**BTS Management Commercial Opérationnel**

**Management de l’Equipe Commerciale**



**LE CAS BUREAU VALLEE**

En 1990, Bruno PEYROLLES crée son premier magasin-pilote Bureau Vallée à Maurepas dans la région parisienne, en suivant le concept « DDEP » ou *Discount Durable Équitable Profitable* (recherche de nouvelles solutions économiques dans le respect de l’environnement et avec des prix discount). L’enseigne est en France le premier acteur de la grande distribution spécialisée dans l’univers de la papeterie, des fournitures scolaires, fournitures et mobilier de bureau, à prix discount.

25 ans après sa création et seulement 15 ans après le lancement du concept en franchise, Bureau Vallée compte aujourd’hui plus de 270 magasins en France sur des surfaces de vente de 100 à 1 000 m2, avec une offre de 7 000 références et des services innovants comme le remplissage de cartouches d’encre ou la gravure de plaques signalétiques.

Mickaël Fraboulet est le directeur du magasin Bureau Vallée de Pontivy dans le Morbihan depuis une dizaine d’années. Avec son épouse Dorine, qui l’assiste pour les tâches comptables et administratives, il a su développer l’activité du point de vente qui compte aujourd’hui 7 salariés dont 5 vendeurs sur la surface de vente.

Vous êtes en stage au magasin de Pontivy, et dans une démarche de formation, Monsieur Fraboulet vous propose de travailler sur les dossiers suivants :

* **Dossier 1 : Analyse des performances commerciales**
* **Dossier 2 : Management et valorisation du potentiel de l’équipe**

NB : Bien qu’inspirées d’un cas réel, pour des raisons de confidentialité et de simplification, les données chiffrées et les mises en situation sont fictives.

**DOSSIER 1 : Analyse des performances commerciales**

**(Annexes 1 et 2)**

M. Fraboulet vous demande de l’aider à analyser les performances de l’unité commerciale pour les années N-1 et N et à préparer une réunion d’équipe présentant les résultats de cette analyse.

* 1. Construisez et complétez un tableau de bord qui vous permettra d’analyser les performances du magasin Bureau Vallée de Pontivy.
  2. Analysez les résultats obtenus.
  3. Préparez l’organisation de la réunion et rédigez l'ordre du jour détaillé.

**DOSSIER 2 : Management et valorisation du potentiel de l’équipe**

**(Annexes 3 à 7)**

M. Fraboulet vient de procéder à l’évaluation annuelle de ses salariés. Dans le même temps, une enquête de satisfaction a été réalisée auprès de la clientèle professionnelle.

Il vous demande de l’aider à définir un plan de formation, qui permettra de renforcer les compétences de l’équipe.

2.1. Indiquez les principaux enseignements que vous pouvez tirer des résultats de l’enquête de satisfaction réalisée auprès des professionnels.

2.2. Évaluez les forces et faiblesses de l’équipe commerciale, pour chacun des collaborateurs et pour l’équipe.

2.3. Proposez le plan de formation des collaborateurs en tenant compte du budget alloué.

**LISTE DES ANNEXES**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Numéro** | **Intitulé** | **Page** |
| 1 | Présentation de l’offre du magasin de Pontivy | 4 |
| 2 | Les résultats de Bureau Vallée Pontivy – Années N-1 et N | 5 |
| 3 | Résultats de l’enquête auprès de la clientèle professionnelle | 6 |
| 4 | Fiches d’évaluation de l’équipe commerciale | 7 à 9 |
| 5 | Description des modules de formation | 10 |
| 6 | Modalités des formations | 11 |
| 7 | Éléments d’organisation des formations | 11 |

**ANNEXE 1 : Présentation de l’offre du magasin de Pontivy**

Le magasin Bureau Vallée de Pontivy présente son offre de produits et services sur une surface de vente de 550 m2.

