financier .....	43
	<b>Chapitre 4 : L'impact du numérique sur la vie des entreprises .....</b>	<b>44</b>
1.	Place de marché et relations d'échange .....	44
2.	Les différents modèles économiques .....	44
3.	Le rôle de la CNIL .....	44
4.	La protection des actifs immatériels.....	45
5.	Le contrat de vente électronique .....	45
	<b>Chapitre 5 : Les mutations du travail .....</b>	<b>47</b>
1.	La politique de l'emploi .....	47
2.	Les sources du droit du travail imposées et négociées .....	47
3.	Les contrats de travail et la protection du salarié .....	47
4.	Les facteurs de motivation au travail.....	48
	<b>Chapitre 6 : Les choix stratégiques des entreprises .....</b>	<b>49</b>
1.	Le diagnostic interne et externe.....	49
2.	La démarche stratégique .....	49
3.	Le diagnostic interne et externe.....	49
4.	Les modalités de croissance des entreprises .....	51

# Chapitre 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement

## 1. Les agents économiques, leurs rôles et leurs échanges :

### Qu'est-ce qu'une entreprise ?

Une entreprise utilise des facteurs de production tels que le travail, le capital ou encore les matières premières et la majorité d'entre elles ont un but lucratif.

### Qu'est-ce qu'un ménage ?

Un ménage est un ensemble de personnes (généralement une famille) vivant dans un même logement et participant à son économie.

### Que sont les banques ?

Les banques sont des entreprises financières à but lucratif. Elles ont pour objectif de mettre en relation les gens à capacité de financement (ACF) avec ceux à besoin de financement (ABF).

### Qu'est-ce que l'état ?

Les administrations publiques regroupent l'état central, les collectivités territoriales et les organismes de protection sociale.

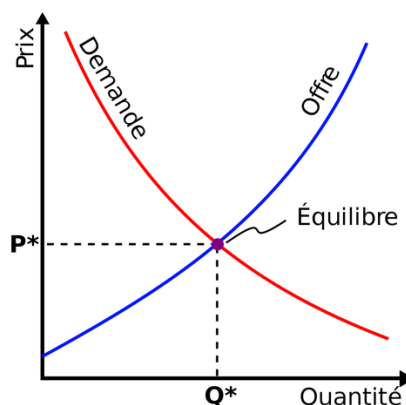
### Les échanges opérés entre les différents agents économiques :

Les entreprises vendent soit des biens, soit des services. Elles ont besoin de ressources humaines auprès des ménages et de capital auprès des banques.

## 2. Le fonctionnement et le rôle du marché :

### Le marché :

Le marché est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande.



Loi entre l'offre et la demande

### Qu'est-ce qui influe le prix du marché ?

Le prix du marché est influencé par l'offre et la demande. Lorsque l'offre est élevée et que la demande est faible les prix baissent et à l'inverse, lorsque la demande est élevée mais que l'offre ne l'est pas, les prix augmentent.

#### **Les 3 rôles du marché :**

- Rôle d'ajustement : Le marché permet d'équilibrer l'offre et la demande.
- Rôle incitatif : Le marché oriente les actions et décisions des agents.
- Rôle informatif : Le marché et le prix fournissent des informations aux agents sur les tensions entre l'offre et la demande.

### **3. La concurrence, la coopération et la barrière à l'entrée du marché :**

#### **5 caractéristiques de la concurrence :**

- Atomicité : L'offre et la demande sont importantes.
- Homogénéité : Les produits sont identifiables avec une qualité et une performance égale.
- Fluidité : Les offreurs et les demandeurs peuvent entrer et sortir sans limitation.
- Mobilité : Les facteurs de production peuvent s'adapter.
- Transparence : Information complète sur les conditions de réalisation du produit.

#### **2 types de coopération :**

- Alliance entre fournisseurs et clients par le biais de sous-traitance, de franchise, etc.
- Création d'une structure indépendante propre au travers d'une filiale commune.

### **4. L'asymétrie d'information :**

#### **Qu'est-ce que l'asymétrie d'information ?**

L'asymétrie d'information survient lorsqu'il y a une transaction entre offreur et demandeur et que l'un d'eux manque d'informations pour prendre une décision raisonnée.

#### **Comment y remédier ?**

Pour y remédier, il est possible d'insérer des clauses dans le contrat pour se protéger. De plus, les demandeurs/offreurs peuvent obtenir les informations qu'ils leur manquent avant de prendre une décision.

**Exemple :** Avant d'accorder un prêt, les banques demandent les bulletins de salaire, les avis d'imposition, un relevé bancaire, etc.

### **5. Les externalités négatives et positives :**

#### **Externalité :**

L'externalité désigne la situation par laquelle un agent économique occasionne, par son action, un impact sur un agent tiers sans qu'il y ait une compensation financière.

## **2 types d'externalités :**

- Externalité positive : Situation dans laquelle l'agent économique occasionne un bienfait à un tiers sans qu'il y ait de compensation financière pour cet acte.
- Externalité négative : Situation dans laquelle l'agent économique occasionne un dommage à un tiers sans qu'il y ait de dédommagement à payer pour cet acte.

## **6. Les principes généraux en matière contractuelle :**

### **Les 3 principes de la liberté contractuelle :**

- Liberté de contracter
- Libre choix du contractant
- Libre détermination du contenu du contrat

### **La force obligatoire des contrats :**

Le principe d'irrévocabilité du contrat représente le fait que le contrat ne peut être rompu que sous certaines conditions.

### **La bonne foi :**

Les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi selon l'article 1104 du code civil.

## **7. La formation du contrat :**

### **Les 4 conditions de validité du contrat :**

- Le consentement non vicié par l'erreur : La tromperie, la violence physique ou morale et la lésion (incapables de prendre part au contrat) suppriment la validité d'un contrat.
- La capacité de contracter : Les mineurs non-émancipés et les majeurs incapables n'ont pas la capacité de contractualiser un contrat.
- L'objet : L'objet correspond à l'opération à réaliser, que ce soit une transaction, une prestation, une vente, etc. Il doit être déterminé, possible et équilibré.
- La cause : La cause représente la raison pour laquelle les parties s'engagent. Elle doit être existante, licite et morale.

### **Les 3 vices du consentement :**

- L'erreur : Croyance fausse portant sur les termes du contrat.
- Le dol : Mensonge ou tromperie réalisée dans le but d'obtenir le consentement de l'autre partie.
- La violence : Contrainte physique ou morale exercée dans le but d'obtenir l'engagement de l'autre partie.

## **8. La négociation des contrats :**

### **Lexique :**



- Les pourparlers : Échanges informels d'intentions ne s'engageant pas contractuellement.
- Les précontrats : Termes fixant les conditions de déroulement du processus de négociation.
- Le contrat : Entité engageant les parties et fixant les conditions de cet engagement.

**Les obligations durant la négociation :**

- Les parties doivent satisfaire aux règles de la bonne foi.
- Le devoir d'information est obligatoire pour chaque partie.

**9. Les clauses contractuelles :**

**La clause d'indexation :**

La clause d'indexation est une clause permettant d'augmenter un prix en fonction d'un indice. Elle est notamment utilisée pour des matières agricoles.

**La clause de hardship :**

La clause de hardship est une clause de renégociation ou d'adaptation du contrat. Elle est sollicitée notamment lors d'un changement économique et s'applique surtout dans les contrats de longue durée.

**La clause de réserve de propriété :**

Cette clause permet de récupérer un produit en cas de non-paiement. Elle est notamment utilisée pour les machines.

**La clause limitative de responsabilité :**

Cette clause permet de réduire la responsabilité en cas de mauvaise exécution du contrat.

**La clause pénale :**

Enfin, la clause pénale fixe un montant à payer si le débiteur n'exécute pas son obligation.

**10. Les finalités de l'entreprise :**

**Les 3 finalités de l'entreprise :**

Finalité financière	Finalité économique	Finalité sociale
Dégager des profits pour les actionnaires.	Satisfaire le client et développer l'entreprise.	Satisfaire les salariés, vendre des produits ou services éthiques en accord avec le développement durable.

**11. Les parties prenantes :**

**Parties prenantes internes :**

- Actionnaires
- Salariés
- Représentants du personnel

**Parties prenantes externes :**

- Clients
- Partenaires et alliés (fournisseurs, etc.)
- Gouvernement
- Concurrents

## 12. Logique entrepreneuriale et managériale :

**Qu'est-ce qu'un entrepreneur ?**

L'entrepreneur est celui qui prend des risques pour innover en profitant de nouvelles opportunités sur le marché.

**Les phases d'une démarche entrepreneuriale :**

- Idée de départ
- Analyse du projet
- Rédaction d'un business plan
- Réalisation des formalités de création

**Qu'est-ce qu'un manager ?**

Un manager est celui qui optimise les ressources humaines, matérielles et financières d'une entreprise.

**Quels sont les rôles d'un manager ?**

- Le manager décide et met en œuvre une stratégie
- Il organise, coordonne et mobilise les différents salariés

## 13. Les indicateurs de performance :

**Qu'est-ce que la performance ?**

La performance représente la capacité à atteindre les objectifs en tenant compte des moyens alloués.

**Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?**

Un tableau de bord est un instrument de suivi de la performance globale.

**Les 4 axes du tableau de bord :**

- Axe financier : Indicateur financier et boursier.
- Axe client : Indicateur de satisfaction.
- Axe de processus interne : Indicateur de quantité des processus.



## Chapitre 2 : La régulation de l'activité économique

### 1. Le rôle de l'état :

#### La fonction d'allocation :

La fonction d'allocation représente le fait que l'état met en place le cadre juridique indispensable au bon fonctionnement du marché au travers du droit de la propriété, du droit des contrats et du droit de la concurrence.

#### La fonction de redistribution :

La fonction de redistribution représente le fait que l'état redistribue l'argent récolté pour corriger la répartition trop inégalitaire des richesses.

### 2. La croissance économique :

#### Qu'est-ce que le PIB ?

Le PIB (Produit Intérieur Brut) est un indicateur de la valeur ajoutée d'un pays. Elle se mesure en additionnant la totalité des valeurs ajoutées des entreprises d'un pays.

On l'utilise pour mesurer l'amélioration du niveau de vie et pour mesurer l'état de santé de l'économie d'un pays.

#### Les limites de la croissance :

La croissance ne peut pas se mesurer à des aspects purement monétaires. De plus, la croissance peut s'accompagner d'effets indésirables tels que la pollution.

### 3. Les politiques conjoncturelles et structurelles :

#### Les politiques conjoncturelles :

Type de politique	Politique mobilisée	Moyens employés	Objectifs
Politique de relance	Politique budgétaire	Augmentation des dépenses et diminution des impôts pour stimuler la demande.	Croissance et emploi.
	Politique monétaire	Diminution des taux d'intérêts pour stimuler la demande de crédit.	

<b>Politique de rigueur</b>	Politique budgétaire	Diminution du déficit budgétaire afin de freiner la demande.	Stabilité des prix, stagnation de l'inflation et équilibre extérieur.
	Politique monétaire	Augmentation des taux d'intérêt afin de freiner les demandes de crédits.	

