

104 Fiches de Révision

BTS MCO

Management Commercial Opérationnel

✓ 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



Préambule

1. Le mot du formateur :



Hello, moi c'est **Loïc Juppert** 🙋

D'abord, je tiens à te remercier de m'avoir fait confiance et d'avoir en choisissant www.coursbtsmco.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 Management Commercial Opérationnel (MCO)** avec une moyenne de **16.31/20** grâce à ces **fiches**

de révisions.

2. Pour aller beaucoup plus loin :

Étant donné la spécificité de l'examen de l'**épreuve E4** "Développement de la relation client, animation et dynamisation de l'offre commerciale", Elsa 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 29 % 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** : 10 minutes de vidéo abordant toutes les informations à connaître à ce sujet.
2. **Vidéo 2 – Les méthodes de vente et leurs réglementations** : 11 minutes de vidéo pour évoquer toutes les notions à maîtriser et être 100 % prêt pour le jour J.
3. **Vidéo 3 – Le marché et la demande** : 10 minutes de vidéo pour t'expliquer toutes les subtilités sur le marché et la demande, un sujet abordé chaque année.

4. **Fichier PDF - 52 Fiches de Révision :** E-Book de 52 Fiches de Révision spécialement conçu pour le Dossier E4 "Développement de la relation client, animation et dynamisation de l'offre commerciale".
5. **Bonus - Annales des années précédentes :** Plusieurs annales des années précédentes afin que tu puisses t'entraîner et obtenir la meilleure note possible 🚀

Découvrir le Dossier E4

Table des matières

E1 : Culture générale et expression	5
Chapitre 1 : Synthèse de documents.....	6
Chapitre 2 : Écriture personnelle	10
E2 : Compréhension et expression en Anglais	13
Chapitre 1 : Compréhension de l'écrit	15
Chapitre 2 : Expression écrite.....	16
Chapitre 3 : Comment organiser ses pensées ?.....	17
Chapitre 4 : Les expressions dans un débat	19
Chapitre 5 : Les pronoms relatifs	21
Chapitre 6 : Les verbes irréguliers	22
E3 : Culture Économique, Juridique et Managériale (CEJM)	27
Chapitre 1 : L'intégration de l'entreprise dans son environnement.....	29
Chapitre 2 : La régulation de l'activité économique	35
Chapitre 3 : L'organisation de l'activité de l'entreprise	37
Chapitre 4 : L'impact du numérique sur la vie des entreprises	44
Chapitre 5 : Les mutations du travail.....	47
Chapitre 6 : Les choix stratégiques des entreprises.....	49
E4 : Développement de la relation client, animation et dynamisation de l'offre com.	52
Accès au dossier E4	52
E5 : Gestion opérationnelle.....	53
Chapitre 1 : Le bilan comptable.....	55
Chapitre 2 : Amortissements.....	58
Chapitre 3 : Besoin en Fond de Roulement (BFR)	60
Chapitre 4 : Budget de trésorerie	61
Chapitre 5 : Coût de revient.....	66
Chapitre 6 : Documents commerciaux.....	69
Chapitre 7 : Données statistiques.....	71
Chapitre 8 : Cycle d'exploitation	72
Chapitre 9 : Gestion des approvisionnements.....	73
Chapitre 10 : Prévisions des ventes.....	74
Chapitre 11 : Investissement.....	75
Chapitre 12 : Financement de l'exploitation.....	77
Chapitre 13 : Risques	78

Chapitre 14 : Tableau de bord.....	80
Chapitre 15 : Seuil de rentabilité	81
E6 : Management de l'équipe commerciale.....	82
Chapitre 1 : Le recrutement.....	84
Chapitre 2 : La fiche et le profil de poste.....	86
Chapitre 3 : Le mode et les canaux de recrutement.....	88
Chapitre 4 : L'annonce de recrutement.....	89
Chapitre 5 : L'entretien de recrutement.....	90
Chapitre 6 : Recrutement, intégrations, formations des salariés et travail collaboratif	92
Chapitre 7 : Les plannings horaires	95
Chapitre 8 : Augmentation de l'efficacité au travail.....	96
Chapitre 9 : Les mutations du travail.....	98
Chapitre 10 : Les indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives	100
Chapitre 11 : La rémunération	101
Chapitre 12 : Les conflits au travail.....	102

EI : 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 de manière ponctuelle sur une durée de 4 heures. L'épreuve influe pour 14 % de la 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. Privilégiez l'apprentissage par cœur de la méthodologie de la synthèse de documents et de l'écriture personnelle et effectuez-en pour vous entraîner.

Table des matières

Chapitre 1 :	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
Chapitre 2 :	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 :

1. Extraits d'articles
2. Extraits d'essais
3. Textes littéraires
4. 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 : Sauter 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 "QQQOCCP" pour analyser son sujet :

Utilisation de la méthode "QQQOCCP" 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 QQQOCCP :

- 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 : Compréhension et expression en Anglais

Présentation de l'épreuve :

La compréhension et expression en anglais se décline en 2 sous-épreuves :

- Compréhension et expression écrite en anglais ;
- Compréhension et expression orale en anglais.

Au total, l'épreuve est coefficientée à hauteur de 3 et se déroule sous forme Ponctuelle par le biais d'un examen écrit d'une durée de 2h et d'un examen oral d'une durée de 20 min. Il s'agit d'une matière influençant 14 % 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

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

Chapitre 6 :	Les verbes irréguliers.....	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 :

Expression anglaise	Expression française
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 / pressentir
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	cacher
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 :

La CEJM (Culture Économique, Juridique et Managériale) est une épreuve de coefficient 3 contribuant pour 14 % de la note finale.

Il s'agit d'une épreuve ponctuelle écrite d'une durée de 4h.

Conseil :

Étant donné que cette matière est très conséquente et relativement importante, il vaut mieux s'y prendre bien à l'avance et réviser à raison de 3h par semaine.

En effet, ce rythme de travail est justifié par le fait que tu dois absolument maîtriser les différents concepts de cette matière pour réussir l'épreuve.

Table des matières

Chapitre 1 :	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
Chapitre 2 :	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

Chapitre 3 : 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	37
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	38
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
Chapitre 4 : L'impact du numérique sur la vie des entreprises	44
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
Chapitre 5 : Les mutations du travail	47
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
Chapitre 6 : Les choix stratégiques des entreprises	49
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.

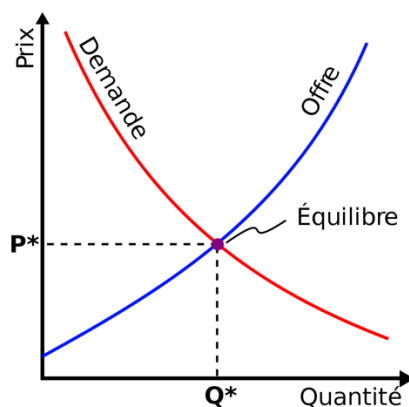
Les échanges opérés entre les différents agents économiques :

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 sociétale
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.	
Politique de rigueur	Politique budgétaire	Diminution du déficit budgétaire	Stabilité des prix, stagnation de

		afin de freiner la demande.	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
• Veille technologique • Favorisation de l'intrapreneuriat • Mise en œuvre d'une démarche qualité, recherche et développement (innovation protégée par le secret et le brevet)	• Obtenir une licence d'exploitation sur un brevet • Racheter des brevets à une entreprise • Développer des partenariats technologiques