Le magasin est organisé par zones correspondant aux différentes familles et sous-familles de produits et services proposés.

|  |  |
| --- | --- |
| **Famille** | **Sous-familles** |
| PAPETERIE | Papier, enveloppes, classement et rangement, archivage et emballage, papeterie lourde, cahiers, dessin loisir, écriture et correction, petites fournitures de bureau |
| CARTOUCHES | Cartouches pour imprimantes jet d'encre et laser |
| MATÉRIEL BUREAUTIQUE ET INFORMATIQUE | Matériel de bureautique, matériel d'impression, matériel informatique, connectique, sauvegarde |
| TÉLÉPHONIE | Téléphonie et tablettes, accessoires de téléphonie |
| MOBILIER DE BUREAU | Meubles, fauteuils et sièges, accessoires |
| CADEAUX | Produits cadeaux et bagagerie |
| SERVICES | Reprographie, impression, reliure, plastification, cartes de visite et faire-part, recyclage cartouches d’encre |

*Source interne*

**ANNEXE 2 : Les résultats de Bureau Vallée Pontivy – Années N-1 et N**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| FAMILLE | CA HT  N-1  (€) | Coût  d’achat des marchandises vendues HT  N-1 (€) | CA HT  N  (€) | Coût  d’achat des marchandises vendues HT  N (€) |
| PAPETERIE | 674 088 | 416 688 | 724 660 | 438 024 |
| CARTOUCHES | 597 852 | 423 636 | 626 562 | 444 192 |
| MATÉRIEL BUREAUTIQUE  ET INFORMATIQUE | 231 078 | 172 320 | 277 938 | 221 088 |
| TÉLÉPHONIE | 49 458 | 45 216 | 54 966 | 50 418 |
| MOBILIER DE BUREAU | 134 712 | 90 432 | 103 448 | 69 402 |
| CADEAUX | 66 618 | 38 958 | 69 576 | 41 418 |
| SERVICES | 115 380 | 42 714 | 116 340 | 45 192 |
| **Total** | **1 869 186** | **1 229 964** | **1 973 490** | **1 309 734** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | N-1 | N |
| Objectif CA HT | 1 927 260 € | 2 057 496 € |
| Nombre de clients (\*) | 66 030 | 72 252 |

(\*) *passages en caisse enregistrés*

*Source interne*

**ANNEXE 3 : Résultats de l’enquête auprès de la clientèle professionnelle**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Parlons tout d’abord de vos habitudes d’achat…*** | |
| 1°) Le magasin Bureau Vallée de Pontivy est-il votre principal lieu d’achat pour les fournitures de bureau ? | Oui (58 %)  Non (42 %) |
| 2°) En général, achetez-vous vos fournitures de bureau au fur et à mesure de vos besoins, ou préférez-vous regrouper vos achats pour venir moins souvent ? | Achats au fur et à mesure (9 %)  Achats regroupés (91 %) |
| ***Parlons maintenant du magasin Bureau Vallée de Pontivy…*** | |
| 3°) Lorsque vous vous rendez dans ce magasin, les salariés vous accueillent-ils avec un « Bonjour », en vous regardant et en vous souriant ? | Oui (67 %)  Non (9 %)  Pas toujours (24 %) |
| 4°) Les produits proposés vous paraissent-ils adaptés à vos besoins ? | Oui (98 %)  Non (2 %)  Pas toujours (0 %) |
| 5°) Trouvez-vous facilement tous les produits recherchés ? | Oui (35 %)  Non (21 %)  Pas toujours (44 %) |
| 6°) L'étiquetage dans le rayon ou sur les produits est-il visible, clair et en bon état ? | Oui (57 %)  Non (12 %)  Pas toujours (31 %) |
| ***Parlons plus précisément de votre dernière visite au magasin…*** | |
| 7°) Lors de votre dernière visite dans le magasin, la durée d’attente avant votre prise en charge a-t-elle été inférieure à 5 minutes ? | Oui (48 %)  Non (52 %) |
| 8°) Si le vendeur était occupé à des tâches matérielles ou avec un collègue, s’est-il rendu immédiatement disponible pour vous proposer ses services ? | Oui (20 %)  Non (58 %)  Non-réponse (22 %) |
| 9°) Le vendeur a-t-il cherché à cerner vos besoins en vous posant des questions ? | Oui (98 %)  Non (2 %) |
| 10°) Vous a-t-il exposé ses arguments de vente en vous présentant le produit ? | Oui (34 %)  Non (66 %) |
| 11°) Vous a-t-il proposé au moins un article complémentaire ? | Oui (25 %)  Non (75 %) |
| 12°) Vous a-t-il dit de ne pas hésiter à le solliciter pour d’autres questions ? | Oui (14 %)  Non (86 %) |
| 13°) Vous a-t-il proposé de vous accompagner pour la suite de vos achats ? | Oui (21 %)  Non (79 %) |