### **Les politiques structurelles :**

Les politiques structurelles ont pour objectif d'assurer durablement la croissance et la compétitivité de l'économie nationale.

### **Il existe différents types de croissances menées grâce aux politiques structurelles :**

- Croissance intelligente
- Croissance durable
- Croissance inclusive

## **4. Le droit de la concurrence :**

### **L'interdiction des pratiques anticoncurrentielles :**

- L'entente : Toutes formes d'accord entre entreprises ayant pour objectif de fixer les prix ou de limiter l'accès au marché.
- L'abus de position dominante : Une entreprise a le droit d'exploiter une situation de monopole, mais pas d'en abuser.

### **L'action en concurrence déloyale :**

L'action en concurrence déloyale a pour but de condamner les pratiques abusives utilisées par un concurrent malhonnête. Ce dernier devra alors payer des dommages et intérêts pour réparer le préjudice subi.

### **Les opérations de concentration :**

Les opérations de concentration concernent les actions administratives telles que la fusion, l'acquisition ou encore la création d'entreprise commune. Ces opérations sont régulées afin d'éviter un dysfonctionnement du marché.

## **5. Le droit de la propriété industrielle :**

### **Le droit de la propriété industrielle :**

Le droit de la propriété industrielle concerne les brevets et les marques. Un brevet est un titre de propriété industrielle conférant à son titulaire un monopole d'exploitation sur l'invention brevet. Il est déposé à l'INPI et sa protection dure 20 ans (renouvelable).

### Qu'est-ce qu'une marque ?

Une marque constitue un ensemble de signes distinctifs (noms, logos, assemblages de couleurs, etc.) reconnaissable par les consommateurs et créant de la valeur sur le marché pour une entreprise.

Le dépôt de marque s'effectue également à l'INPI et sa durée est de 10 ans renouvelable indéfiniment.

## 6. Le rôle de l'innovation :

### Le patrimoine technologique :

Le patrimoine technologique est un ensemble de technologies maîtrisées par l'entreprise avec différents types de technologies tels que les technologies de base (code-barres), les technologies clé afin de se différencier et enfin les technologies émergentes (technologies prometteuses).

### Comment enrichir son patrimoine technologique ?

En interne	En externe
<ul style="list-style-type: none"><li>• Veille technologique</li><li>• Favorisation de l'intrapreneuriat</li><li>• Mise en œuvre d'une démarche qualité, recherche et développement (innovation protégée par le secret et le brevet)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtenir une licence d'exploitation sur un brevet</li><li>• Racheter des brevets à une entreprise</li><li>• Développer des partenariats technologiques</li></ul>

## Chapitre 3 : L'organisation de l'activité de l'entreprise

### 1. Les facteurs de production :

#### Les facteurs capitaux :

Les facteurs capitaux concernent les moyens financiers nécessaires au développement de l'activité et les moyens matériels et immatériels permettant la production.

#### Le facteur travail :

Le facteur travail regroupe l'ensemble des ressources humaines nécessaires à la production.

#### Les connaissances :

Les connaissances sont source de différenciation, d'innovation et de progrès techniques.

#### Les matières premières :

Les matières premières sont détruites lors du processus de production et sont incorporées aux biens ou services réalisés.

## 2. Les gains de productivité et les coûts de production :

### De quoi proviennent les gains de productivité ?

- Une meilleure qualification des travailleurs
- Un investissement dans des équipements plus performants
- Une meilleure organisation de la production

### La provenance des coûts de productions :

- Capital et taux d'intérêt
- Travail : Tensions sur le marché du travail, aspects fiscaux et sociaux et formation des nouvelles recrues
- Connaissances : Coûts des activités de la recherche et du développement, achat ou licence d'exploitation des brevets
- Matières premières : Cours des matières premières et éventuels coûts induits

## 3. La chaîne de valeur :

### Quelles sont les activités de la chaîne de valeur ?

- Activités de base : Approvisionnement, fabrication, commercialisation et marketing.
- Activités de soutien : Infrastructures, gestion des ressources humaines, recherche et développement.

### Comment gérer les différents types d'activités ?

Les activités fortement créatrices de valeur ont pour objectif de construire un avantage concurrentiel. Elles doivent donc rester au cœur de l'entreprise et être priorisées.

Pour ce qui est des activités faiblement créatrices de valeur, elles sont principalement génératrices de coûts. Cela signifie qu'il vaut mieux les externaliser.

**Exemple :** Les dépenses marketing de Nike et la conception de nouveaux modèles sont le cœur de métier de l'entreprise. En réalité, la fabrication des produits crée peu de valeur, c'est pourquoi Nike externalise cette tâche.

## 4. Le choix de la structure juridique pour l'entreprise :

### Les différences patrimoniales sont déterminantes :

Une entreprise individuelle confond le patrimoine professionnel du patrimoine personnel tandis qu'une société permet une dissociation des patrimoines. En d'autres termes, la responsabilité est limitée aux apports à l'entreprise.

### Les formes juridiques de l'économie sociale et solidaire (ESS) :

Ces entreprises constituent un nouveau mode d'entrepreneuriat. Elles se distinguent par leur but d'utilité sociale. La forme majeure des ESS est la coopérative : Société à objet civil ou commercial créée dans le but d'éliminer le profit capitaliste par le biais de la mise en commun des moyens de production.

## 5. La responsabilité de l'entreprise face aux risques juridiques :

### Les différents types de risques juridiques :

- Risque environnemental : Risque de porter atteinte à l'environnement.
- Risque technologique : Machine hors-normes, brevet copié, etc.
- Risque numérique : Attaque par virus informatique.
- Risque politique : Nouvelle loi votée.
- Risque économique : Client n'honorant pas ses créances dans les délais.

### La responsabilité civile et pénale :

Type de responsabilité	Pénale	Civile
<b>Manifestation</b>	Atteinte à l'intérêt général	Atteinte à un intérêt privé
<b>Fondement</b>	Réalisation intentionnelle d'une infraction	Faute volontaire ou involontaire
<b>Type de sanction</b>	Amende et/ou peine d'emprisonnement	Dommmages et intérêts
<b>Objectif de la sanction</b>	Réparation du dommage causé à la société	Réparation du dommage causé à la victime

## 6. Les ressources tangibles et intangibles :

### Ressources tangibles (ressources matérielles) :

- Ressources humaines : Salariés, etc.
- Ressources physiques : Bâtiments, équipements, etc.
- Ressources financières : Dettes, trésoreries, etc.

### Ressources intangibles (ressources immatérielles) :

- Organisation de l'entreprise : Structure, etc.
- Ressources technologiques : Brevets, savoir-faire, etc.
- Ressources commerciales : Image de marque, notoriété, etc.

### Les 3 compétences des entreprises :

- Connaissances (savoir)
- Pratiques (savoir-faire)
- Attitudes (savoir-être)

## 7. Les ressources tangibles et intangibles :

### Les 6 composantes d'une organisation :

1. Le centre opérationnel : Personnel effectuant le travail de production.



2. Le sommet stratégique : Dirigeant prenant les décisions stratégiques.
3. La ligne hiérarchique : Manager faisant le lien entre centre opérationnel et ligne hiérarchique.
4. La technostructure : Composition de spécialités (gestion des ressources humaines, formation, service informatique, etc.).
5. Le support logistique : Fourniture de tous les conseils et services internes.
6. L'idéologie : Ensemble des valeurs ou culture commune.

#### **Les 6 mécanismes de coordination :**

1. Ajustement mutuel : Les salariés échangent et prennent des décisions pour l'entreprise.
2. Supervision directe : Hiérarchie directe, le chef donne des ordres à ses subordonnés.
3. Standardisation des résultats : Indicateurs de performance (CA, taux de conversion).
4. Standardisation des procédés de travail : Façon dont les tâches sont effectuées et déterminées à l'avance.
5. Standardisation des qualifications et des savoirs : La formation et les qualifications sont déterminées pour effectuer une tâche.
6. Standardisation des normes : Chacun travaille à partir d'un ensemble commun de croyances.

### **8. Les différents styles de management :**

#### **Il existe 4 styles de management :**

1. Management centré sur les résultats : Le manager n'a pour seul objectif que de faire générer le plus de chiffre d'affaires de la part de ses salariés au détriment de leur bien-être.
2. Management centré sur les hommes : Le manager se soucie énormément du bien-être de ses salariés au détriment des résultats.
3. Management neutre : Le manager n'est pas très engagé, ni au niveau du bien-être de ses salariés, ni au niveau des résultats.
4. Management intégré : Le manager se soucie à la fois du bien-être de ses salariés, mais également des résultats de l'entreprise.

#### **Qu'est-ce qui influence le style de management ?**

- Le dirigeant : Sa personnalité, sa valeur, son expérience, sa formation, etc.
- Le contexte de l'entreprise : Sa structure, sa taille, sa concurrence, sa rentabilité, etc.
- Les salariés : Leur niveau d'adhésion à l'entreprise, leur autonomie, etc.

#### **Les 3 types de prises de décisions :**

1. Décisions stratégiques (vision long-terme et irréversible)
2. Décisions tactiques ou organisationnelles (vision moyen-terme)
3. Décisions opérationnelles (vision court-terme et réversible)

### **9. Les différents processus de l'entreprise :**

**Les activités principales :**

- La logique interne
- La production
- La logique externe
- La commercialisation et la vente
- Les services

**Les activités de soutien :**

- Les approvisionnements
- Le développement technologique
- La gestion des ressources humaines
- L'infrastructure de l'entreprise

## 10. La distinction "cycle d'exploitation" et "cycle d'investissement" :

**Les dépenses dues au cycle d'exploitation sont immédiates et proviennent :**

- De l'acquisition des matières premières
- De la fabrication
- Du stockage
- Du financement de la fonction commerciale

Pour ce qui sont des dépenses d'investissement (cycle d'investissement), elles servent à financer l'acquisition d'immobilisations.

**Qu'est-ce que le Besoin en Fond de Roulement (BFR) :**

Le Besoin en Fond de Roulement (BFR) correspond à l'écart entre les dépenses et les profits. Il se calcule par la formule suivante :

$$\text{BFR} = \text{Dépenses d'exploitation} - \text{Recettes d'exploitation}$$

**Qu'est-ce que le Fond de Roulement Net Global (FRNG) ?**

Le Fond de Roulement Net Global (FRNG) correspond à la différence entre les ressources durables et les dépenses d'investissement engagées.

$$\text{FRNG} = \text{Ressources durables} - \text{Dépenses d'investissement}$$

## 11. Le bilan fonctionnel de l'entreprise :

**Les différents cycles :**

- Cycle de financement et d'investissement : Ce cycle permet de vérifier l'adéquation entre les ressources financières et leur emploi.
- Cycle d'exploitation : Ce cycle permet d'analyser les besoins de financement.
- Cycle de trésorerie : Enfin, ce cycle mesure l'impact des cycles précédents sur la trésorerie.