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
Manifestation	Atteinte à l'intérêt général	Atteinte à un intérêt privé
Fondement	Réalisation intentionnelle d'une infraction	Faute volontaire ou involontaire
Type de sanction	Amende et/ou peine d'emprisonnement	Domages et intérêts
Objectif de la sanction	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 technostucture : 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
Charges d'exploitation : • Coût d'achat des marchandises vendues • Charges externes (fournitures, loyers, etc.) • Salaires et charges sociales • Impôts et taxes	Produits d'exploitation : • Vente de marchandises • Production vendue, stockée ou immobilisée • Reprise sur amortissements et provisions • Autres produits
Charges financières : • Dotations aux amortissements et provisions • Intérêts d'emprunts et charges assimilées	Produits financiers : • Intérêts sur placement • Reprises sur provisions
Charges exceptionnelles : • Sur opération de gestion ou en capital	Produits exceptionnels : • Sur opération de gestion ou en capital
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) :

Interne	Forces	Faiblesses
Externe	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
• Sécurisation des approvisionnements • Diminution des coûts • Satisfaction du consommateur sur le long-terme	• Moins de flexibilité • Santé financière fragile suite aux lourds investissements

Stratégie d'externalisation :

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

Avantages	Inconvénients
• Permet de se spécialiser sur son cœur de métier • Plus de flexibilité	• Coûts de transaction • Difficultés à contrôler tous les prestataires

• Immobilisation de moins de capitaux • Règles juridiques plus avantageuses	• Éventuelle perte de qualité
--	---

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
• Économies • Diversification des sources de financement • Avantages fiscaux	• Coordination • Mauvaise connaissance des risques politique, sociaux et fiscaux.

E4 : Développement de la relation client, animation et dynamisation de l'offre commerciale

Présentation de l'épreuve :

Cette matière est redoutablement importante en BTS MCO. Son coefficient est de 6 et l'épreuve se déroule sous forme de 2 épreuves orales d'une durée de 30 minutes chacune. À titre indicatif, cette épreuve comptera pour 29 % de ta note finale.

Cette épreuve se décline en 2 sous-épreuves :

- **E4.1** : Développement de la relation client et vente conseil ;
- **E4.2** : Animation et dynamisation de l'offre commerciale.

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 bien apprendre tout le contenu sur le bout des doigts afin d'être totalement prêt(e) pour le jour J.

Enfin, il est probable qu'un jeu de rôle ait lieu entre le jury et toi. Il faut donc que t'entraîne ta diction et ton aisance à l'oral afin de faire bonne impression lors de l'épreuve.

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 une formation complète à ce sujet : www.coursbtismco.fr/dossier-e4.

Contenu du Dossier E4 :

1. **Vidéo 1 – Présentation de l'épreuve** : 10 minutes de vidéo abordant toutes les informations à connaître à ce sujet.
2. **Vidéo 2 – Les méthodes de vente et leurs réglementations** : 11 minutes de vidéo pour évoquer toutes les notions à maîtriser et être 100 % prêt pour le jour J.
3. **Vidéo 3 – Le marché et la demande** : 10 minutes de vidéo pour t'expliquer toutes les subtilités sur le marché et la demande, un sujet abordé chaque année.
4. **Fichier PDF – 52 Fiches de Révision** : E-Book de 52 Fiches de Révision spécialement conçu pour le Dossier E4 "Développement de la relation client, animation et dynamisation de l'offre commerciale".

Bonus – Annales des années précédentes : Plusieurs annales des années précédentes afin que tu puisses t'entraîner et obtenir la meilleure note possible 🚀

Découvrir le Dossier E4

E5 : Gestion opérationnelle

Présentation de l'épreuve :

L'épreuve E5 "Gestion opérationnelle" est une épreuve dotée d'un coefficient de 3 et ayant une influence sur 14 % de la note finale.

L'examen s'effectue sous forme d'épreuve ponctuelle écrite d'une durée de 3 heures.

Conseil :

Cette épreuve est très riche au niveau de ses attendus. En effet, tu vas devoir prouver tes compétences en matière de gestion, aussi bien au niveau fiscal qu'au niveau de l'analyse des données et des risques. Il s'agit donc d'une matière pilier du BTS MCO car elle sollicite le plus de compétences.

Personnellement, après avoir appris mes cours, j'ai trouvé l'épreuve relativement « facile » 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

Chapitre 1 : Le bilan comptable.....	55
1. Généralité.....	55
2. Documents comptables	55
Chapitre 2 : Amortissements	58
1. Tableau d'amortissement.....	58
Chapitre 3 : Besoin en Fond de Roulement (BFR)	60
1. Généralités	60
2. Conséquences des BFR	60
Chapitre 4 : Budget de trésorerie.....	61
1. Fixer les objectifs	61
2. Différents types de budgets.....	61
3. Différents types de tableaux.....	62
4. Compte de résultat	63
Chapitre 5 : Coût de revient	66
1. Généralités	66
2. Différents tableaux	66
3. Différentes formules	68
Chapitre 6 : Documents commerciaux	69
1. Généralités	69

2.	Moyens de paiements.....	70
Chapitre 7 : Données statistiques		71
1.	Généralités	71
Chapitre 8 : Cycle d'exploitation.....		72
1.	Généralités	72
2.	Flux	72
Chapitre 9 : Gestion des approvisionnements		73
1.	Généralités	73
Chapitre 10 : Prévisions des ventes.....		74
1.	Différentes méthodes	74
Chapitre 11 : Investissement.....		75
1.	Différents types de ressources.....	75
2.	Autres notions	75
Chapitre 12 : Financement de l'exploitation		77
1.	Moyens de financements	77
Chapitre 13 : Risques		78
1.	Généralités	78
2.	Évaluation des risques.....	78
3.	Formules.....	78
4.	Stratégies de prix.....	79
Chapitre 14 : Tableau de bord		80
1.	Indicateurs.....	80
Chapitre 15 : Seuil de rentabilité		81
1.	Généralités	81
2.	Formules.....	81

Chapitre 1 : Le bilan comptable

1. Généralités :

Bilan comptable :

Le bilan comptable donne l'image des ressources et de leurs utilisations par l'entreprise. Il s'agit d'un document représentant le patrimoine de cette dernière.

Actif :

Un actif représente comment les ressources internes sont employées.

Passif :

Un passif représente l'origine des ressources financières externes.

2. Documents comptables :

Actifs du bilan comptable :

Actif	Brut	Amortisse- ment/Déprécia- tion	Net
Actif immobilisé			
Immobilisation incorporelles			
Frais d'établissement			
Frais de recherche			
Concessions/Brevet			
Fonds commercial			
Autres immobilisation incorporelles			
Immobilisations corporelles			
Terrais			
Construction			
Matérielles			

Autres immobilisations corporelles			
Immobilisation financière			
Titre			
Créances			
Prêts			
Autres			
Total			
Actif circulant			

Passifs du bilan comptable :

Passifs	Net
Capitaux propres	
Capital	
Réserves	
Résultats	
Total	
Provisions pour risques et charges	
Total	
Dettes	
Emprunts	
Emprunts et dettes financières	

Dettes fournisseurs	
Dettes fiscales et sociales	
Autres dettes	
Total	
Total général	

Chapitre 2 : Amortissements

1. Tableau d'amortissement :

Tableau d'amortissement :

Année	Base	Dotation	Cumul	VNC
N				
N + 1				
N + 2				
N + 3				
Totaux				

Calculs :

Amortissement	$\text{Base} \times \text{Taux d'amortissement} \times N/360$
Taux d'amortissement	$100 / \text{Durée de vie}$
Dotation à l'amortissement	$\text{Base} \times \text{Taux d'amortissement}$
Dotation Année N	$\text{Base} \times \text{Taux d'amortissement} \times N/360$
Base amortissable	Valeur d'origine HT - Valeur réelle (estimée)
HT	TTC / TVA
TTC	$\text{HT} \times \text{TVA}$
N	Durée d'utilisation (jours ou mois)
VNC	Valeur d'origine HT - Cumul
Cumul	Ajouter dotation 1 par 1

Chapitre 3 : Besoin en Fond de Roulement (BFR)

1. Généralités :

Qu'est-ce que le BFR ?

Le Besoin en Fond de Roulement (VFR) est une somme nécessaire au financement du cycle d'exploitation (décalage entre les encaissements et les décaissements).