**ANNEXE 4 : Fiches d’évaluation de l’équipe commerciale**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nom/Prénom : **DUBOIS Michel** | Fonction : Vendeur | Ancienneté : 6 mois |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR FAIRE | 1 | 2 | 3 | 4 | Commentaires |
| **Vente** | | | | | |
| Capacité à proposer une offre adaptée au client |  |  |  |  | Collaborateur qui cherche à bien faire, mais qui éprouve des difficultés face au client. |
| Capacité à découvrir les besoins du client |  |  |  |  |
| Capacité à argumenter |  |  |  |  |
| Capacité à conclure |  |  |  |  |
| Capacité à réaliser des ventes complémentaires |  |  |  |  |
| **Tenue du rayon** | | | | | |
| Respect des procédures de marchandisage |  |  |  |  | Rigoureux, organisé et autonome dans le marchandisage. |
| Respect du « plein-propre-prix » |  |  |  |  |
| Gestion de son temps |  |  |  |  |

1 = Apprend/Débute ; 2 = Sait faire avec supervision ; 3 = Sait faire en autonomie ; 4 = Expert

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR ÊTRE | TI | I | S | TS | Commentaires |
| Attitude volontaire |  |  |  |  | Des qualités de rigueur et une volonté de bien faire son travail.  Manque de confiance en lui dans la relation commerciale. |
| Autonomie dans le travail |  |  |  |  |
| Enthousiasme |  |  |  |  |
| Dynamisme |  |  |  |  |
| Rigueur |  |  |  |  |
| Assiduité-ponctualité |  |  |  |  |
| Intégration dans l’équipe |  |  |  |  |

TI = Très insuffisant ; I = Insuffisant ; S = Satisfaisant ; TS = Très satisfaisant

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nom/Prénom : **CHRISTOPHER Aline** | Fonction : Vendeuse | Ancienneté : 1 an |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR FAIRE | 1 | 2 | 3 | 4 | Commentaires |
| **Vente** |  |  |  |  |  |
| Capacité à proposer une offre adaptée au client |  |  |  |  | Un bon contact-client qui lui permet d’être performante dans la vente. |
| Capacité à découvrir les besoins du client |  |  |  |  |
| Capacité à argumenter |  |  |  |  |
| Capacité à conclure |  |  |  |  |
| Capacité à réaliser des ventes complémentaires |  |  |  |  |
| **Tenue du rayon** | | | | | |
| Respect des procédures de marchandisage |  |  |  |  | A des difficultés à s’organiser dans la tenue du rayon. |
| Respect du « plein-propre-prix » |  |  |  |  |
| Gestion de son temps |  |  |  |  |

1 = Apprend/Débute ; 2 = Sait faire avec supervision ; 3 = Sait faire en autonomie ; 4 = Expert

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR ÊTRE | TI | I | S | TS | Commentaires |
| Attitude volontaire |  |  |  |  | Vendeuse dynamique, mais qui éprouve des difficultés à s’organiser, ce qui entraîne parfois des relations tendues avec l’équipe. |
| Autonomie dans le travail |  |  |  |  |
| Enthousiasme |  |  |  |  |
| Dynamisme |  |  |  |  |
| Rigueur |  |  |  |  |
| Assiduité-ponctualité |  |  |  |  |
| Intégration dans l’équipe |  |  |  |  |

TI = Très insuffisant ; I = Insuffisant ; S = Satisfaisant ; TS = Très satisfaisant