### Les principaux ratios financiers :

- Délais de paiement accordé à la clientèle :

$$\frac{(\text{Créances client} \times 360)}{\text{CA TTC}}$$

- Taux d'endettement :

$$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capitaux propres}}$$

- Ratio d'indépendance financière :

$$\frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Dettes financières}}$$

- Capacité de remboursement :

$$\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capacité d'Autofinancement (CAF)}}$$

## 12. Le compte de résultat de l'entreprise :

### Comment est représenté un compte de résultat d'entreprise ?

Charges	Produits
<b>Charges d'exploitation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coût d'achat des marchandises vendues</li><li>• Charges externes (fournitures, loyers, etc.)</li><li>• Salaires et charges sociales</li><li>• Impôts et taxes</li></ul>	<b>Produits d'exploitation :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vente de marchandises</li><li>• Production vendue, stockée ou immobilisée</li><li>• Reprise sur amortissements et provisions</li><li>• Autres produits</li></ul>
<b>Charges financières :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dotations aux amortissements et provisions</li><li>• Intérêts d'emprunts et charges assimilées</li></ul>	<b>Produits financiers :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Intérêts sur placement</li><li>• Reprises sur provisions</li></ul>
<b>Charges exceptionnelles :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sur opération de gestion ou en capital</li></ul>	<b>Produits exceptionnels :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sur opération de gestion ou en capital</li></ul>
Si la différence entre les produits et les charges est positive, l'entreprise dégage des bénéfices.	Si la différence entre les produits et les charges est négative, l'entreprise est déficitaire.

### Les principaux Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) :

- Valeur Ajoutée (VA) :

Marge commerciale + Production de l'exercice – Consommation de l'exercice en provenance de tiers

- Excédent Brut d'Exploitation (EBE) :

Valeur Ajoutée de l'entreprise + Subventions d'exploitations – Impôts et taxes – Charges de personnel

- Résultat d'exploitation :

Produits d'exploitation – Charges d'exploitation

- Capacité d'AutoFinancement (CAF) :

Produits encaissables – Charges décaissables

### 13. Les différents modes de financement de l'entreprise et son équilibre financier :

#### Mode de financement interne :

- Utilisation de la CAF
- Cession d'actifs (désinvestissement)

#### Mode de financement externe :

- Augmentation du capital (risque de perte de pouvoir)
- Emprunt bancaire (coût financier dus aux intérêts)
- Crédit-bail (accroissement des charges)

#### Les principales contraintes financières d'une entreprise :

- Contrainte de solvabilité : Capacité à honorer ses créances.
- Contrainte de pérennité : Assurance de la cohérence entre le besoin de financement et son mode.
- Contrainte de disponibilité des ressources : Assurance du bon usage des ressources à court-terme.
- Contrainte du coût du mode de financement : Comparaison avec la rentabilité attendue.

#### 4 possibilités pour diminuer le fonds de roulement :

- Réduire les délais de paiement accordés aux clients.
- Accroître les délais de paiement des fournisseurs.
- Réduire les stocks intermédiaires.
- Accroître les concours bancaires (découverts bancaires).

## Chapitre 4 : L'impact du numérique sur la vie des entreprises

### 1. Place de marché et relations d'échange :

#### Les différents types de relations d'échange :

- Les relations peuvent être directes entre le producteur vendeur et l'acheteur. Dans ce cas, il y a un phénomène de désintermédiation.
- Des plateformes électroniques appelées "place de marché" favorisent les relations indirectes entre vendeur et acheteur. Dans ce second cas, c'est une réintermédiation.

#### Qu'est-ce qu'une place de marché (Marketplace) ?

Couramment appelée "Marketplace", une place de marché est une application web jouant un rôle d'intermédiaire entre le client et le vendeur en les mettant en relation.

#### Les 3 intervenants dans une transaction :

- La plateforme : Cette dernière se rémunère par le biais d'une commission.
- Le vendeur : Il gagne en visibilité grâce à la place de marché et est assuré d'être payé.
- L'acheteur : Enfin, ce dernier bénéficie d'un large choix et effectue ses achats dans un cadre sécurisé.

### 2. Les différents modèles économiques :

#### Les différents modèles économiques :

À ce jour, il existe 5 modèles économiques. Les voici :

1. Modèle traditionnel : Ce modèle consiste à produire et tirer des revenus en provenance de la vente de sa production.
2. Modèle gratuit financé par la publicité : Ce modèle permet de maximiser l'audience d'un site et d'obtenir un chiffre d'affaires à l'aide des publicités.
3. Modèle freemium : Le modèle freemium représente le fait de faire adhérer un maximum de prospects à un service gratuit nommé "service d'appel" avant de les rediriger vers un service payant plus complet.
4. Modèle de l'abonnement : Ce modèle consiste à vendre un droit d'usage plutôt qu'un droit de propriété.
5. Économie collaborative : Enfin, ce modèle d'économie collaborative représente les plateformes (tel que LeBonCoin) mettant en relation différents acteurs, généralement privés.

### 3. Le rôle de la CNIL :

#### Qu'est-ce que la CNIL ?

La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) est une autorité administrative française ayant pour objectif d'informer les particuliers et les professionnels en répondant à leurs demandes. Elle opère notamment dans les données personnelles.

**Contrôles et sanctions effectués par la CNIL :**

- Phase de contrôle : Accessibilité à tous les locaux professionnels, demande de tout document nécessaires, accès aux programmes informatiques, etc.
- Phase de sanction : Amende, injonction de cesser le traitement des données personnelles, retrait de l'autorisation de la CNIL, etc.

**Rôle anticipatoire :**

La CNIL met en place une veille informationnelle ayant pour but de détecter et d'analyser les technologies ou les nouveaux usages pouvant avoir des impacts importants sur la vie privée.

## 4. La protection des actifs immatériels :

**Différents types de droits moraux :**

- Droit de divulgation
- Droit de paternité (exigence de l'apparition du nom de l'auteur)
- Droit au respect de l'œuvre
- Droit de retrait (rupture d'un contrat d'exploitation)

Les droits moraux sont perpétuels, inaliénables et imprescriptibles.

**Différents types de droits patrimoniaux :**

- Droit de représentation
- Droit de reproduction

**Les perspectives d'évolution des droits d'auteur dans l'univers numérique :**

- Les droits d'auteur sont fragilisés en raison du développement du numérique.
- La construction d'une réglementation européenne et française est en cours pour y remédier.

## 5. Le contrat de vente électronique :

**Les obligations du cybermarchand :**

- Respect de l'ordre public au travers du respect des lois.
- Respect de la vie privée, notamment en respectant la collecte de données.
- Règle de l'opt-in, c'est-à-dire l'envoi d'un email à une adresse email uniquement consentante.
- Obligation de transparence, le vendeur doit pouvoir être identifié ainsi que le prix et les conditions de vente.
- Obligation de loyauté.

**Les obligations du cyberconsommateur :**

- Prise de la livraison de l'objet du contrat.
- Paiement du prix convenu.

**La formation du contrat électronique :**

- Respect des conditions de validité (consentement, capacité des parties et contenu licite et certain).
- Droit à la rétractation (sous 14 jours via un formulaire de rétractation).

**Étapes obligatoires du processus de commande :**

- Mise à disposition des conditions contractuelles.
- Vérification de la commande.
- Confirmation de la demande.

## Chapitre 5 : Les mutations du travail

### 1. La politique de l'emploi :

#### Les politiques actives de l'emploi :

- Réduction de l'offre de travail : Retardement de l'entrée sur le marché du travail, notamment à cause de l'allongement de la durée des études.
- Accroissement de la demande de travail : Permet de stimuler la croissance tout en réduisant le coût du travail.
- Favorisation d'une meilleure adéquation en offre et demande de travail : Développement de la formation, accroissement de la flexibilité du travail, etc.

#### Les politiques passives de l'emploi :

- Indemnisation des chômeurs : L'indemnisation des chômeurs est freinée par le risque de non-incitation au retour à l'emploi ainsi que par les contraintes de financement pesant sur les organismes sociaux.

### 2. Les sources du droit du travail imposées et négociées :

#### Les sources internationales :

- Les traités internationaux : Conventions internationales signées entre les états.
- Les normes européennes : Règlement communautaires généraux et abstraits s'appliquant directement au droit national.
- La cour de justice européenne : Entité veillant au bon respect de ces normes.

#### Les sources nationales :

- Constitution
- Lois
- Conventions collectives
- Contrats de travail

### 3. Les contrats de travail et la protection du salarié :

#### Les 5 éléments fondamentaux du contrat de travail :

1. Les parties
2. Le salaire versé
3. La fonction occupée
4. Le lieu de travail
5. La durée du contrat

#### Les différents types de contrats de travail :

- CDI : Contrat à Durée Indéterminée (86 % des contrats en France)
- CDD : Contrat à Durée Déterminée
- CTT : Contrat de Travail Temporaire (Intérim)



### Les clauses du contrat de travail :

- Période d'essai : 2 à 4 mois maximum.
- Clause de non-concurrence : En contrepartie d'une compensation financière, le salarié n'a pas le droit de faire concurrence à son entreprise.
- Clause de confidentialité : Les parties s'engagent à ne pas dévoiler d'informations sensibles.
- Clause de mobilité : Le salarié accepte que l'employeur puisse modifier le lieu d'exécution du travail, mais l'étendue géographique doit être précisée sur le contrat.

### Droits du salarié pour défendre ses conditions de travail :

- Droit de grève
- Liberté syndicale

## 4. Les facteurs de motivation au travail :

### Motivations par le salaire :

- Système de primes
- Participation aux résultats
- Intéressement
- Plan d'Épargne Entreprise (PEE), aussi appelé "stock-options"

### La pyramide des besoins de Maslow :



### La théorie bi-factorielle de Herzberg :

- Facteurs d'hygiène : Provocation de l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en compte et pas de satisfaction durable (si c'est le cas).
- Facteurs moteurs : Motivation stimulée, implication développée.

## Chapitre 6 : Les choix stratégiques des entreprises

### 1. Le diagnostic interne et externe :

#### Réalisation du diagnostic interne :

Analyse du portefeuille de ressources (Penrose) au travers de 2 types de ressources :

- Ressources tangibles (matérielles) : Ressources physiques, humaines, financières, etc.
- Ressources intangibles (immatérielles) : Ressources technologiques, organisationnelles, etc.

#### Réalisation d'un diagnostic externe au travers d'une analyse de l'environnement global :

Réalisation d'un diagramme PESTEL (Politique, Économique, Social, Technologique, Écologique et Légal) pour analyser l'environnement global.

#### Les 5 forces concurrentielles de Porter :

1. Intensité de la concurrence
2. Menace de nouveaux entrants
3. Existence de produits de substitution
4. Pouvoir de négociation des clients
5. Pouvoir de négociation des fournisseurs

L'importance réside dans le fait de dresser une carte stratégique pour mieux identifier les concurrents.

### 2. La démarche stratégique :

#### Stratégie délibérée et stratégie émergente (selon Mintzberg) :

- Stratégie délibérée : Stratégie planifiée et anticipée.
- Stratégie émergente : Stratégie décidée par les opportunités ou les contraintes.

#### Modèle LCAG :

1. Analyse diagnostique des forces et faiblesses en utilisant la matrice SWOT.
2. Choix des axes stratégiques.
3. Choix des moyens et affectation des ressources nécessaires.