Calculs :

BFR d'exploitation	Stock de marchandise + Créances d'exploitations - Dettes fournisseurs
BFR hors-exploitation	Stock divers + Créances diverses - (dette fiscale et sociale + dette diverse)
BFR (1^{ère} formule)	Stock + Créance - Dettes
BFR (2^{ème} formule)	BFR d'exploitation - BFR Hors exploitation
BFR en jours	$(\text{BFR} \times 360) / \text{CA HT}$

2. Conséquences des BFR :

Cas du BFR positif :

Si le BFR est positif, les dettes des clients ne sont pas suffisantes pour couvrir les actifs.

Il faut donc :

- Réduire les délais de paiement client,
- Réduire la durée de stockage,
- Augmenter les délais paiement-fournisseurs.

Cas du BFR négatif :

Si le BFR est négatif, l'entreprise est en bonne santé financière et il y a suffisamment d'argent pour payer les dettes.

Chapitre 4 : Budget de trésorerie

1. Fixer les objectifs :

Les 3 différents types d'objectifs :

Quantitatif	Qualitatif
Individuel	Collectif
Long terme	Court terme

Objectifs SMART :

S	Spécifique / Simple
M	Mesurable / Motivant
A	Accepté
R	Réalisé
T	Temporellement défini (daté)

2. Différents types de budgets :

Budget des ventes :

	Janvier	Février	Mars
Prévision de CA HT			
TVA de 20 %			
Prévisions CA TTC			

Budget des approvisionnements :

	Janvier	Février	Mars
Prévision de achats HT			
TVA de 20 %			
Prévisions des achats TTC			

Budget autres que les charges de l'Unité Commerciale (UC) :

	Janvier	Février	Mars
Prévisions charges HT			
TVA de 20 %			
Prévisions charges TTC			

Budget de trésorerie

	Janvier	Février	Mars
Trésorerie initiale			
Encaissements			
Décaissements			
Trésorerie finale			

3. Différents types de tableaux :

Tableau des encaissements :

	Janvier	Février	Mars

80 % des ventes encaissés comptant			
20 % des ventes encaissés à 30 jours			
Emprunt obtenu auprès de la banque			
Total			

Tableau des décaissements :

	Janvier	Février	Mars
Paiement des achats TTC à 30 jours			
Paiement des charges sou- mises à la TVA			
Paiement des salaires et charges sociales			
Paiement de la TVA			
Paiement de l'investisse- ment TTC			
Total			

Analyse de trésorerie :

- Budget de trésorerie = Document prévisionnel
- Trésorerie positive = Encaissements supérieurs aux décaissements
- Trésorerie négative = (Décaissement supérieures aux encaissements) = Mesures correctrices

4. Compte de résultat :

Compte de résultat simple :

Compte de résultat			
Charges	Montant	Produits	Montant

Charges d'exploitation		Produits d'exploitation	
Achat de marchandise		Ventes de marchandise	
Variation de stock marchandise		Production vendue	
Achat matière première		Production stockée	
Variation de stock de matière		Production immobilisée	
Autres achats et charges externes		Subvention d'exploitation	
Impôts et taxes		Reprise sur amortissements et provisions	
Charges de personnel			
Dotation sur amortissements/Provisions			
		Total produits d'exploitation	
Total charges d'exploitation			
Total charges financières		Total produits financiers	
Total charges exceptionnelles		Total produits exceptionnels	
Total charges		Total produits	
Bénéfices		Pertes	
Total général		Total général	

Compte de résultat différentiel :

Éléments	Montants	%
Chiffre d'affaires	Prix de vente unitaire × Quantités vendues	
- Coût variable	Coût variable unitaire × Quantités vendues	
Marge sur coût variable	Chiffre d'affaires – Coût variable	
- Charges fixes		
Résultat	Marge sur coût variable – Charges fixes	

Calculs :

Marge commerciale	Vente de marchandise – Coût d'achat des marchandises vendues
Production	Production vendue + Production stockée + Production immobilisée
Valeur ajoutée	Marge Co + Production – Consommation de bien et service/achat
EBE (Excédent Brut d'Exploitation)	(Valeur ajoutée + Subvention d'exploitation – Impôts et taxes – Salaire) / Charges sociales
Résultat d'exploitation	Produits d'exploitation – Charges d'exploitation
Résultat financier	Produits financiers – Charges financières
Résultat exceptionnel	Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles
Résultat courant avant impôt	Somme de tous les résultats
Résultat	Produits – Charges

Chapitre 5 : Coût de revient

1. Généralités :

Charges directes :

Les charges directes peuvent être affectées directement à chaque coût.

Charges indirectes :

Les charges indirectes sont communes à l'ensemble de l'activité.

Coûts complets :

Les coûts complets correspondent à la somme des coûts d'achat, des coûts de production, des coûts de distribution et des coûts de reviens.

2. Différents tableaux :

Tableau de répartition des charges indirectes :

Centre	Approvisionnement	Conditionnement	Distribution
Nature unité d'œuvre			
Nombre unité d'œuvre			
Coût unité d'œuvre			

Coût d'achat (coût d'approvisionnement) :

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Total
Charge directe Prix d'achat			
Charge indirecte Centre d'approvisionnement			
Coût d'achat			

Coût de sortie du stock des matières premières :

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Total
Stock initial			

Achats			
CUMP			
Sortie			
Stock final			

Coût de production :

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Total
Sortie du stock			
Main d'œuvre			
Centre de production			
Coût de production			

Coût de distribution :

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Total
Centre de distribution			
Coût hors-production			

Coût de revient :

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Total
Coûts de production			
Coût hors-production			
Coût de revient			

Résultat analytique :

Éléments	Quantité	Coût unitaire	Total
Chiffre d'affaires			
Coût de revient			
Résultat ou Marge globale			

3. Différentes formules :

Calculs :

Coût d'achat unitaire	Prix d'achat + Coût d'unité d'œuvre
Prix de vente	Coût de revient + Marge
Marge	Coût de revient $\times$ Taux de marge
Marge brut	CA - Coût d'achat des marchandises vendues
Taux de marge	Marge commerciale / Coût d'achat
Coefficient multiplicateur	PVTTC / PAHT
Marge sur coût variable	PVHT / Coût d'achat
Marge nette	PVHT - Coût de revient

Chapitre 6 : Documents commerciaux

1. Généralités :

Différents documents commerciaux :

Bon de commande	Clients / Fournisseurs
Bon de livraison	Fournisseurs / Clients
Facture de doit / d'avoir	Fournisseurs / Clients
Devis	Fournisseurs / Clients

Facture de doit :

Facture N°				Date :		
Nom SARL Rue Code P Ville				Nom SARL Rue Code P Ville		
Référence	Désignation	Quantité	PU HT Brut	Remise	PU HT Net	Montant HT
				<i>Total HT</i>		
<i>Échéance :</i>				-	<i>Remise globale %</i>	
<i>Escompte de règlement : %</i>				<i>= Net commercial HT</i>		
				<i>+ Transport HT</i>		
<i>Taux des pénalités de retard %</i>				<i>= Net financier HT</i>		
<i>Indemnité forfaitaire</i>				-	<i>Escompte %</i>	
				<i>= Net financier HT</i>		
				<i>+ TVA 20 %</i>		
				<i>= Net à payer TTC</i>		

Réduction :

Remise	Qualité / Fidélité / Quantité
Rabais	Problèmes
Ristournes	Ventes

Escomptes	Récompenses
------------------	-------------

2. Moyens de paiements :

Liste des moyens de paiement :

Moyens de paiement	Caractéristiques
Espèces / Chèques	Moyen de paiement matériel, date de validité d'1 an et 8 jours
Lettre de change	Moyen de paiement matériel
Billet à ordre	Moyen de paiement matériel
Mandat	Moyen de paiement matériel, Transfert de fonds
Carte	Moyen de paiement immatériel
Virement	Moyen de paiement immatériel, transfert de fonds
Prélèvement	Moyen de paiement immatériel
Portemonnaie électronique	Moyen de paiement immatériel, sans contact
Paiement par Internet	Moyen de paiement immatériel
Crypto-monnaie	Moyen de paiement immatériel

Chapitre 7 : Données statistiques

1. Généralités :

Liste des notions à connaître :

Notion à connaître	Description
Population statistique	Groupe statistique que l'on cherche à étudier
Échantillon	Restriction de l'étude en partie
Individu	Élément de base de la population
Variable statistique	Propriété étudiée chez l'individu
Effectif	Nombre d'individu
Variable discrète	Nombre fini de valeurs isolées (quantitatives ou qualitatives)
Représentation graphique	Diagramme en bâtons ou graphique circulaire
Variable continue	Infinité de valeurs (histogramme)
Série chronologique	Évolution d'une variable dans le temps (courbe)

Chapitre 8 : Cycle d'exploitation

1. Généralités :

Qu'est-ce qu'un cycle d'exploitation ?