**ANNEXE 4 : Fiches d’évaluation de l’équipe commerciale (*suite*)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nom/Prénom : **BALLOU Ousmane** | Fonction : Vendeur | Ancienneté : 6 ans |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR FAIRE | 1 | 2 | 3 | 4 | Commentaires |
| **Vente** |  |  |  |  |  |
| Capacité à proposer une offre adaptée au client |  |  |  |  | Vendeur expérimenté, avec une longue expérience dans le réseau Bureau Vallée.  Vendeur référent, qui remplace le manageur en son absence. |
| Capacité à découvrir les besoins du client |  |  |  |  |
| Capacité à argumenter |  |  |  |  |
| Capacité à conclure |  |  |  |  |
| Capacité à réaliser des ventes complémentaires |  |  |  |  |
| **Tenue du rayon** | | | | | |
| Respect des procédures de marchandisage |  |  |  |  |  |
| Respect du « plein-propre-prix » |  |  |  |  |  |
| Gestion de son temps |  |  |  |  |  |

1 = Apprend/Débute ; 2 = Sait faire avec supervision ; 3 = Sait faire en autonomie ; 4 = Expert

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR ÊTRE | TI | I | S | TS | Commentaires |
| Attitude volontaire |  |  |  |  |  |
| Autonomie dans le travail |  |  |  |  |
| Enthousiasme |  |  |  |  |
| Dynamisme |  |  |  |  |
| Rigueur |  |  |  |  |
| Assiduité-ponctualité |  |  |  |  |
| Intégration dans l’équipe |  |  |  |  |

TI = Très insuffisant ; I = Insuffisant ; S = Satisfaisant ; TS = Très satisfaisant

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nom/Prénom : **RODRIGUEZ Manuel** | Fonction : Vendeur | Ancienneté : 3 ans |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR FAIRE | 1 | 2 | 3 | 4 | Commentaires |
| **Vente** |  |  |  |  |  |
| Capacité à proposer une offre adaptée au client |  |  |  |  | Vendeur confirmé.  Collaborateur important dans le fonctionnement de l’équipe. |
| Capacité à découvrir les besoins du client |  |  |  |  |
| Capacité à argumenter |  |  |  |  |
| Capacité à conclure |  |  |  |  |
| Capacité à réaliser des ventes complémentaires |  |  |  |  |
| **Tenue du rayon** | | | | | |
| Respect des procédures de marchandisage |  |  |  |  | Quelques axes de progrès sont possibles dans ce domaine. |
| Respect du « plein-propre-prix » |  |  |  |  |
| Gestion de son temps |  |  |  |  |

1 = Apprend/Débute ; 2 = Sait faire avec supervision ; 3 = Sait faire en autonomie ; 4 = Expert

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR ÊTRE | TI | I | S | TS | Commentaires |
| Attitude volontaire |  |  |  |  |  |
| Autonomie dans le travail |  |  |  |  |
| Enthousiasme |  |  |  |  |
| Dynamisme |  |  |  |  |
| Rigueur |  |  |  |  |
| Assiduité-ponctualité |  |  |  |  |
| Intégration dans l’équipe |  |  |  |  |

TI = Très insuffisant ; I = Insuffisant ; S = Satisfaisant ; TS = Très satisfaisant

**ANNEXE 4 : Fiches d’évaluation de l’équipe commerciale (*suite*)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Nom/Prénom : **HOROWITZ Samuel** | Fonction : Vendeur | Ancienneté : 1 an et 6 mois |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR FAIRE | 1 | 2 | 3 | 4 | Commentaires |
| **Vente** |  |  |  |  |  |
| Capacité à proposer une offre adaptée au client |  |  |  |  | Vendeur confirmé, très autonome. |
| Capacité à découvrir les besoins du client |  |  |  |  |
| Capacité à argumenter |  |  |  |  |
| Capacité à conclure |  |  |  |  |
| Capacité à réaliser des ventes complémentaires |  |  |  |  |
| **Tenue du rayon** | | | | | |
| Respect des procédures de marchandisage |  |  |  |  | Manque de rigueur dans la tenue de son rayon, notamment dans le rangement et le marchandisage. |
| Respect du « plein-propre-prix » |  |  |  |  |
| Gestion de son temps |  |  |  |  |

1 = Apprend/Débute ; 2 = Sait faire avec supervision ; 3 = Sait faire en autonomie ; 4 = Expert