#### Matrice SWOT (ou FFOM) :

<b>Interne</b>	Forces	Faiblesses
<b>Externe</b>	Opportunités	Menaces

### 3. Le diagnostic interne et externe :

### **Domaine d'Activité Stratégique (DAS) :**

Ensemble d'activités de produits ou de services homogènes, fondés sur les mêmes compétences technologiques, ayant sa propre cible et ayant les mêmes concurrents. Chaque DAS peut être élaboré avec sa propre stratégie.

### **Stratégie spécifique par DAS :**

- Domination par les coûts : L'idée est de développer un avantage concurrentiel au niveau des prix (prix élevés pour une image de marque prestigieuse, prix faibles pour une marque plus "grand public").
- Différenciation : L'objectif est de se différencier des autres marques du secteur d'activité en question.
- Focalisation : Le but est de se focaliser sur un segment en particulier afin d'obtenir un avantage compétitif.

### **Stratégies de spécialisation :**

- Pénétration du marché : Accroissement des parts de marché de l'entreprise.
- Élargissement de la gamme : Couverture de l'ensemble du marché.
- Extension géographique : Développement à l'étranger afin d'augmenter la part de marché global.

### **Stratégies de diversification :**

- Diversification de placement : Investir de nouveaux marchés.
- Diversification de survie : Se tourner intégralement vers un nouveau marché.
- Diversification de redéploiement : Se repositionner sur de nouveaux marchés à fort potentiel.
- Diversification de confortement : Développer une activité complémentaire.

### **Stratégie d'internalisation :**

L'entreprise réalise toutes ses activités en interne sans faire appel à de sous-traitants.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sécurisation des approvisionnements</li><li>• Diminution des coûts</li><li>• Satisfaction du consommateur sur le long-terme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moins de flexibilité</li><li>• Santé financière fragile suite aux lourds investissements</li></ul>

### **Stratégie d'externalisation :**

La stratégie d'externalisation consiste à faire sous-traiter à des partenaires extérieurs à l'entreprise.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet de se spécialiser sur son cœur de métier</li><li>• Plus de flexibilité</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coûts de transaction</li><li>• Difficultés à contrôler tous les prestataires</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilisation de moins de capitaux</li> <li>• Règles juridiques plus avantageuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éventuelle perte de qualité</li> </ul>
--	---

#### 4. Les modalités de croissance des entreprises :

##### Les 3 types de croissances d'entreprises :

- Croissance organique : Accroissement de la taille de l'entreprise par la création de nouvelles capacités de production.
- Croissance externe : Augmentation de la taille de l'entreprise par des prises de participation ou par des rachats d'entreprise.
- Croissance conjointe : 2 entreprises partagent leurs ressources plutôt qu'être en concurrence.

##### Qu'est-ce que l'internationalisation ?

L'internationalisation est le fait de sous-traiter des tâches à des prestataires au niveau international.

##### Avantages et les inconvénients de l'internationalisation :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Économies</li> <li>• Diversification des sources de financement</li> <li>• Avantages fiscaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination</li> <li>• Mauvaise connaissance des risques politique, sociaux et fiscaux.</li> </ul>

## E4 : Conception et Négociation de Solutions Technico-Commerciales (CNSTC)

### Présentation de l'épreuve :

Cette épreuve est redoutablement importante en BTS CCST. Son coefficient est de 6 et l'épreuve se déroule sous forme d'un oral d'une durée d'1 heure. À titre indicatif, cette épreuve comptera pour 24 % de ta note finale.

### Conseil :

Il s'agit d'une épreuve demandant beaucoup de prérequis, aussi bien des connaissances que de la maîtrise. Pour cela, je te conseille de simuler des entraînements de situations de vente et de réfléchir à tous les paramètres qui pourront être modifiés par le jury (je t'en parle plus en détail dans le [Dossier E4](#)).

## Accès au dossier E4

En vue de l'importance de l'épreuve E4 dans la moyenne finale du BTS et de la facilité à gagner les points lorsqu'on a les bonnes méthodes, nous avons décidé de créer un Dossier Ultra-Complet à ce sujet : [www.coursbtscst.fr/dossier-e4](http://www.coursbtscst.fr/dossier-e4).

### Contenu du Dossier E4 :

1. **Vidéo 1 - Présentation de l'épreuve** : 5 minutes de vidéo présentant le déroulement de l'épreuve E4.
2. **Vidéo 2 - Exemple de passage de l'épreuve E4** : Plus de 7 minutes de vidéo abordant un exemple de passage de l'épreuve E4 d'un élève ayant eu 16/20.
3. **Fichier PDF - 6 Fiches de Révision** : E-Book de 6 Fiches de Révision spécialement conçu pour le Dossier E4 et la présentation de l'épreuve.
4. **Fichier PDF - Exemple de Dossier E4** : Exemple complet de Dossier E4 ayant reçu la note de 16/20 sur lequel tu pourras t'appuyer pour créer le tien.
5. **Fichier Document - Cahier des charges E4** : Cahier des charges mis en forme (vierge) que tu pourras réutiliser sans problème.
6. **Bonus - Annales des années précédentes** : Plusieurs annales des années précédentes afin que tu puisses t'entraîner et obtenir les meilleures notes possibles



Découvrir le Dossier E4

## E5 : Management de l'Activité Technico-Commerciale (MATC)

### Présentation de l'épreuve :

L'épreuve E5 "Management de l'Activité Technico-Commerciale" est une épreuve dotée d'un coefficient de 4 et ayant une influence sur 16 % de la note finale.

L'examen s'effectue sous forme d'épreuve écrite ponctuelle d'une durée de 4 heures.

### Conseil :

Cette épreuve est très riche au niveau de ses attendus. En effet, tu vas devoir prouver tes compétences managériales et ta maîtrise de la gestion. Il s'agit donc d'une matière pilier du BTS CCST car elles sollicitent le plus de compétences.

Personnellement, après avoir appris mes cours, j'ai trouvé l'épreuve relativement facile et aisée et j'ai obtenu une note élevée. Je te conseille donc d'apprendre les cours par cœur car il ne s'agit pas de méthodologie, mais de connaissances à restituer.

## Table des matières

<b>Chapitre 1 :</b> Concept mercatique et son évolution .....	55
1. Introduction .....	55
2. L'évolution de la notion de mercatique .....	55
<b>Chapitre 2 :</b> La stratégie commerciale.....	57
1. Introduction .....	57
2. Identification des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) .....	57
3. Analyse de la concurrence par PORTER .....	57
4. L'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise.....	57
5. Le portefeuille d'activité (modèle BCG) .....	59
6. Les différentes stratégies utilisées par l'entreprise .....	60
7. Stratégies PUSH et PULL.....	61
8. Le management opérationnel – Le plan de marchéage (ou « mix-marketing »).....	62
<b>Chapitre 3 :</b> Le cadre du management et les structures organisationnelles .....	64
1. Les motivations traditionnelles de l'homme au travail.....	64
2. Les théories modernes des relations humaines .....	64
3. La culture d'entreprise.....	65
4. Décisions et pouvoir .....	66
5. Comportement des managers.....	67
6. Max Weber et le comportement des salariés face à l'autorité .....	68
<b>Chapitre 4 :</b> Le management opérationnel de l'équipe commerciale .....	69

1.	Définition et mission de l'équipe commerciale.....	69
2.	Organisation générale de l'équipe commerciale.....	69
<b>Chapitre 5 : La taille de l'équipe commerciale.....</b>		<b>71</b>
1.	Les métiers des commerciaux.....	71
2.	Comment trouver la taille optimale de l'équipe commerciale ?.....	71
<b>Chapitre 6 : Statistiques - Position et dispersion.....</b>		<b>73</b>
1.	Les paramètres de position.....	73
2.	Les paramètres de dispersion.....	73

# Chapitre 1 : Concept mercatique et son évolution

## 1. Introduction :

### Qu'est-ce que la mercatique ?

La mercatique est l'ensemble des actions destinées à détecter les besoins de la clientèle et à adapter en continu la production et la commercialisation afin de répondre à ses besoins.

### Quel est le but de la mercatique ?

L'objectif est de vendre à des clients afin de réaliser un bénéfice. De plus, l'état d'esprit animant la mercatique est de se mettre à la place du client afin de bien comprendre ses besoins (ce que l'on appelle l'empathie).

### Les études liées à la mercatique :

- Les études de marchés,
- La comptabilité,
- La gestion des stocks,
- Etc.

## 2. L'évolution de la notion de mercatique :

### Le marché :

Le marché est le lieu de rencontre entre l'offre et la demande. Il s'agit du lieu utilisé pour échanger des produits à un certain prix.

### La mercatique au XXème siècle :

L'essentiel des biens produits sont des biens de premières nécessités comme l'alimentation, l'habillement, le charbon, etc.

Pour le producteur, les débouchés étaient assurés et il était sûr de vendre. En conséquence, les entrepreneurs s'intéressaient plus à l'amélioration des techniques de production et aux méthodes d'organisation du travail qu'aux méthodes de vente.

### À partir des années 1950 :

La reconstruction d'après Seconde Guerre Mondiale se termine et des difficultés d'écoulement de certains biens apparaissent. Les entreprises commencent alors à s'intéresser à la demande des consommateurs et il s'agit donc encore d'une société de croissance. Les gens sont alors avides de nouveautés (télévision, réfrigérateur, etc.), mais il n'y a pas encore de véritable réflexion mercatique.

### À partir des années 1970 :

Les années 1970 sont marquées par la première crise pétrolière et le prix du niveau de chômage, ce qui provoque une baisse de la demande des clients. Pour vendre, il faut donc être plus fort que le concurrent afin d'arriver à lui prendre sa clientèle.



À partir de cette époque, les entreprises vont analyser les besoins des clients afin de mieux les connaître (il s'agit alors du début de la mercatique).

C'est le marché, c'est-à-dire les consommateurs, qui occupe désormais la première place de l'univers économique et le rôle du marketing devient ainsi primordial dans la gestion des entreprises.

**La mercatique aujourd'hui :**

Au départ, le marketing s'était imposé dans les entreprises produisant des biens de grande consommation, principalement dans le secteur de l'alimentation et dans le cosmétique (L'Oréal, Danone, etc.). Le marketing s'est alors étendu à l'automobile, à l'électroménager, aux services divers (banques, agences de voyage, etc.).

Plus tardivement, le marketing s'est intéressé au B to B (Business to Business) avant de s'intéresser également aux secteurs non-marchands, c'est-à-dire aux organisations n'ayant pas pour but de vendre sur un marché pour faire du bénéfice (monde politique, public, social, campagne pour la sécurité routière, etc.).

## Chapitre 2 : La stratégie commerciale

### 1. Introduction :

#### Qu'est-ce que la stratégie commerciale ?

La stratégie commerciale représente la politique globale de l'entreprise à long-terme. Elle regroupe un ensemble d'objectifs que l'entreprise se fixe ainsi qu'un ensemble de moyens utilisés pour arriver à ses objectifs.