Un cycle d'exploitation correspond aux opérations courantes se répétant plusieurs fois dans l'année.

Différents types de cycles d'exploitation :

Entreprise industrielle	Entreprise commerciale	Entreprise de services
• Trésorerie • Achats de matières premières • Stockage de matières premières • Production • Stockage de produits finis • Vente de produits finis	• Trésorerie • Achats de marchandises • Stockage de marchandises • Ventes de marchandises	• Trésorerie • Prestations de service • Paiement du service

2. Flux :

Les 3 différents types de flux :

- Flux réel (flux physique)
- Flux d'information
- Flux financier (flux monétaire)

Chapitre 9 : Gestion des approvisionnements

1. Généralités :

Liste des notions à connaître :

Notion à connaître	Formule
Stock moyen	$(\text{Stock initial} + \text{Stock final}) / 2$
Vente	$\text{Stock initial} + \text{Achats} - \text{Stock final}$
Coefficient (taux) de rotation	$\text{Vente} / \text{Stock moyen}$
Durée de rotation	$\text{Nombre de jours par période } 360 / \text{Coefficient de rotation}$
Stock minimum	$\text{Vente} \times \text{Durée de rotation}$
Stock de sécurité	Pourcentage de stock minimum
Démarque inconnue	$\text{Stock théorique} - \text{Stock réel} - \text{Démarque connue}$
Stock d'alerte	$\text{Stock minimum} + \text{Stock de sécurité}$

Chapitre 10 : Prévisions des ventes

1. Différentes méthodes :

Méthode statistique :

Notion à connaître	Description	Type de série
Méthode des moindres carrés ($y = ax + b$)	Prolonge la droite passant près de tous les points	Série irrégulière
Méthode de Mayer	Prolonge la droite passant par au minimum 2 points	Série divisée en 2
Méthode des points extrêmes	Prolonge la droite passant par les points extrêmes	Série régulière

Méthode de Mayer ($y = ax + b$) :

Année	2016	2017
X = numéro d'année		
Y = Chiffre d'affaires		

Chapitre 11 : Investissement

1. Différents types de ressources :

Ressources internes :

Notion à connaître	Formule / Description
Autofinancement	= CAF - Dividendes versés aux actionnaires
Capacité d'autofinancement	= Résultat + Dotation aux amortissements et dépréciations - Reprise sur dépréciations
Apports en compte courant d'associés	Les associés prêtent des fonds en échange d'intérêts
Augmentation de capital	Création et émission de nouveaux titres

Ressources externes :

Notion à connaître	Formule / Description
Crédit bancaire (emprunt)	Établissement de crédit
Crédit-bail (leasing)	Dispose d'un bien contre le versement d'une redevance déductible
Financement participatif (crowdfunding)	Emprunter ou céder des parts de l'entreprise à des investisseurs
Investisseurs privés	Investisseurs qui investissent afin d'avoir des gains
Fonds de capital risque	Investisseurs qui investissent afin d'avoir des gains

2. Autres notions :

Flux Nets de Trésorerie (FNT) :

La FNT est la différence entre les encaissements (recettes) et les décaissements (dépenses). Il s'agit de la trésorerie nette dégagée par un investissement.

Valeur Actuelle Nette (VAN) :

La VAN est un indicateur mesurant la rentabilité d'un investissement. Si la VAN est positive, l'investissement est rentable.

Formule de la VAN :

Somme des FNT actualisé - Coût de l'investissement
--

Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI) :

$\frac{(\text{Montant de l'investissement} \times \text{Cumul des FNT de l'année précédente})}{\text{FNT de l'année}}$
--

Chapitre 12 : Financement de l'exploitation

1. Moyens de financements :

Liste des différents moyens de financements :

- Réduction du délai de paiement des clients
- Allongement du délai de paiement des fournisseurs
- Affacturage

Liste des différents moyens de financement au travers de la banque :

- Concours bancaire (découvert bancaire)
- Escompte d'effet de commerce

Chapitre 13 : Risques

1. Généralités :

Obligation légale de l'employeur :

L'employeur a l'obligation légale de protéger et d'assurer la sécurité des salariés. Il s'agit d'un document permettant de décider d'actions de prévention en concertation avec le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail.

Risque :

Le risque est la mise en danger de l'homme.

2. Évaluation des risques :

Démarche d'évaluation des risques :

1. Préparation de l'évaluation des risques,
2. Identification des risques,
3. Classement des risques (matrice « probabilité/gravité»),
4. Proposition d'actions de prévention.

Différents types de risques :

Type de risque	Exemple de risque
Matériels / Technologiques	Dégâts / Dégradations / Dysfonctionnements
Sociaux	Absentéisme / Maladie / Turn-over
Légaux / Environnementaux	Fiscalité / Règlements
Clients / Fournisseurs	Défaut de paiement / Défaut d'approvisionnement

Liste des couvertures des risques :

- Assurance responsabilité civile professionnelle,
- Assurance multirisque,
- Assurance des locaux et des biens,
- Assurance de la flotte automobile,
- Mutuelle couverture complémentaire santé.

3. Formules :

Liste des formules :

Notion à connaître	Formule
PVHT (1 ^{ère} formule)	Coût de revient + Marge

PVHT (2 ^{ème} formule)	Coût d'achat des marchandises HT + Marge
Coût de revient	Coût de production + Coût hors-production (distribution + administration)
PV TTC	Coût d'achat des marchandises HT × Coefficient multiplicateur
Taux de marge	Marge commerciale / PAHT × 100
Marge commerciale	PVHT – Coût d'achat
Coefficient multiplicateur	PV TTC / PAHT

4. Stratégies de prix :

Liste des stratégies de prix :

Type de stratégie de prix	Description
Alignement	Prix similaire à ceux des concurrents
Pénétration	Prix plus faible que ceux des concurrents
Écrémage	Prix plus élevé que ceux des concurrents
Prix différencié	Prix choisi en fonction du type de clientèle et de la période

Cycle de vie du produit :

1. Premier prix,
2. Entrée de gamme,
3. Moyenne gamme,
4. Haut de gamme,
5. Luxe.

Positionnement :

- Contraintes légales et réglementaires,
- Coût de revient,
- Demande,
- Concurrence.

