

Bloc de compétences n°4 : Manager l'équipe commerciale

Rappel des compétences constituant le bloc et des savoirs associés

Compétences	Savoirs
<u>Organiser le travail de l'équipe commerciale</u> Recenser les ressources disponibles et les besoins Répartir les tâches Réaliser les plannings Respecter la législation	Le cadre légal et réglementaire de l'activité La planification du travail L'ordonnancement des tâches Le recrutement de l'équipe commerciale
<u>Recruter des collaborateurs</u> Evaluer les besoins en compétences et en personnel Participer au recrutement Conduire un entretien de recrutement Intégrer les nouveaux arrivants	La communication managériale L'animation de l'équipe commerciale Les techniques de conduite d'entretiens d'évaluation et d'entretiens professionnels ¹
<u>Animer l'équipe commerciale</u> Transmettre et expliquer les informations Conduire une réunion Conduire un entretien Favoriser l'implication des collaborateurs Accompagner et motiver l'équipe Repérer les besoins en formation Participer à la formation des collaborateurs Gérer les conflits et les situations de crise Prévenir et gérer les risques psycho-sociaux	La rémunération de l'équipe commerciale La stimulation de l'équipe commerciale La formation de l'équipe commerciale La gestion des conflits La gestion des risques psycho-sociaux La gestion de crise Les performances individuelles et collectives
<u>Evaluer les performances de l'équipe commerciale</u> Concevoir et analyser un tableau de bord de suivi d'équipe Mesurer et analyser les performances individuelles et collectives Proposer des actions d'accompagnement	

¹ Dans le référentiel et dans le guide d'accompagnement pédagogique, ces techniques ont été intégrées dans les savoirs relatifs à la communication managériale.

Description des compétences / Conseils pédagogiques pour la construction des compétences

Compétences du domaine « Organiser le travail de l'équipe »	Contenus des domaines de compétences	Conseils pédagogiques
Recenser les ressources disponibles et les besoins	Comparer les besoins aux ressources disponibles. Proposer des actions d'adaptation du niveau d'emploi aux fluctuations de l'activité : variation des horaires, variation des effectifs.	Utiliser des documents d'entreprise, des témoignages/interventions de DRH.
Répartir les tâches	Identifier les missions et les tâches. Répartir les tâches en tenant compte des compétences, des complémentarités du personnel et des besoins de l'unité commerciale. Allouer les ressources disponibles. Gérer le temps en fixant les priorités et en respectant les principes de délégation.	Exploiter les différentes organisations des unités commerciales locales (terrains de stage) ; solliciter un professionnel pour évoquer les enjeux de la répartition des tâches et des difficultés associées. Travailler sur des situations réelles.
Réaliser les plannings	Mobiliser des outils de planification des tâches opérationnels. Proposer une organisation qui tienne compte de la réglementation, du budget, des objectifs, des demandes des collaborateurs.	Recourir à des outils adaptés, notamment numériques. Les exploiter pour leurs finalités et l'apport qu'ils représentent pour réaliser des plannings et organiser le travail dans le temps (décompte des congés payés, repos, cadre réglementaire). Montrer la nécessité de prendre en compte le temps de présence nécessaire pour assurer le service attendu à la clientèle. Dresser, pour un projet simple, la liste des tâches à réaliser, définir la durée et les antériorités et présenter un schéma d'ordonnancement en utilisant une application numérique de gestion de projet. Faire le lien entre la durée d'un projet et la date de début du projet et l'impact pour l'entreprise du non-respect des délais.
Respecter la législation	Maîtriser la durée légale du travail, les durées maximales de travail, les temps de pause ; Maîtriser la réglementation relative aux congés payés : droits aux congés, durée, période.	Montrer la nécessité de respecter les contraintes légales et conventionnelles, commerciales (horaires d'ouverture, flux clients, saisonnalité de l'activité...) et managériales (nature des contrats de travail notamment, souhait de congés de la part des collaborateurs).

Compétences du domaine « Recruter des collaborateurs »	Contenus des domaines de compétences	Conseils pédagogiques
Evaluer les besoins en compétences et en personnel	<p>Evaluer les performances et les compétences au plan individuel et collectif.</p> <p>Evaluer les besoins quantitatifs et qualitatifs.</p> <p>Réaliser un diagnostic.</p> <p>Comparer les besoins aux ressources disponibles.</p> <p>Préconiser de façon pertinente d'éventuelles actions de recrutement.</p>	<p>Présenter les enjeux du recrutement pour l'unité commerciale : pérennité, réponse à la concurrence et évolution des compétences, le coût, l'impact financier</p> <p>Utiliser des documents d'entreprise ; des témoignages/interventions de DRH.</p> <p>S'appuyer sur des données internes : performances de l'unité commerciale, indicateurs commerciaux des différents centres de profit, compétences et projets des collaborateurs, profil de poste et évolutions probables, stratégie de la GRH, etc.</p>
Participer au recrutement	<p>Définir la fonction ; établir un profil de poste.</p> <p>Analyser les profils de poste, le système de rémunération, le cadre législatif.</p> <p>Maitriser les coûts liés au recrutement.</p> <p>Choisir un mode de recrutement, en tenant compte des contraintes de budget, de temps et</p> <p>Recruter en respectant les dispositions légales et réglementaires.</p> <p>Recourir à la procédure de recrutement adaptée et mobiliser les outils d'aide au recrutement.</p> <p>Rédiger une annonce de recrutement ; trier, analyser, hiérarchiser et sélectionner les candidatures.</p>	<p>Différencier les outils utilisés selon le poste à pourvoir</p> <p>Solliciter des représentations des secteurs professionnels concernés pour mettre en évidence les enjeux d'une procédure de recrutement, simuler des entretiens d'embauche.</p> <p>Alerter sur les moyens à disposition (CV numériques, capsules vidéo, CV créatifs...) des candidats à l'embauche et leurs effets sur les recruteurs.</p> <p>Mobiliser des outils (exemple : <i>scoring</i>) favorisant la sélection des candidats à l'embauche.</p>
Conduire un entretien de recrutement	<p>Identifier les enjeux de ce type d'entretien.</p> <p>Maitriser les différentes techniques de l'entretien de recrutement.</p>	
Intégrer les nouveaux arrivants	<p>Exploiter et maitriser l'organisation, les procédures, le règlement.</p> <p>Proposer un dispositif d'accueil et d'intégration adapté.</p> <p>Respecter les contraintes de la communication professionnelle.</p> <p>Transmettre les connaissances et les compétences.</p>	<p>Démontrer que l'intégration d'un nouveau collaborateur relève d'une démarche engageante ; elle nécessite du temps et de l'investissement et les enjeux sont importants (facilite l'adaptation au poste de travail, favorise l'intégration au sein des équipes et de l'unité commerciale, permet de développer les compétences...).</p> <p>S'appuyer sur des situations vécues ou observées en stage, sur des situations concrètes, réelles et favoriser le partage des pratiques via l'échange avec des professionnels.</p>