#### Dans l'entreprise, on distingue 3 niveaux de décisions :

- Les décisions stratégiques ou politiques : Ce type de décision concerne le long-terme et le moyen-terme et sont prises par le plus haut niveau de la direction.
- Les décisions tactiques : Les décisions tactiques sont d'importance moyennes et ne concernent généralement qu'un seul service de l'entreprise.
- Les décisions opérationnelles : Enfin, les décisions opérationnelles concernent le court-terme et les décisions au jour le jour dans l'entreprise (tel que l'organisation de la tournée des commerciaux par exemple).

### 2. Identification des Domaines d'Activités Stratégiques (DAS) :

#### Un DAS est une combinaison de 3 éléments :

- Une catégorie de clientèle, c'est-à-dire un groupe de consommateurs aillant un comportement homogène,
- Un besoin,
- Une technologie, c'est-à-dire le savoir-faire qui permet de fabriquer le produit nécessaire au besoin du client (Ex. : Peugeot, Fiat et Renault appartiennent au même DAS).

### 3. Analyse de la concurrence par PORTER :

#### PORTER a fait une analyse de la concurrence et on distingue alors 5 variables :

1. 1<sup>ère</sup> variable : La concurrence existante dépend de différents facteurs tels que le nombre de concurrents, leurs tailles, le taux de croissance du marché et le type de produits (périssables ou non).
2. 2<sup>ème</sup> variable : Les nouveaux entrants représentent une menace car ils cherchent à capter une part de marché.
3. 3<sup>ème</sup> variable : Les produits de substitution peuvent également perturber le marché (Ex. : Les GPS remplacent les cartes routières).
4. 4<sup>ème</sup> variable : Les fournisseurs peuvent être en position de force lorsqu'ils détiennent un brevet, une technologie exclusive ou de la matière première.
5. 5<sup>ème</sup> variable : Les clients sont en position de force quand l'offre est supérieure à la demande. Pour vendre leurs produits, les fournisseurs devront alors baisser leurs prix (Ex. : L'état et les fournisseurs d'armement).

### 4. L'évaluation de la position concurrentielle de l'entreprise :

### Qu'est-ce que la compétitivité ?

La compétitivité est la capacité à être autant ou plus performant que ses concurrents. Cette performance peut se situer au niveau de la qualité, du prix, du SAV, etc.

Ex. : Les produits chinois ont une compétitivité prix très élevée. Pour les produits allemands, la compétitivité est présente sur la qualité.

### Part de marché de l'entreprise :

$$\frac{\text{(Chiffre d'affaires de l'entreprises x 100)}}{\text{(Chiffre d'affaires global du DAS)}}$$

### Part de marché relative :

$$\frac{\text{(Chiffre d'affaires de l'entreprises x 100)}}{\text{(Chiffre d'affaires du principal concurrent)}}$$

### Économies d'échelle :

On constate que dans la plupart des activités, les coûts unitaires diminuent lorsque l'échelle de production augmente.

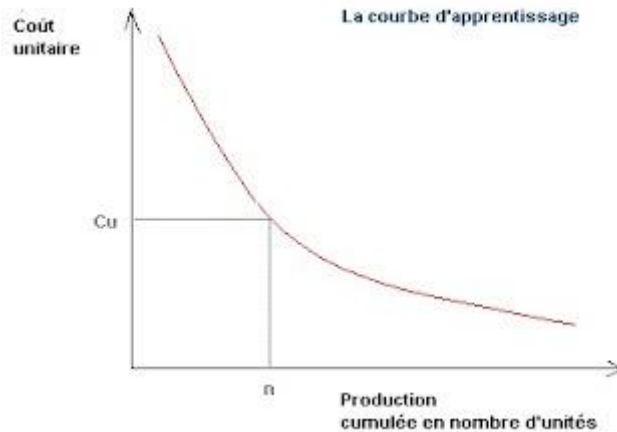
Les sources d'économies d'échelle sont nombreuses.

Technologies	Gestion
<ul style="list-style-type: none"><li>• Équipements plus performants,</li><li>• Plus de robot et d'automatisation,</li><li>• Meilleure répartition des coûts fixes sur des quantités plus importantes,</li><li>• Meilleur taux d'utilisation des équipements.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Frais administratifs mieux répartis,</li><li>• Frais financiers moins élevés,</li><li>• Coûts d'approvisionnement car achat en grande quantité.</li></ul>

### Effet d'expérience et courbe d'apprentissage :

La courbe d'apprentissage met en évidence une diminution des coûts unitaires grâce au savoir-faire accumulé.

Cette expérience se mesure par la production cumulée dans le temps.



Cette baisse du coût unitaire est due à une meilleure organisation de la production, une plus grande habileté des opérateurs et de meilleures méthodes de travail.

La firme qui a le plus d'expérience a donc un avantage de coût par rapport à la concurrence.

**Danger :**

Il existe un danger, en cas d'innovation ou de rupture technologique, pouvant annuler l'effet d'expérience.

**Qu'est-ce que la rentabilité ?**

La rentabilité est la capacité qu'à une entreprise à générer du bénéfice.

**Comment est calculé le bénéfice ?**

$\text{Bénéfices} = \text{Produits} - \text{Charges}$
---

Une entreprise peut avoir un bon chiffre d'affaires en ayant un très faible bénéfice.

**Comment est calculé le taux de rentabilité ?**

$\text{Taux de rentabilité} = (\text{Bénéfices} / \text{Capital investi}) \times 100$
---

**Comment calculer le taux de productivité ?**

$\text{Taux de productivité} = (\text{Production} / \text{Facteur utilisé}) \times 100$
---

**5. Le portefeuille d'activité (modèle BCG) :**

**Que signifie l'acronyme « BCG » ?**

BCG signifie « Boston Consulting Group ».

**Quel est le rôle de BCG ?**

Les gens de BCG croisent 2 critères :

- La part de marché relative de l'entreprise,

- Le taux de croissance du DAS.

En croisant ces 2 critères, cela leur donne 4 cases :

- 1<sup>ère</sup> case : Le produit vedette,
- 2<sup>ème</sup> case : Le produit « vache à lait »,
- 3<sup>ème</sup> case : Le produit point mort,
- 4<sup>ème</sup> case : Le produit dilemme.

#### **Produit vedette :**

Le produit vedette signifie au produit ayant une forte part de marché dans un marché en pleine croissance.

#### **Produit « vache à lait » :**

Le produit vache à lait est un produit ayant une forte part de marché, mais dans un marché en faible croissance.

#### **Produit point mort :**

Le produit point mort est celui ayant une faible part de marché dans un marché en faible croissance.

#### **Produit dilemme :**

Enfin, le produit dilemme possède une faible part de marché dans un marché en pleine croissance.

#### **On associe souvent la matrice BCG au cycle de vie du produit :**

- Les produits dilemmes correspondent à la phase de lancement,
- Les produits vedettes correspondent à la phase d'expansion,
- Les produits « vache à lait » correspondent à la phase de maturité,
- Les produits point morts correspondent à la phase de déclin.

#### **Comment limiter les risques ?**

Pour limiter les risques, une entreprise doit avoir un portefeuille d'activité équilibré. Ainsi, les anciens produits (« vache à lait ») serviront à financer de nouveaux produits en position vedette ou dilemme.

## **6. Les différentes stratégies utilisées par l'entreprise :**

#### **Première stratégie - Domination des coûts :**

La stratégie de la domination des coûts est une stratégie fondée sur le principe des économies d'échelle, où on augmente la taille de l'entreprise afin de faire baisser les coûts unitaires.

La domination par les coûts correspond très souvent à une production et une distribution de masse où l'on essaie d'avoir les coûts les plus faibles afin d'avoir le prix le plus compétitif sur le marché.

### Exemple :

Les entreprises chinoises pratiquent cette stratégie avec des coûts très faibles afin de vendre à des prix très bas.

### Deuxième stratégie – La différenciation :

La différenciation concerne les caractéristiques particulières (autre que le prix). On va donc donner aux produits ou aux services de l'entreprises des caractéristiques que n'ont pas les concurrents.

### Exemple :

Meilleure qualité, meilleur SAV, originalité, rapidité de livraison, nouveauté technique, etc.

### Troisième stratégie – La stratégie de créneau (ou de niche) :

Lors de cette troisième stratégie, l'entreprise se spécialise et concentre toutes ses ressources sur un segment particulier d'activités.

Cette stratégie est très adaptée aux PME (Petites et Moyennes Entreprises). De plus, il s'agit de la stratégie choisie par les entreprises débutant avec de nouvelles technologies.

### Exemple :

Des voyagistes spécialisés sur une zone géographique.

## 7. Stratégies PUSH et PULL :

### Qu'est-ce que la stratégie PUSH ?

La stratégie PUSH est à dominante promotionnelle. Elle consiste à inciter les distributeurs à pousser le produit vers le client au travers de promotions.

### Qu'est-ce que la stratégie PULL ?

À l'inverse, la stratégie PULL est à dominante publicitaire. Elle consiste à s'adresser directement aux consommateurs au travers de publicités massives afin de susciter une demande du produit. On tire alors les gens vers le produit.

### Les 2 choses définies par la stratégie :

- La cible : À qui s'adresse-t-on ? (Segment de clientèle)
- Le positionnement : Le positionnement représente la place des produits de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs par rapport à la concurrence.

### Exemple :

Mercedes est positionné haut de gamme par rapport à la concurrence.

### Qu'est-ce qu'un segment de clientèle ?

Un segment de clientèle est le fait de découper le marché en un certain nombre de sous-ensembles homogènes. On suppose alors que ces groupes auront des attentes similaires vis-à-vis des produits.

### **Critères traditionnels de segmentation de la clientèle :**

- Sexe,
- Âge,
- Revenus ou situation sociale,
- Niveau d'instruction,
- Lieu d'habitation,
- Intérêts,
- Etc.

### **Pour les entreprises, les critères de segmentation seront :**

- Chiffre d'affaires,
- Effectif,
- Type de produits vendus,
- Secteur d'activité,
- Zone géographique,
- Zone de chalandise,
- Etc.

La segmentation concernera alors plutôt la demande et le positionnement concernera plutôt l'offre.

## **8. Le management opérationnel – Le plan de marchéage (ou « mix-marketing ») :**

### **Qu'est-ce que le Mix-Marketing ?**

Après avoir déterminé la stratégie (stratégie de positionnement ou stratégie de segmentation), il faut désormais prendre des décisions concernant la mise en œuvre du plan de marchéage.

C'est celui-ci qui concerne les décisions à court et à moyen terme afin de conquérir le marché. Avec le Mix-Marketing, on est dans la phase opérationnelle (ou phase concrète).

### **Les 4 éléments essentiels d'un bon plan de marchéage :**

1. Le Produit (**P**roduct),
2. Le Prix (**P**rice),
3. La Communication (**P**romotion),
4. Et la Distribution (**P**lace).

Ici, nous retrouvons bien le Mix-Marketing, également appelé les « 4 P ».

### **Exemple :**

Pour un parfum de luxe :

- Produit : Conditionnement de luxe et produit de qualité,
- Prix : Prix élevé (stratégie d'écrémage),
- Communication : Communication raffinée,
- Distribution : Distribution sélective (parfumeries, etc.).