Facteur d'influence :

1. Lancement,
2. Croissance,
3. Maturité,
4. Déclin.

Chapitre 14 : Tableau de bord

1. Indicateurs :

Liste des indicateurs :

Notion à connaître	Formule
Taux de réalisation	$(\text{Réalité} / \text{Objectif}) \times 100$
Taux de contribution	$(\text{CA du rayon} / \text{CA du magasin}) \times 100$
Taux de transformation	$(\text{Nombre de tickets} / \text{Nombre d'entrée}) \times 100$
Taux de démarque incon- nue	$(\text{Coût par produit volé, cassé ou disparu} / \text{CA de l'en-seigne}) \times 100$
Taux d'attrition	$(\text{Nombre de clients perdus dans l'année} / \text{Nombre declients}) \times 100$
Taux de fidélisation	$1 - \text{Taux d'attrition}$
Taux de transformation	$(\text{Nombre de prospects chauds} / \text{Nombre de rendez-vous}) \times 100$
Taux de turn-over	$(\text{Nombre de départs de salariés} / \text{Effectifs}) \times 100$
Taux de contact	$(\text{Contact établi} / \text{Contact entrant}) \times 100$
Taux de démonstration	$(\text{Démonstration} / \text{Contact}) \times 100$
Taux d'argumentation	$(\text{Argumentation} / \text{Rendez-vous}) \times 100$
Taux de conclusion	$(\text{Conclusion} / \text{Rendez-vous}) \times 100$
Taux de marque	$(\text{Marge} / \text{PV HT}) \times 100$
Taux de marque	$(\text{PV HT} - \text{Coût de revient HT}) / \text{Prix d'achat HT}$
Taux d'avancement	$(\text{Bureau réel} / \text{Objectif annuel}) \times 100$
Coût d'acquisition du client	$(\text{Coût total des actions de conquête} / \text{Nombre de clientsacquis})$
Valeur client	Sommes des marges nettes annuelles effectuées avec ce client
Taux de rétention	$(\text{Nombre de clients conservés} / \text{Nombre de clients ac-quis}) \times 100$

Chapitre 15 : Seuil de rentabilité

1. Généralités :

Charge variable :

Une charge variable est proportionnelle à la quantité vendue (stock, achat de matière première, etc.).

Charge fixe :

Une charge fixe ne dépend pas du volume des ventes (loyer, électricité, etc.).

2. Formules :

Formules à connaître :

Notion à connaître	Formule
CA	Prix de vente unitaire × Quantité vendue
Coût Variable (CV)	Coût variable unitaire × Quantité vendue
Marge Sur Coût Variable (MSCV)	CA - CV
Résultat	MSCV - Charges Fixes (CF)
Taux de Marge sur Coût Variable	$(CV - CA) \times 100$
Taux de rentabilité	$(\text{Résultat} / CA) \times 100$
Coût total	CV + CF

Seuil de rentabilité :

Le seuil de rentabilité correspond au chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise couvre toutes ses charges en dégagant un résultat nul.

Formule du seuil de rentabilité :

Notion à connaître	Formule
Seuil de rentabilité en valeur	Charges fixes / Taux de MSCV
Seuil de rentabilité en volume	SR (en valeur) / Prix de vente HT

Point mort :

Le point mort correspond à la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint.

Formule du point mort :

$$SR / CA \times 365 \text{ (résultat en nombre de jours de l'année)}$$

E6 : Management de l'Équipe Commerciale (MEC)

Présentation de l'épreuve :

Enfin, cette dernière épreuve E6 "Management de l'Équipe Commerciale" (MEC) est dotée d'un coefficient de 3, ce qui fait d'elle l'épreuve la plus importante de l'examen après l'épreuve E4 (Coefficient 6).

Il s'agit d'une épreuve se déroulant sous forme d'épreuve ponctuelle écrite d'une durée de 2h30.

Conseil :

Étant donné que cette dernière épreuve influe pour 14 % 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 maîtrise des notions spécifiques en matière de recrutement, de management des équipes, de rémunération, de conflits, au travail, 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

Chapitre 1 : Le recrutement	84
1. Les différentes étapes du recrutement	84
2. L'équipe commerciale	84
3. Évaluation du besoin en recrutement	85
Chapitre 2 : La fiche et le profil de poste	86
1. Fiche de poste	86
2. Différents types de contrats de travail	87
Chapitre 3 : Le mode et les canaux de recrutement	88
1. Les différents modes de recrutement	88
2. Les différents canaux de recrutement	88
Chapitre 4 : L'annonce de recrutement	89
1. L'annonce de recrutement	89
Chapitre 5 : L'entretien de recrutement	90
1. L'entretien	90
2. Les outils de l'entretien de recrutement	90
3. Les autres techniques de recrutement	90
Chapitre 6 : Recrutement, intégrations, formations des salariés et travail collaboratif	92
1. Intégration des nouveaux membres	92

2.	Formation des salariés.....	92
3.	Formation des salariés.....	93
4.	Travail collaboratif & coopératif	93
Chapitre 7 : Les plannings horaires.....		95
1.	Contraintes à respecter	95
2.	Étapes de la construction d'un planning	95
Chapitre 8 : Augmentation de l'efficacité au travail		96
1.	La méthodologie de résolution d'un problème	96
2.	L'amélioration du travail administratif	96
3.	La gestion du temps	96
Chapitre 9 : Les mutations du travail		98
1.	La politique de l'emploi	98
2.	Les sources du droit du travail imposées et négociées	98
3.	Les contrats de travail et la protection du salarié	98
4.	Les facteurs de motivation au travail.....	99
Chapitre 10 : Les indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives		100
1.	Les indicateurs commerciaux	100
2.	Les indicateurs managériaux	100
Chapitre 11 : La rémunération		101
1.	Le calcul du salaire	101
2.	Les heures supplémentaires.....	101
Chapitre 12 : Les conflits au travail		102
1.	Les caractéristiques du conflit	102
2.	Les différents types de conflits.....	102
3.	Les méthodes de gestion des conflits.....	103

Chapitre 1 : Le recrutement

1. Les différentes étapes du recrutement :

Étapes du recrutement :

Étape	Description
Diagnostic des besoins	• Diagnostic qualitatif et quantitatif des besoins en recrutement (comparaison entre la situation actuelle et les besoins futurs).
Formalisation des besoins	• Choix du type de contrat de travail, • Création d'une fiche de poste et d'un profil de poste.
Choix des modes et canaux de recrutement	• Choix du mode de recrutement (interne ou externe), • Utilisation de canaux de diffusion traditionnels (pôle emploi, APEC, Jobboards, etc.) ou utilisation des réseaux sociaux professionnels.
Rédaction de l'annonce de recrutement	• Prise en compte de contraintes réglementaires • Définition du contenu et adaptation de la forme selon le canal utilisé.
Réception des candidatures	• Réception des candidatures dans les délais impartis.
Présélection des candidatures	• Tri des CV et des lettres de motivation, • Tests psychotechniques ou tests de personnalité, case interview, • Sélection des candidats, • Planification des entretiens de recrutement, • Information de tous les candidats.
Entretiens de recrutement	• Entretiens collectifs ou individuels, • Sélection finale du candidat.
Intégration du candidat et suivi du recrutement	• Information du candidat sélectionné, • Signature du contrat de travail, • Accompagnement et formation du nouveau salarié, • Suivi de l'intégration.

2. L'équipe commerciale :

Composition, métiers et missions de l'équipe commerciale :

L'équipe commerciale se compose du front-office (personnel en contact client) et du back-office (personnel en appui, en réserve et dans les bureaux).

3. Évaluation du besoin en recrutement :

Identification du besoin en recrutement :

Le besoin en recrutement peut naître de la croissance de l'unité commerciale, du turn-over ou encore d'un besoin en compétences nouvelles.

Réalisation du diagnostic du besoin en recrutement :

- Diagnostic quantitatif : Volume d'heures permettant d'assurer les missions confiées (besoins) – Volume d'heures pouvant être effectuées par l'équipe (ressources)
- Diagnostic qualitatif : Le diagnostic qualitatif porte sur les besoins en compétences. Le manager peut s'appuyer sur l'analyse de l'organigramme, la cartographie des métiers, la grille d'emploi, un référentiel de compétence ou encore les rapports sociaux de l'entreprise.

Chapitre 2 : La fiche et le profil de poste

1. Fiche de poste :

Qu'est-ce que la fiche de poste ?