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SAVOIR ÊTRE | TI | I | S | TS | Commentaires |
| Attitude volontaire |  |  |  |  | Personnalité optimiste, qui renforce la cohésion de l’équipe de vendeurs.  Son manque de rigueur pénalise son efficacité. |
| Autonomie dans le travail |  |  |  |  |
| Enthousiasme |  |  |  |  |
| Dynamisme |  |  |  |  |
| Rigueur |  |  |  |  |
| Assiduité-ponctualité |  |  |  |  |
| Intégration dans l’équipe |  |  |  |  |

TI = Très insuffisant ; I = Insuffisant ; S = Satisfaisant ; TS = Très satisfaisant

**ANNEXE 5 : Description des modules de formation**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Titre des modules** | **Objectifs de la formation** | **Contenus essentiels** |
| Module 1 : Techniques de vente : généralités | * Identifier les différentes   étapes d'un entretien de vente   * Maîtriser les fondamentaux de la vente * Acquérir une méthode efficace | * La préparation d'un entretien de vente * La prise de contact * Le questionnement * L'écoute * L'argumentation * Le traitement des objections * La conclusion positive * L'analyse et le suivi |
| Module 2 :  Techniques de vente : approfondissement | * Maîtriser les techniques de communication * Augmenter son pouvoir de conviction. * S'affirmer lors d'un entretien de vente | * La construction d'un objectif * L'identification des besoins   et motivations de son interlocuteur   * La construction d'un argumentaire * Le traitement assertif des objections et divergences * L'élaboration de solutions satisfaisantes * L'analyse et le suivi |
| Module 3 : [Techniques](http://distri-partner.fr/formation_details-marketing_operationnel.html) de marchandisage | * Maîtriser les outils de marchandisage * Monter, conduire et réussir des actions de promotion | * L’implantation des rayons * Segmentation, théâtralisation et animation de l’offre |
| Module 4 :[Mieux se connaître pour mieux vendre](http://distri-partner.fr/formation_details-mieux_se_connaitre_pour_mieux_vendre.html) | * Repérer son comportement en milieu professionnel * Comprendre et identifier les profils des clients et de ses collègues afin de mieux communiquer | * Explication du profil comportemental en individuel et/ou semi collectif * Analyse du profil comportemental * Développer sa flexibilité relationnelle * Exercer son autorité |
| Module 5 :  Gérer son temps | * Utiliser son temps en fonction de ses priorités * Anticiper et planifier ses activités en se centrant sur l'essentiel * Mettre en place une organisation personnelle efficace au quotidien * Utiliser avec pertinence les outils de communication et d'organisation | * Définir ses objectifs et identifier sa marge de manœuvre pour gérer son temps selon ses priorités personnelles et professionnelles * Passer du temps subi au temps choisi : distinguer urgence et importance |

**ANNEXE 6 : Modalités des formations**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Titre des modules** | **Durée** | **Coût par stagiaire** | **Type de formation** | **Dates des formations** |
| Module 1 :  Techniques de vente : généralités | 2 jours | 540 € | Présentiel | 7 et 8 juin |
| Module 2 :  Techniques de vente : approfondissement | 2 jours | 750 € | Présentiel | 14 et 15 juin |
| Module 3 :[Techniques de](http://distri-partner.fr/formation_details-marketing_operationnel.html) marchandisage | 3 jours | 1 100 € | Présentiel | 20, 21 et 22 juin |
| Module 4 :[Mieux se connaître pour mieux vendre](http://distri-partner.fr/formation_details-mieux_se_connaitre_pour_mieux_vendre.html) | 1 jour | 320 € | Présentiel | 5 juin |
| Module 5 :  Gérer son temps | 12 heures | 100 € | E-learning |  |

**ANNEXE 7 : Éléments d’organisation des formations**

* **Organisation**

Les formations en présentiel du réseau Bureau Vallée sont organisées à Rennes pour la région Bretagne.

Rennes se situe à 112 km de Pontivy (1h30 de déplacement en voiture).

Les formations démarrent à 10 heures le matin.

Les collaborateurs sont hébergés à Rennes pendant la durée de formation.

* **Remboursement de frais**

Frais de déplacement : 0,45 € du kilomètre

Nuit d’hôtel et petit-déjeuner = 50 €

Le repas du midi est pris sur place et offert par le réseau.

Le budget de formation pour l’année de Bureau Vallée Pontivy se monte à 1 200 €.

Repas du soir pris au restaurant : 18 €