<b>Produit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité des matériaux utilisés,</li> <li>• Fonctionnement,</li> <li>• Marque,</li> <li>• Ergonomie,</li> <li>• Design,</li> <li>• Emballage,</li> <li>• Conditionnement,</li> </ul> <p>Services annexes au produit (SAV, garanties, délai de livraison)</p>
<b>Prix</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarif officiel (catalogue),</li> <li>• Remise accordée,</li> <li>• Délai de paiement,</li> </ul> <p>Prix d'acceptabilité (ou prix psychologique)</p>
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicité sur le produit,</li> <li>• Publicité institutionnelle,</li> <li>• Communication PUSH/PULL</li> </ul>
<b>Distribution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Force de vente,</li> <li>• Stockage, logistique,</li> <li>• Marchandisage (mise en rayon),</li> <li>• Type de distribution (intensive, sélective exclusive, etc.)</li> </ul>



## Chapitre 3 : Le cadre du management et les structures organisationnelles

### 1. Les motivations traditionnelles de l'homme au travail :

#### Comment les salariés sont-ils motivés ?

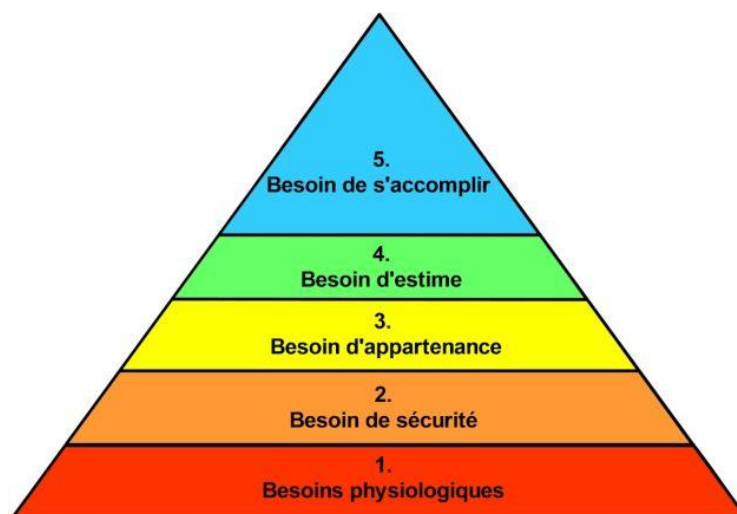
Les salariés sont essentiellement motivés par la rémunération et les avantages sociaux liés au travail (droit à la retraite, sécurité sociale, etc.). L'école taylorienne, avec l'OST (Organisation Scientifique du Travail), constituent un système payant les salariés en fonction de leur rendement.

#### Limites de ce système :

Ce système entraîne des conflits, de l'absentéisme et du travail mal fait. Ainsi, la seule rémunération n'est pas une motivation suffisante pour que le salarié fasse son travail.

### 2. Les théories modernes des relations humaines :

#### Classification des besoins des travailleurs selon Maslow :



*Pyramide de Maslow*

Maslow présente une théorie concernant la motivation des travailleurs. Selon lui, les besoins sont alors hiérarchisés.

Les travailleurs commencent par satisfaire leurs besoins prédominants (« besoins physiologiques »), avant de passer à la catégorie supérieure qui sont les « besoins de sécurité » et ainsi de suite.

Pour atteindre les plus haut niveaux (« besoin d'estime » et « besoin de s'accomplir ») de la pyramide, Maslow pense qu'il faut améliorer l'organisation du travail et enrichir les tâches des salariés.

### Exemple :

Donner plus de responsabilités dans le travail, prévoir des formations, donner la possibilité de faire de belles carrières (gravir les échelons), etc.

### Mac Gregor et la théorie X et Y :

Théorie X	Théorie Y
<ul style="list-style-type: none"><li>• L'homme n'est pas fait pour travailler,</li><li>• L'homme doit être motivé par le système du bâton et de la carotte (bâton = punition, carotte = récompense),</li><li>• L'homme recherche avant tout la sécurité et fuit les responsabilités.</li></ul> <p>Conclusion : La théorie X considère l'homme comme une machine.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'homme peut aimer son travail s'il est intéressant,</li><li>• L'homme est capable de déterminer ses objectifs et de les réaliser,</li><li>• L'homme ne craint pas les responsabilités car cela donne de l'intérêt à son travail.</li></ul> <p>Conclusion : La théorie Y considère l'homme comme un être responsable pouvant s'accomplir dans son travail.</p>

## 3. La culture d'entreprise :

### Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise représente l'ensemble des normes, des valeurs et des modes de pensée qui marquent le comportement des collaborateurs ou des salariés à tous les niveaux.

Cela donne ainsi une image à l'entreprise nommée « image de marque ».

### Représentation de l'ambiance :

Cette image interne à l'entreprise est également une représentation de l'ambiance entre les salariés.

### Facteurs dépendants de cette culture :

Cette culture dépend de différents facteurs tels que :

- L'histoire de l'entreprise,
- La personnalité des dirigeants,
- La structure et la taille de l'entreprise,
- L'activité de l'entreprise,
- Etc.

### Les différents éléments concrets :

Il existe différents éléments matérialisant cette culture d'entreprise, à savoir :

- 1<sup>er</sup> élément – Les rites : Dans la vie quotidienne de l'entreprise, il existe des rites ou des rituels. **Ex. :** Au Japon, les employés font de la gymnastique tous les matins.

- 2<sup>ème</sup> élément – Les symboles : Les symboles matérialisent les valeurs de l'entreprise. Ex. : Dans une banque, tous les employés sont bien habillés car cela reflète du sérieux de l'entreprise.
- 3<sup>ème</sup> élément – Les tabous : Les tabous sont les sujets qu'il ne faut pas évoquer dans l'entreprise. **Ex. :** L'échec commercial d'un produit.
- 4<sup>ème</sup> élément – Les mythes : Enfin, les mythes racontent souvent les histoires des fondateurs, mais de façon enjolivée. **Ex. :** Les fondateurs d'Apple ont mis au point leur premier ordinateur dans le garage de leurs parents en ne mangeant que des pommes.

**Conclusion :**

À travers tous ces éléments, l'entreprise crée un esprit d'équipe et mobilise le personnel et les collaborateurs autour des valeurs de l'entreprise. Cela permet, entre autres, de souder le personnel.

**4. Décisions et pouvoir :**

**Centralisation et décentralisation :**

	<b>Centralisation</b>	<b>Décentralisation</b>
Définitions	Le pouvoir de décision de la direction générale est concentré et est aux mains de seulement quelques personnes.	Le pouvoir de décision de la direction générale est réparti entre la majorité des collaborateurs et des salariés de l'entreprise.
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure coordination,</li> <li>• Adaptée pour les PME.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Décision prise par une personne proche du problème,</li> <li>• Élément de motivation pour le personnel,</li> <li>• Décision prise plus rapidement.</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En croissant, l'entreprise devient complexe et une personne seule ne peut pas tout gérer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perte de cohérence de l'ensemble,</li> <li>• Mauvaise coordination,</li> <li>• Décisions pouvant être contradictoires.</li> </ul>

**Remarque :**

La décentralisation ne doit pas être confondue avec la délégation.

La décentralisation consiste à diviser le travail de direction avec un réel partage de pouvoir. À l'inverse, la délégation de pouvoir reste à la direction confiant à un subordonné un objectif précis avec les moyens de l'atteindre.

## 5. Comportement des managers :

### Rôle des managers :

Mintzberg montre que les managers ont des actions très dispersées dans l'entreprise. Le traitement de l'information est essentiellement oral et la prise de décision est très intuitive.

### Les 3 catégories de travail du dirigeant :

- L'information avec l'étude des budgets et des rapports,
- Le contact avec les personnes, le dirigeant s'efforçant d'encourager et de motiver les salariés,
- L'action est directement dirigée par le manager.

### La forme la plus pertinente de management :

La forme la plus pertinente de management de R. Likert est le style participatif car il cherche l'implication et la participation des salariés.

### Qu'est-ce qu'un bon directeur ?

Selon Maccoby, un bon directeur doit être réactif et constamment à la recherche de changement. Il doit être en permanence entraîné de réaliser des veilles, c'est-à-dire qu'il surveille à la fois ses produits, ses clients et ses concurrents arrivant sur son domaine d'activité.

Il doit être en interaction avec ses collaborateurs. De plus, le directeur doit également comprendre les motivations de travail de ses salariés.

Type d'entrepreneur	Forces	Faiblesses
Experts	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ce sont des battants.</li><li>• Ils ont le goût du risque, le sens de la négociation et de la vente.</li><li>• Ils ont l'aptitude à trouver des solutions.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il veut toujours être en première ligne et ne délègue pas.</li><li>• Ses collaborateurs se sentent délaissés et finissent par le quitter.</li></ul>
Protecteurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il encourage ses salariés à étendre leurs sphères d'influence.</li><li>• Il se préoccupe du sort de ses subordonnés.</li><li>• Il accompagne ceux qui partagent ses valeurs.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Il est parfois trop doux.</li><li>• Il fuit les conflits nécessaires.</li></ul>

Facilitateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il dégage un accord sur ses stratégies et ses actions.</li> <li>• Il sait écouter et s'adapter aux différents tempéraments, mais ne s'implique pas affectivement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce n'est pas un coach qui dicte la conduite des salariés.</li> <li>• Les collaborateurs se sentent délaissés et ne se sentent pas en sécurité.</li> <li>• Il n'est pas un protecteur pour les salariés.</li> </ul>
Innovateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il intègre sa vision stratégique dans le service client.</li> <li>• Il fait participer les salariés.</li> <li>• Il est adapté à la société de l'information et aux nouvelles technologies.</li> <li>• Il est très enthousiaste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En période de stress, il devient manipulateur.</li> </ul>

## 6. Max Weber et le comportement des salariés face à l'autorité :

### Les 3 types d'autorité :

Max Weber distingue 3 types d'autorités :

- L'autorité charismatique fondée sur les qualités personnelles du leader. **Ex. :** Hector Bugatti, Steve Jobs, Bill Gates, etc. Selon Weber, cette autorité est trop instable et pose des problèmes de succession.
- L'autorité traditionnelle fondée sur les usages et l'hérédité. **Ex. :** Entreprise dirigée de père en fils. Selon Weber, ce système est peu évolutif.
- L'autorité bureaucratique ne reposant pas sur une seule personne, mais sur une excellente organisation conçue pour maximiser la performance à partir de règles et de procédures écrites. **Ex. :** Écoles, grille de rémunération pour les salariés, etc. Selon Weber, il s'agit de la meilleure organisation possible.

## Chapitre 4 : Le management opérationnel de l'équipe commerciale

### 1. Définition et mission de l'équipe commerciale :

#### Qu'est-ce que l'équipe commerciale ?

L'équipe commerciale est l'ensemble des personnes en contact avec les clients et les prospects.

#### Principales missions de l'équipe commerciale :

- Démarcher le client,
- Contacter les prospects et les convertir en clients,
- Fidéliser les clients,
- Informer les prescripteurs,
- Favoriser la perte de certains clients (mauvais payeurs, clients peu rentables, etc.),
- Faire un très bon suivi des bons clients et éviter leur perte,
- Effectuer des ventes et des négociations,
- Détecter les clients virtuels,
- Veiller à la rentabilité.