La fiche de poste détermine les caractéristiques du poste de travail ainsi que les responsabilités et missions confiées au futur salarié.

Contenu de la fiche de poste :

Élément	Description
Intitulé du poste	• Vendeur-conseil
Statut	• Salarié
Place dans l'organigramme	• Supérieur (chef de rayon, chef de secteur)
Missions principales	• Accueillir et renseigner le client • Fidéliser • Garantir la qualité de service et la satisfaction-client • Participer à la performance du rayon
Activités et tâches	• Accueillir les clients • Conseiller les clients • Proposer le programme de fidélisation • Traiter les réclamations • Veiller à l'attractivité du rayon • Participer aux animations commerciales
Interlocuteurs	• Les autres membres de l'équipe commerciale • Les clients
Conditions de travail	• CFF de 3 mois (35 heures/semaine) • SMIC horaire brut • Mobilité géographique nécessaire • Formations en e-learning • Évolution possible au sein du groupe
Savoirs	• Formation en vente ou en relation-client
Savoir-faire / Compétences	• Première expérience dans la vente requise
Savoir-être	• Sens de l'écoute • Esprit d'équipe • Ponctualité • Assiduité • Amabilité

2. Différents types de contrats de travail :

Contrat à Durée Indéterminée (CDI) :

Ce type de contrat n'est pas obligatoirement écrit. La durée maximale de la période d'essai est fixée à 2 mois pour les ouvriers, 3 mois pour les agents de maîtrise et 4 mois pour les cadres, renouvelable une fois.

Contrat à Durée Déterminée (CDD) :

Le CDD correspond à l'exécution d'une tâche précise et temporaire tel que le remplacement d'un salarié absent ou passé temporairement à temps partiel, l'attente de prise de fonction d'un salarié, l'accroissement temporaire d'activité ou l'emploi saisonnier.

Il peut être à temps plein ou à temps partiel avec un minimum de 24h par semaine et ce contrat est obligatoirement écrit. De plus, la période d'essai est limitée à 1 jour par semaine avec un maximum de 2 semaines.

Contrat de Travail Temporaire (CTT) :

Le salarié est embauché et rémunéré par une entreprise de travail temporaire (ou agence d'intérim) qui le met à disposition d'une entreprise pour une durée limitée appelée « mission ».

Ce contrat ne peut être conclu que dans les cas énumérés par la loi. La durée de la période d'essai est comprise entre 2 et 5 jours et le contrat peut être renouvelé que 2 fois.

Contrat d'apprentissage :

Le contrat d'apprentissage permet à un jeune de suivre une formation en vue d'acquérir un diplôme d'état. Il est ouvert aux jeunes de 16 à 29 ans. De plus, la période d'essai est de 45 jours et la rémunération varie en fonction de l'âge de l'apprenti (de 27 à 100 % du SMIC).

Contrat de professionnalisation :

Enfin, le contrat de professionnalisation permet d'acquérir une qualification professionnelle reconnue par l'état dans le cadre de la formation continue avec un objectif de retour à l'emploi. La rémunération varie en fonction de l'âge du bénéficiaire et de sa rémunération initiale.

Chapitre 3 : Le mode et les canaux de recrutement

1. Les différents modes de recrutement :

Le recrutement interne :

Le recrutement interne consiste à proposer le poste à des salariés déjà présents dans l'entreprise (mutation ou promotion).

Le recrutement externe :

Le recrutement externe consiste à rechercher des candidats extérieurs à l'entreprise.

2. Les différents canaux de recrutement :

JOBBOARDS Généralistes :

Les JOBBOARDS Généralistes sont des sites permettant d'accéder à une base importante de CV.

Site d'emploi spécialisés :

Ce sont des sites spécialisés par secteur, par fonction ou par zone géographique.

Presse :

L'offre est diffusée dans la presse régionale ou nationale ou dans la presse numérique (Le Parisien, Télérama).

Salons de recrutement :

Les salons de recrutement permettent à l'entreprise de communiquer sur ses besoins en recrutement et sur son image. Elle peut alors directement rencontrer les candidats sur place.

Cooptation :

La cooptation consiste à recruter par l'intermédiaire de salariés de l'entreprise recommandant des personnes à travers leur réseau.

Réseaux sociaux :

L'offre de recrutement est diffusée sur les réseaux sociaux professionnels, notamment LinkedIn.

Chapitre 4 : L'annonce de recrutement

1. L'annonce de recrutement :

L'annonce de recrutement classique :

Élément	Description
Intitulé du poste	Il doit être simple et non-genré (on pourra préciser « H » ou « F »).
Référence de l'offre	Elle permet au candidat d'indiquer la référence du poste pour lequel il postule.
Date de publication	Elle doit être précisée dans l'annonce.
Descriptif de l'entreprise	Le descriptif de l'entreprise doit être une présentation succincte de l'entreprise attractive et valorisante.
Description du poste	La description doit préciser les missions du futur recruté et les spécificités du travail (travail en équipe, travail de nuit, horaires décalés, déplacement, etc.).
Conditions de travail	Il s'agit du type de contrat proposé (CDD, CDI, etc.), de la durée de travail (temps partiel, temps complet, etc.), du lieu de travail, des perspectives d'évolution et des éventuels avantages en nature (voiture de fonction, etc.).
Profil du candidat	Le profil du candidat correspond à la formation, aux diplômes, à l'expérience, aux compétences nécessaires pour le poste et aux qualités personnelles souhaitées.
Pièces à fournir et moyens de contact	Les pièces sont les documents à fournir (CV et lettre de motivation), la date limite de candidature, les moyens de contact (coordonnées téléphoniques, personne à contacter, etc.).

L'annonce de recrutement sur les réseaux sociaux :

L'annonce publiée sur les réseaux sociaux diffère de celle publiée sur les sites classiques. Le texte doit être clair, concis et attractif tout en établissant un lien de proximité avec les candidats.

Chapitre 5 : L'entretien de recrutement

1. L'entretien :

Les interlocuteurs de l'entretien :

Il s'agit du responsable des ressources humaines, du manager, du dirigeant de l'entreprise ou d'un cabinet externe.

Les différents types d'entretiens :

Il existe plusieurs types d'entretiens, à savoir :

- Entretien téléphonique,
- Visio-conférence,
- Entretien collectif,
- Entretien individuel classique,
- Job dating,
- Etc.

Les techniques d'animation :

- Entretien directif : Le recruteur pose des questions et mène l'entretien avec un plan et selon un timing précis,
- Entretien semi-directif : L'entretien semi-directif prend la forme d'un échange dans lequel le candidat est invité à développer ses réponses,
- Entretien non-directif : Enfin, l'entretien non-directif permet au candidat de présenter son parcours et ses motivations sans plan à suivre.

2. Les outils de l'entretien de recrutement :

Le guide d'entretien :

Le guide d'entretien correspond à la liste des points à aborder avec le candidat et permet de collecter les informations de façon similaire pour tous les candidats. Il recense l'ensemble des thèmes et des questions à aborder.

La grille d'évaluation des candidats :

La grille d'évaluation des candidats pourra s'appuyer sur le profil de poste, sur les qualifications, sur les compétences, sur le savoir-être, etc.

3. Les autres techniques de recrutement :

Étude de cas :

On propose au candidat un cas ou un problème à résoudre qu'il doit mener à bien en proposant une solution.

Tests techniques ou psychotechniques :

Ces types de tests sont présentés la plupart du temps sous forme de suites logiques à compléter.

Tests d'aptitude ou de personnalité :

Les tests d'aptitude ou de personnalité évaluent la logique et les traits de personnalité.

Gamification :

Il s'agit d'un escape game ou d'autres jeux permettant d'analyser la personnalité.

Chapitre 6 : Recrutement, intégrations, formations des salariés et travail collaboratif

1. Intégration des nouveaux membres :

Différents enjeux d'intégration :

- Enjeux économiques : Le coût de recrutement peut aller jusqu'à 100 000 €. Il est donc crucial de réussir l'intégration du salarié.
- Enjeux de ressources humaines : Cet enjeu concerne l'intégration permettant de fédérer et de mobiliser le personnel autour des valeurs de l'entreprise, de favoriser l'ouverture des salariés de l'entreprise et de fidéliser les collaborateurs nouvellement embauchés.
- Réputation de l'entreprise : Soigner son image d'employeur et communiquer sur l'intégration est très important pour les employeurs souhaitant attirer de nouveaux collaborateurs.

Outils d'aide à l'intégration :

- Livret d'accueil : Ce livret contient tous les éléments d'orientation utiles pour un nouveau collaborateur.
- Rapport d'étonnement : Ce rapport facilite l'intégration en poussant à l'interroger sur l'entreprise et sur son fonctionnement.
- Journée ou séminaire d'intégration : Cela permet de réunir tous les nouveaux arrivants et ainsi de renforcer la cohésion, l'esprit d'équipe et la culture d'entreprise.
- Carnet de route : Livret de suivi de l'intégration de la nouvelle recrue.
- Parrain (ou tuteur) : Ce dernier a pour rôle d'accompagner le nouvel entrant pendant toute la période d'intégration.
- Entretiens de suivi : Enfin, les entretiens de suivi visent à faire le point régulièrement avec le nouvel arrivant.

2. Formation des salariés :

Différentes formations accessibles au salarié :

- Bilan de compétences : Ce bilan permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles.
- Périodes de professionnalisation : Ces périodes ont pour objectif de favoriser le maintien dans l'emploi de salariés en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) sous certaines conditions.
- Congé individuel de formation (CIF) : Le CIF est le droit de s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation de son choix.
- Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) : La VAE permet d'obtenir un diplôme, un titre à finalité professionnelle ou un certificat de qualification.
- Compte Personnel de Formation (CPF) : Enfin, le CPF permet à toutes les personnes actives d'acquérir des droits à la formation mobilisable tout au long de sa vie professionnelle.

Obligations pour l'employeur :

- Obligation de formation et d'entretien
- Obligation de consultation
- Obligation financière (salaire)

Qu'est-ce que le plan de formation ?

Le plan de formation représente l'ensemble des actions de formation définies dans le cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise.

3. Formation des salariés :**Déterminer les besoins de formation du salarié :**

- Identifier ses besoins de formations
- Accompagner le salarié dans ses perspectives d'évolutions professionnelles

Entretien annuel d'évaluation :

Cette évaluation se déroule entre le salarié et son supérieur hiérarchique afin de faire un bilan du travail accompli et de faire le point sur la réalisation des objectifs.

Auto-évaluation du personnel :

L'auto-évaluation du personnel est une méthode peu utilisée, mais bénéfique pour l'entreprise comme pour le salarié. L'auto-évaluation peut être proposée seule ou en complément d'une évaluation annuelle du personnel.

Évaluation à 360° :

Ce type d'évaluation consiste à inviter les salariés à évaluer leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques.

4. Travail collaboratif & coopératif :**Qu'est-ce que la collaboration ?**

La collaboration représente le fait que tous les collaborateurs travaillent en synergie à chaque étape du projet. Il est donc impossible, une fois le travail réalisé, d'identifier le travail fourni par chacun.

Qu'est-ce que la coopération ?

La coopération consiste à répartir de façon claire le travail entre chaque collaborateur. Par la suite, les travaux individuels sont assemblés et forment le travail final.

Fonctions des outils collaboratifs :

- Fonction de communication
- Fonction de coordination
- Fonction de production

Outils du travail collaboratif/coopératif :

Distance temporelle/Distance spatiale	Lieux similaires	Endroit différents
Synchrone	Intranet/Plateforme, partage d'applications, etc.	Courrier forum, workflow, agenda partagé, etc.
Asynchrone	Réunion en face-à-face, vidéo projecteur, tableau blanc, etc.	Réunion virtuelle, visioconférence, chat, partage d'applications, etc.

Chapitre 7 : Les plannings horaires

1. Contraintes à respecter :

Durée du travail hebdomadaire :

Maximum 35 heures pour un travail à temps plein et 24 heures pour un temps partiel. Au-delà, il s'agit d'heures supplémentaires.

Durée journalière :

Entre 3 et 10 heures par jour. Pour les cadres, il n'y a pas de durée de travail maximale.

Repos quotidien :

Minimum 11 heures de repos consécutives entre 2 journées de travail.

Repos hebdomadaire :

Minimum 24 heures de repos consécutive.

Congés annuels :

Chaque mois, le travail donné donne droit à 2,5 jours de congé payé à la charge de l'employeur.

2. Étapes de la construction d'un planning :

Éléments à prendre en compte :

- Contraintes d'absences (formation, congé-maladie, congé-annuel, etc.),
- Contraintes de fonctionnement de l'unité commerciale (horaires, jours d'affluence, jours de livraison, etc.),
- Souhaits des salariés (jours de congé, horaires, etc.).

Chapitre 8 : Augmentation de l'efficacité au travail

1. La méthodologie de résolution d'un problème :

Recherche des causes :

Pour effectuer une recherche des causes d'un problème, nous pouvons employer la méthode QQQOCCP (Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?). Cette méthode permet de définir et d'éclaircir le problème et d'en identifier les causes.

Recherche de solutions :

- Brainstorming : Il s'agit de produire un grand nombre d'idées sur un thème donné. Ce procédé a l'avantage de stimuler la créativité de chacun.
- Matrice multicritère : Cette matrice permet de choisir une solution en fonction de l'importance attribuée à différents critères.
- Matrice de comptabilité : Enfin, cette matrice a pour objectif de retenir un choix entre plusieurs solutions en fonction de critères définis à l'avance.

2. L'amélioration du travail administratif :

L'analyse des processus administratifs :

- Processus administratifs : Ce sont tous les processus fonctionnels ayant pour objectif de mettre à la disposition de l'entreprise toutes les informations nécessaires pour assurer son fonctionnement.
- Fiches de processus : Ces fiches permettent d'analyser un processus sous forme d'un tableau en répondant aux questions de la méthode du "QQQOCCP".
- Diagramme des flux d'information : Ce diagramme représente les échanges de flux d'informations entre les acteurs participant à un processus.
- Diagramme événements-résultats : Enfin, ce diagramme montre la coordination des activités et des acteurs dans un processus.

Le tableau de répartition des tâches (TRT) :

Le tableau de répartition des tâches (TRT) est un outil permettant de visualiser la répartition des tâches entre les différentes personnes d'un service ou d'une entreprise tout en précisant la charge de travail de chacun.

3. La gestion du temps :

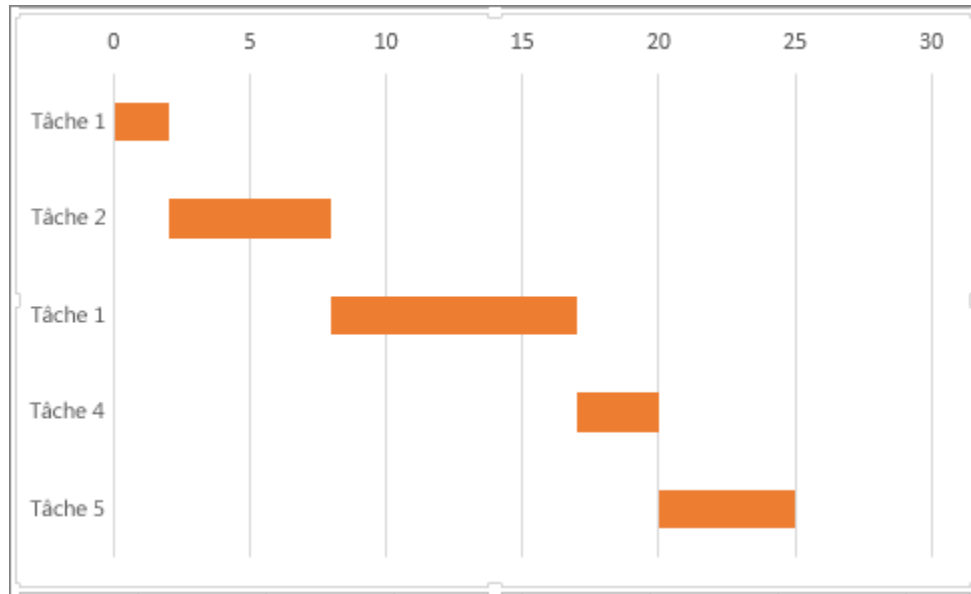
La méthode NERAC :

- Noter : Noter les activités, les tâches à réaliser, les délais à respecter et les objectifs.
- Estimer : Évaluer la durée nécessaire pour effectuer chaque tâche et s'astreindre à respecter les délais.
- Réserver : Réserver du temps disponible pour prendre en compte les imprévus.
- Arbitrer : Définir les priorités afin d'établir une hiérarchisation des tâches à réaliser en fonction de leur importance.