### 2. Organisation générale de l'équipe commerciale :

#### Les différentes possibilités de structuration de l'équipe commerciale :

Organisation	Par zone géographique	Par famille de produits	Par marché ou type de clientèle
Situation commerciale de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptée à des produits simples et faciles d'utilisation.</li> <li>• Gamme de produits homogènes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits compliqués, très diversifiés.</li> <li>• Demande des compétences différentes pour chaque commercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand la clientèle est diversifiée avec des comportements d'achats très différents.</li> </ul>
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacements limités, donc coûts moins importants.</li> <li>• Bonne connaissance de la zone géographique et des clients pour le commercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne connaissance des produits pour le commercial, et souvent bonne commission pour chaque vente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On connaît bien les caractéristiques des clients (besoins, âges, sexes, etc.).</li> </ul>
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toutes les zones géographiques ne se valent pas commercialement (zone avec plus ou moins de clients qu'une autre).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacement très longs et coûteux.</li> <li>• Le commercial connaît bien son produit, mais pas les autres produits de l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déplacements nombreux et coûteux.</li> <li>• Conflits entre les commerciaux en cas de chevauchement de secteurs.</li> </ul>



## Chapitre 5 : La taille de l'équipe commerciale

### 1. Les métiers des commerciaux :

#### **L'agent commercial :**

L'agent commercial est un indépendant travaillant à son compte. Il est chargé de façon permanente de négocier et de conclure des contrats d'achats ou de ventes, de locations, de prestations de services et travaille pour des industries ou des commerçants.

Il n'agit pas pour lui, mais pour quelqu'un d'autre (c'est donc un mandataire).

#### **Le commercial salarié :**

Le commercial salarié, également appelé Voyageur-Représentant-Placier (VRP), est un intermédiaire de commerce se chargeant de solliciter et de recueillir des commandes, puis de les transmettre.

Les principales caractéristiques du VRP sont l'itinérance, ce qui exclut les vendeurs sédentaires et la visite des clients et des prospects.

Le VRP prend les ordres de la clientèle et les transmet à son entreprise, mais sa mission s'arrête là : Il ne s'occupe pas de la facturation, de l'encaissement ou de la livraison.

#### **Le commercial salarié de droit commun :**

Le commercial salarié de droit commun exerce pour un seul et unique employeur et est lié à lui par un contrat de travail.

À l'inverse du commercial salarié (ou VRP), le lien de subordination est strict et étroit.

### 2. Comment trouver la taille optimale de l'équipe commerciale ?

#### **Le potentiel à visiter :**

- Clients,
- Prospects,
- Membres du centre d'achat (décideurs, utilisateurs, prescripteurs, etc.).

#### **La fréquence des visites :**

Cette fréquence dépend du chiffre d'affaires réalisé avec le client, la marge qu'il rapporte et l'espérance de développement de son potentiel.

Elle dépend également du dynamisme de la concurrence. De plus, les visites dépendront surtout du cycle de vente (cycle long pour une grosse machine, etc.).

#### **Les tâches à accomplir par les commerciaux :**

Les commerciaux ont plusieurs types de missions attribuées :



- Activités en clientèle avec entretiens de prospection, de négociation, d'animation ou de conseil,
- Activités administratives (le commercial repliera les fiches de prospections, les fichiers clients et fera son rapport journalier),
- Participation aux salons,
- Etc.

### **Les objectifs des commerciaux :**

Les objectifs des commerciaux peuvent influencer la taille de l'équipe commerciale, à savoir :

- Lancement d'un nouveau produit,
- Sollicitation d'un nouveau segment de clientèle,
- Développement élevé des ventes,
- Réorientation de l'activité,
- Etc.

### **Le coût du commercial, le coût d'une visite :**

Le coût du commercial comprend :

- La rémunération nette,
- Les charges sociales (patronales et salariales),
- Les moyens de déplacement, de communication et d'hébergement,
- Etc.

### **Un indicateur important est le coût d'une visite :**

$$\text{Coût d'une visite} = \frac{\text{Total des coûts de fonctionnement d'un commercial}}{\text{Nombre des visites accomplies dans l'année}}$$

L'évaluation de ce coût servira de repère au manager afin de décider d'augmenter ou de réduire la fréquence des visites d'un client.

Si la visite n'est pas rentable, on peut décider de la remplacer par un contact téléphonique, mais le coût d'une visite n'est pas le seul critère à prendre en compte ; il faut également voir le potentiel du client.

### **Calcul de la taille de l'équipe du manager :**

$$\text{Nombre de commerciaux nécessaires} = \frac{\text{Temps nécessaire pour toutes les visites}}{\text{Temps disponible par le commercial}}$$

## Chapitre 6 : Statistiques – Position et dispersion

### 1. Les paramètres de position :

#### Que sont les paramètres de position ?

Les paramètres de position sont des valeurs permettant de visualiser de manière globale une série statistique.

#### Le mode :

Le mode est la valeur de la classe présentant l'effectif le plus élevé.

#### La moyenne :

La moyenne correspond aux observations variant de 1 au nombre d'observations total.

#### La médiane :

La médiane est la valeur de la variable telle que 50 % des effectifs ont une valeur inférieure à cette médiane et 50 % des effectifs, une valeur supérieure.

### 2. Les paramètres de dispersion :

#### Que sont les paramètres de dispersion ?

Les paramètres de dispersion sont des valeurs caractérisant le plus ou moins grand étalement d'une série statistique.

Ils permettent d'étudier la dispersion des données autour de la moyenne.

#### Étendue ou range :

L'étendue ou la range correspondent à la différence entre les valeurs extrêmes de la variable.

#### Quartiles, déciles et centiles :

- 25 %, 50 %, 75 %, etc. : 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> quartile, etc.,
- 10 %, 20 %, 30 %, etc. : 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> décile, etc.,
- 1 %, 2 %, 3 %, etc. : 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> centile, etc.

Les calculs algébriques se font comme pour la médiane, soit par interpolation linéaire.

#### Variance :

La variance correspond à la moyenne des carrés des écarts des valeurs de la série par rapport à la moyenne.

#### Écart-type :

L'écart-type est la racine carrée de la variance.

#### Fréquence :

La fréquence correspond au nombre d'effectif de chaque classe sur la somme des effectifs.

**Type de variable :**

Quand une variable prend une valeur identifiée finie, elle est dite « discrète ». Quand une variable prend une multitude de valeurs (intervalles), elle est dite « continue ».

## E6 : Développement de la clientèle et de la relation client et mise en œuvre de l'expertise technico-commerciale

### Présentation de l'épreuve :

Enfin, cette dernière épreuve E6 "Développement de la clientèle et de la relation client et mise en œuvre de l'expertise technico-commerciale" est dotée d'un coefficient de 6, ce qui fait d'elle l'épreuve la plus importante de l'examen avec l'épreuve E4.

Il s'agit d'une épreuve se déroulant sous forme d'un examen oral ponctuel de 30 minutes.

### Conseil :

Étant donné que cette dernière épreuve influe pour 24 % de la note finale, il est tout à fait possible que ce soient les points qui te fassent obtenir le diplôme ou la mention.

C'est une épreuve attendant de toi une excellente méthodologie de projet et la maîtrise de différents points techniques (cahier des charges, calcul des coûts, élaboration de questionnaire, etc.). Si tu maîtrises les différents points élaborés lors de ce chapitre, tu peux t'assurer d'obtenir une excellente note. Bon courage pour tes révisions.

## Table des matières

<b>Chapitre 1 :</b> Les études documentaires - Outils de la connaissance client .....	77
1. Le but des études de marché.....	77
2. Les différentes étapes de l'étude de marché.....	77
3. Intérêts et sources des études documentaires.....	78
4. Différentes sources .....	78
<b>Chapitre 2 :</b> Connaissance des besoins de la clientèle et études qualitatives .....	79
1. Les méthodes d'investigation pour une étude qualitative.....	79
2. Les différentes études qualitatives.....	79
<b>Chapitre 3 :</b> Connaissance des besoins de la clientèle.....	80
1. Introduction .....	80
2. Recensement et sondage .....	80
<b>Chapitre 4 :</b> Élaboration du questionnaire.....	81
1. Questions fermées .....	81
2. Autres types de questions.....	82
<b>Chapitre 5 :</b> Le cahier des charges de projet.....	83
1. Préambule .....	83

2.	Rédaction et contenu du cahier des charges .....	83
<b>Chapitre 6 : Les aspects quantitatifs du projet et le calcul des coûts.....</b>		<b>85</b>
1.	Préambule .....	85
2.	Distinction entre charges directes et charges indirectes .....	85
3.	Distinction entre charges variables et charges fixes .....	85
4.	Fixation du prix de vente et calcul des marges .....	85
5.	Rentabilité d'une opération de communication.....	86
6.	Intérêt et limite du seuil de rentabilité .....	86

# Chapitre 1 : Les études documentaires – Outils de la connaissance client

## 1. Le but des études de marché :

### Quel est le rôle des études de marché ?

Si une entreprise investit et produit sans-même savoir si elle aura des commandes, elle prend de gros risques. Elle n'a pas le droit de se tromper sur les produits qu'elle fabrique.

Pour limiter les risques d'erreurs, l'entreprise s'adresse directement aux consommateurs afin de connaître leurs attentes et leurs besoins. Il s'agit du rôle de l'étude de marché.

## 2. Les différentes étapes de l'étude de marché :

### Phase 1 :

Définition du problème à résoudre.

### Exemple :

Réussir le lancement d'un nouveau produit, rétablir une part de marché, etc.

### Phase 2 :

Élaboration d'un plan d'étude au travers de l'évaluation du temps et du coût de l'opération.

Pour cela, on aura recours :

- Au service compétent de l'entreprise,
- À une société d'études de marché.

### Phase 3 :

Collecte des informations au travers d'une étude des documents, d'une étude sur le terrain, etc.

### Phase 4 :

Analyse des résultats à l'aide du traitement statistiques.

### Phase 5 :

Préparation des résultats, élaboration d'un rapport de synthèse avec des conclusions et des recommandations.

### Les différents types d'études de marché :

Il existe différents types d'étude de marché, à savoir :

- Les études documentaires,
- Les études qualitatives,
- Les études quantitatives.

### 3. Intérêts et sources des études documentaires :

#### **Intérêt des études documentaires :**

Les études documentaires sont des études portant sur des données existantes déjà (nommées « données secondaires »).

#### **Coût de l'accès à ces données secondaires :**

L'accès à ces données est souvent gratuit ou à un prix toujours inférieur à une étude spécifique. La recherche documentaire est un élément important essentiel de la veille (surveillance des marchés, de la concurrence, de la technologie, etc.).

#### **Inconvénient de cet accès :**

L'inconvénient des études documentaires est que tout le monde y a accès, y compris la concurrence.

### 4. Différentes sources :

#### **Les différentes sources des études documentaires :**

<b>Internes</b>	<b>Externes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapports des commerciaux,</li><li>• Le fichier client,</li><li>• Enquête de satisfaction,</li><li>• Rapports du SAV,</li><li>• Analyse de la documentation reçue,</li><li>• Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salons,</li><li>• CCI (Chambre du Commerce et de l'Industrie),</li><li>• Statistique de l'INSEE,</li><li>• Revues techniques,</li><li>• Etc.</li></ul>

## Chapitre 2 : Connaissance des besoins de la clientèle et études qualitatives

### 1. Les méthodes d'investigation pour une étude qualitative :

#### Que sont les études qualitatives ?

Les études qualitatives sont réalisées sous forme d'entretien. Il s'agit de discussions libres entre l'enquêteur et la personne interrogée. Le rôle de l'enquêteur va être d'écouter sans influencer.

#### Les différents types d'entretien :

- Entretien individuel semi-directif : L'enquêteur utilisera un guide d'entretien préalable avec différentes questions à poser.
- Entretien de groupe : Réunions de 7 à 12 personnes géré par un animateur lançant les sujets et dirigeant les débats.

Bien sûr, les participants doivent appartenir à la population visée par l'enquête.

### 2. Les différentes études qualitatives :

#### Quel est le rôle des études qualitatives ?

Les études qualitatives sont souvent utilisées comme étude préalable à une étude quantitative qui sera longue et coûteuse. Les études qualitatives peuvent servir à connaître la notoriété d'une marque.

#### Les 3 indicateurs permettant de connaître la notoriété d'une marque :

- Première marque citée ou premier nom cité,
- Notoriété spontanée, c'est-à-dire l'ensemble des marques que connaît une personne,
- Notoriété assistée, c'est-à-dire au travers d'un choix de marques proposé au prospect.

Les études qualitatives sont souvent utilisées pour le positionnement, c'est-à-dire qu'elles sont l'image de l'entreprise aux yeux des consommateurs par rapport aux entreprises concurrentes sur le même DAS.



## Chapitre 3 : Connaissance des besoins de la clientèle

### 1. Introduction :

#### **Quel est l'objectif ?**

L'objectif est d'obtenir les informations sur les comportements des individus et d'effectuer des dénombrements.

### 2. Recensement et sondage :

#### **Distinction entre le recensement et le sondage :**

- Le recensement est une enquête où l'on interroge toute la population concernée,
- Le sondage est une enquête où l'on interroge une partie de la population nommée « échantillon ».

L'échantillon doit être représentatif de la population mère. Pour cela, il doit avoir une taille suffisante et certaines caractéristiques spécifiques.

## Chapitre 4 : Élaboration du questionnaire

### 1. Questions fermées :

#### **Généralités sur les questions fermées :**

Dans les questions fermées, les diverses modalités de réponses sont prévues à l'avance.

#### **Exemple :**

Parmi toutes les marques d'eau minérale citées, quelles sont les celles que vous connaissez ?

- Evian
- Badoit
- Contrex
- Vittel
- Quézac

#### **Questions fermées dichotomiques :**

Question fermée attendant une réponse positive ou négative.

L'avantage est que les questions sont très simples à poser et à exploiter, mais on ne recueille que très peu d'informations.

#### **Exemple :**

Êtes-vous marié ?

- Oui
- Non

#### **Questions fermées à choix unique :**

Les questions fermées à choix unique demande à l'interrogé de sélectionner une réponse parmi un nombre limité de réponses possibles (nombre de réponses supérieur à 2).

L'avantage est qu'elles sont simples à poser et à comprendre, mais le choix est limité pour l'enquête.

#### **Exemple :**

Êtes-vous propriétaire de votre logement depuis :

- Moins d'un an
- De 2 à 8 ans
- Plus de 9 ans

#### **Questions fermées à choix multiple :**

Les questions fermées à choix multiple permettent à l'interrogé de choisir parmi une ou plusieurs réponses proposées.

L'avantage est qu'elles sont très adaptées pour les enquêtes par voie postale, mais la liste proposée peut influencer l'enquête. Il y a donc un risque de réponse non-sincère.

**Exemple :**

Parmi les marques suivantes, laquelle connaissez-vous ?

- Evian
- Badoit
- Contrex
- Vittel
- Quézac

**2. Autres types de questions :****Questions avec classement :**

Le but des questions avec classement est de demander à l'enquêté de classer les différentes réponses dans un ordre de préférence.

**Exemple :**

Classez par ordre de préférence vos critères de choix d'une grande surface :

- Prix
- Assortissement
- Accueil
- Qualité
- Facilité d'accès

**Questions avec notation :**

Enfin, les questions avec notation demandent à l'enquêté d'attribuer une note aux critères proposés.

L'avantage est qu'on laisse une grande liberté d'appréciation et que les statistiques sont simples à réaliser. L'inconvénient est que chaque enquêté attribuera ses propres notes, ce qui fera qu'il y aura beaucoup de notes à prendre en compte et à gérer.

**Exemple :**

Donnez une note de 1 à 10 à chacun des critères suivants :

- Confort
- Esthétique
- Sécurité
- Agrément de conduite
- Consommation
- Puissance
- SAV

## Chapitre 5 : Le cahier des charges de projet

### 1. Préambule :

#### Qu'est-ce qu'un cahier des charges ?

Le cahier des charges décrit de manière précise la demande de l'entreprise et les services attendus du prestataire.

#### Quel est le rôle du cahier des charges ?

Le cahier des charges est un document contractuel consigné par les 2 parties. Il possède une valeur juridique en cas de conflit et, selon la jurisprudence, il est difficile de déterminer les responsabilités de chacun.

### 2. Rédaction et contenu du cahier des charges :

#### Rédaction et forme du cahier des charges :

La rédaction du cahier des charges peut être réalisée soit par l'annonceur, soit par le prestataire.

Aucun format type n'est exigé et la normalisation de ce dernier n'existe que dans le secteur public.

Dans ce cas, conformément au code des marchés publics, il doit comporter des documents obligatoires parmi lesquels :

- L'acte d'engagement,
- Le cahier des clauses administratives particulières,
- Le cahier des clauses techniques particulières,
- Etc.

#### Contenu du cahier des charges :

Le cahier des charges doit être le plus précis et concis possible afin d'assurer sa réalisation dans les meilleures conditions tout en entretenant une relation plus saine entre les 2 parties.

Il doit contenir les éléments suivants :

Élément	Description
Annonceur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rappel de la demande,</li><li>• Rappel des contraintes budgétaires, graphiques, temporelles et juridiques.</li></ul>
Stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"><li>• Positionnement,</li><li>• Objectifs de communication à atteindre,</li><li>• Cibles de communication à toucher,</li><li>• Brief créatif.</li></ul>

Solutions de communication à réaliser	<p>Description détaillée de chaque solution, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget global,</li> <li>• Calendrier,</li> <li>• Supports print,</li> <li>• Supports digitaux,</li> <li>• Événements,</li> <li>• Relations-presse,</li> <li>• Etc.</li> </ul>
Clauses juridiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais à respecter,</li> <li>• Clauses de cessions des droits (image, photos, texte, etc.),</li> <li>• Pénalités en cas de non-respect des délais,</li> <li>• Tribunaux compétents en cas de litige,</li> <li>• Modalité de paiement.</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nom et fonction du chef de projet,</li> <li>• Calendrier des réalisations,</li> <li>• Calendrier des rencontres avec l'annonceur.</li> </ul>
Indicateurs d'évaluation de l'efficacité des solutions de communication	<p>Possibilité d'être proposés à l'annonceur en attente de résultats de la campagne afin de faire un bilan et de pérenniser la relation avec l'annonceur. Il est alors possible d'évaluer notamment l'évolution de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La notoriété,</li> <li>• L'image,</li> <li>• Les ventes,</li> <li>• Le trafic sur le site,</li> <li>• Le trafic sur les réseaux sociaux,</li> <li>• Les retombées presses,</li> <li>• Etc.</li> </ul>

## Chapitre 6 : Les aspects quantitatifs du projet et le calcul des coûts

### 1. Préambule :

#### Éléments de calcul du coût d'un projet :

Pour évaluer le coût d'un projet de communication, on calcule l'ensemble des charges qui lui sont imputables.

### 2. Distinction entre charges directes et charges indirectes :

#### Charges directes :

Une charge directe est imputable sans ambiguïté au coût d'un projet. Intégrée au budget, elle est indispensable à la réalisation de ce dernier.

#### Exemple :

Coût des consommables nécessaires à l'organisation d'un événement.

#### Charges indirectes :

L'imputation des charges indirectes au coût du projet est plus délicate car ces charges concernent le fonctionnement de l'entreprise et peuvent être communes à plusieurs projets.

#### Exemples :

Part de la rémunération d'une équipe administrative, amortissement du matériel, etc.

### 3. Distinction entre charges variables et charges fixes :

#### Charges variables :

Les charges variables varient en fonction de l'ampleur du projet.

Le coût d'une campagne d'affichage varie selon sa durée et le nombre de panneaux nécessaires à la couverture territoriale envisagée.

#### Exemple :

Montant des frais liés à l'organisation d'une inauguration dépendant du nombre d'invités.

#### Charges fixes :

Une charge fixe est indépendante du niveau d'activité.

#### Exemples :

Loyer des locaux de l'entreprise, abonnements d'électricité et de téléphone, frais d'assurance, etc.

### 4. Fixation du prix de vente et calcul des marges :

### **Fixation du prix de vente :**

Il existe 2 méthodes permettant de déterminer un prix de vente, à savoir :

- Méthode classique visant à fixer un prix de vente en fonction du coût de revient de la prestation commandée en y ajoutant une marge,
- Méthode du coût cible consistant à fixer le prix en fonction d'un prix de vente acceptable, un niveau de marge à atteindre et en déduisant le coût de revient maximum à ne pas dépasser.

### **Calcul des marges, du taux de marge et du taux de marque :**

- Marge sur coût de revient = Prix de vente – Coût de revient
- Marge sur coûts variables = Prix de vente – Coûts variables
- Marge sur coûts directs = Prix de vente – Coûts directs
- Taux de marge = Marge sur coût de revient x 100
- Taux de marque = Marge sur coût de revient sur coût de vente x 100

## **5. Rentabilité d'une opération de communication :**

### **Qu'est-ce que le seuil de rentabilité :**

Le Seuil de Rentabilité (SR) correspond au chiffre d'affaires minimum à réaliser pour couvrir l'ensemble des charges générées par l'opération.

Certaines variantes existent telles que le « chiffre d'affaires critique » ou le « point mort ».

### **Comment calculer le seuil de rentabilité en unités ?**

Seuil de Rentabilité = Charges Fixes sur Marge sur Coût Variable Unitaire (MCVU) – Coût variable unitaire

### **Comment calculer le seuil de rentabilité en valeur ?**

Seuil de Rentabilité = Charges Fixes sur Taux de Marge sur Coût Variable (MCV) ÷ Chiffre d'affaires

## **6. Intérêt et limite du seuil de rentabilité :**

### **Quelle est la limite du seuil de rentabilité ?**

Le seuil de rentabilité est un outil d'aide à la décision. En amont du projet, le calcul du SR prévisionnel permet d'estimer sa faisabilité.

Calculé à posteriori, il s'agit d'un indicateur de mesure de l'efficacité du projet. Le SR est calculé pour une période donnée. Or, une opération de communication peut avoir un effet à plus long terme.