- Contrôler : Vérifier l'avancement des tâches en cours de réalisation et analyser les causes de retard éventuel.

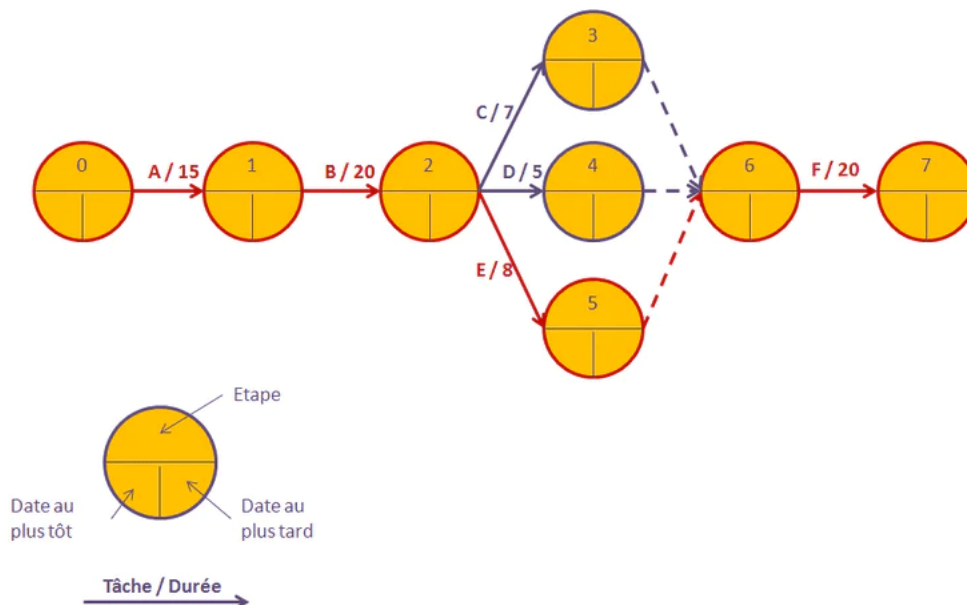
Le diagramme de Gantt :

Le diagramme de Gantt est un outil destiné à planifier des projets, à visualiser leur avancement, à suivre le déroulement des étapes et à prévoir à l'avance les actions menées.



Le réseau PERT :

Ce réseau permet de visualiser les différentes tâches à réaliser dans le cadre d'un projet en tenant compte des antériorités existantes entre certaines tâches.



Chapitre 9 : 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 :

6. Les parties
7. Le salaire versé
8. La fonction occupée
9. Le lieu de travail
10. 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 10 : Les indicateurs de mesure des performances individuelles et collectives

1. Les indicateurs commerciaux :

Chiffre d'affaires :

Prix de vente unitaire × Quantités vendues

Marge commerciale :

Prix de vente HT – Prix d'achat HT

Panier moyen :

CA / Nombre de passages en caisse

Contribution du rayon :

(CA du rayon / CA total) × 100

Taux de transformation :

(Nombre de tickets / Nombre de clients entrés) × 100

Taux de marque :

(Marge commerciale / Prix de vente HT) × 100

Taux de marge :

(Marge commerciale / Prix d'achat HT) × 100

Taux d'évolution du CA :

(CA N – CA N-1) × 100 / CA N-1

2. Les indicateurs managériaux :

Turn-over :

Nombre de départs / Effectif moyen

Taux d'absentéisme :

(Nombre d'heures d'absence / Nombre d'heures travaillées) × 100

Chapitre 11 : La rémunération

1. Le calcul du salaire :

Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance :

Il est obligatoire, pour tout employeur, de respecter le salaire minimum pour rémunérer ses salariés.

Respect des règles de mensualisation :

Le Code du travail prévoit le paiement du même montant chaque mois, indépendamment du nombre de jours travaillés, soit une moyenne de 151,67 heures mensuelles pour 35 heures hebdomadaires.

Salaire brut :

Le salaire brut est assujéti à versement dans différentes charges sociales.

2. Les heures supplémentaires :

À quoi correspondent les heures supplémentaires ?

Les heures supplémentaires correspondent aux heures travaillées au-delà des 35 heures hebdomadaires. Ces heures sont majorées à hauteur de 25 % pour les 8 premières et 50 % au de-là et sont exonérées de charges sociales salariales.

Le mode de paiement :

Le salaire est obligatoirement payé par virement ou par chèque s'il dépasse 1500€ net/mois.

L'employeur est tenu de remettre un bulletin de paie permettant de vérifier les montants de cotisations et l'exactitude des sommes versées.

Chapitre 12 : Les conflits au travail

1. Les caractéristiques du conflit :

Qu'est-ce qu'un conflit ?

Un conflit est un rapport de force, un affrontement entre membres d'un groupe.

Type d'expressions d'un conflit :

- Exprimés au sein de l'équipe : Les acteurs s'expriment ouvertement sur l'objet du conflit, s'adressent des reproches, se disputent et les tensions sont fortes.
- Non-exprimés au sein de l'équipe : Les acteurs ont une attitude fermée sur le sujet. Ils sont méfiants ou frustrés et l'origine peut être un ancien conflit n'ayant pas été résolu correctement.

2. Les différents types de conflits :

Conflit organisationnel :

Le conflit organisationnel est lié à l'organisation du travail, à la répartition des tâches, au fonctionnement de l'équipe.

Conflit d'autorité :

Les conflits d'autorité naissent lorsqu'un collaborateur empiète sur les compétences d'un autre, par exemple lors d'une prise de décision.

Conflit de rivalité :

Les conflits de rivalités sont liés à une compétitivité au sein de l'équipe.

Conflit d'identité :

Le conflit d'identité correspond au rejet de l'autre pour ce qu'il représente en tant que personne.

Conflit d'opinion :

Le conflit d'opinion révèle des différences de valeurs, de croyances, de points de vue.

Conflit lié à un malentendu :

Le conflit lié à un malentendu naît d'une mauvaise interprétation d'une situation.

3. Les méthodes de gestion des conflits :

La prévention des conflits :

Le manager doit être capable d'éviter le conflit en amont en repérant les tensions et les malentendus.

Les étapes de la résolution des conflits :

1. Identification du conflit,
2. Rencontre individuelle afin de comprendre la situation,
3. Recherche collective de solution en animant des rencontres,
4. Mise en œuvre et suivi de la décision prise.

Empathie et assertivité :

À chaque étape, le manager devra faire preuve d'empathie afin de bien comprendre les motivations et les ressentis des acteurs. Il créera alors des conditions favorables à l'écoute, en particulier lors des rencontres collectives.

Le manager doit également faire preuve d'assertivité en maîtrisant ses émotions et en affirmant son positionnement sans agressivité dans le respect d'autrui.