Compétences du domaine « Animer l'équipe commerciale »	Contenus des domaines de compétences	Conseils pédagogiques
Transmettre et expliquer les informations	<p>Maîtriser la communication écrite, orale et visuelle. Respecter les contraintes et procédures de l'unité commerciale et du réseau. Mettre en place des procédures de communication efficaces :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser et sélectionner l'information pertinente - Créer/utiliser un support adapté en fonction de l'objectif visé - Choisir le mode de communication adapté au contexte et/ou aux situations. - Diffuser les informations pertinentes aux bons interlocuteurs et au bon moment. - Assurer l'efficacité de la transmission 	<p>Partir de situations concrètes afin de montrer les conséquences d'une transmission d'information mal maîtrisée. Utiliser les outils de communication et démontrer via des cas que selon l'objectif et/ou la cible, l'outil mobilisé peut-être différent. Mettre en lien la démarche de transmission avec une dynamique entrepreneuriale.</p>
Conduire une réunion	<p>Préparer une réunion (objectif, organisation et déroulement) Faire le choix d'une technique d'animation appropriée et cohérente avec l'objectif à atteindre Animer une réunion en conformité avec les objectifs fixés (ordre du jour, durée), dans un climat propice à un travail efficace. S'assurer de l'efficacité de la réunion</p>	<p>Développer la qualité de la communication verbale et non verbale. Partir de jeux de rôles pour favoriser l'aisance à l'oral et la prise de parole devant un groupe et/ou en situation critique. Proposer et favoriser l'utilisation des outils support d'animation. Favoriser une démarche réflexive en fonction des objectifs visés. Assurer une veille sur l'évolution des techniques, des outils permettant la diffusion de l'information.</p>
Conduire un entretien	<p>Suivre les performances de l'équipe avec des indicateurs pertinents. Analyser les résultats pour mettre en évidence des écarts significatifs permettant d'initier des actions correctrices adaptées. Concevoir/utiliser un guide d'entretien adapté. Préparer l'entretien (objectif, collecte d'informations, déroulement). Maîtriser les règles de la conduite d'entretien. Vérifier que l'objectif de l'entretien est atteint et remédier si</p>	

	<p>nécessaire. Dégager des conclusions réalistes, claires et pertinentes. Assurer la traçabilité.</p>	
<p>Favoriser l'implication des collaborateurs</p> <p>Accompagner et motiver l'équipe</p>	<p>Mettre en œuvre les différents leviers de stimulation d'une équipe : reconnaissance et considération ; responsabilisation ; conditions de travail ; campagnes et actions de stimulation, etc. Recenser et utiliser les indicateurs qui permettent de valoriser et de gratifier les collaborateurs. Respecter le budget alloué. Créer une ambiance motivante propice au travail.</p>	<p>S'appuyer sur des documents d'entreprise (objectifs, indicateurs sociaux, restitution anonyme d'entretien...) et des pratiques de diverses enseignes. Démontrer que la gratification seule ne permet pas de motiver à long terme. Prendre appui sur les pratiques observées pas les étudiants lors de leurs périodes de stage. Solliciter les professionnels pour un partage d'expérience.</p>
<p>Repérer les besoins en formation</p>	<p>Analyser et exploiter les indicateurs de performance individuels et collectifs. Pratiquer l'observation, l'écoute active et identifier d'éventuels axes de formation. Réaliser un diagnostic des compétences et des potentiels des collaborateurs. Réaliser un diagnostic de formation et dégager les priorités de formation. Faire coïncider les besoins avec le plan de formation de l'unité commerciale et le budget associé. Adapter le plan de formation à la stratégie de l'enseigne. Respecter le cadre règlementaire relatif à la formation.</p>	<p>Partir de cas, de documents d'entreprise et exploiter les modules de formation autonomes disponibles dans les unités commerciales. Démontrer que la formation est un levier de croissance pour les unités commerciales, qu'elle améliore l'employabilité et qu'elle permet de monter en compétence. Exploiter tout témoignage de professionnels.</p>
<p>Participer à la formation des collaborateurs</p>	<p>Former, déléguer et responsabiliser. Proposer des actions de formation, adaptées aux besoins de formation de l'équipe ; en conformité avec les objectifs de l'entreprise, dans le cadre du budget alloué. Mettre en place un accompagnement collectif et/ou individuel (Coaching). Organiser des temps de formation ponctuels.</p>	
<p>Gérer les conflits et les situations de crise</p>	<p>Mettre en place et analyser des indicateurs sociaux permettant d'éviter ou d'anticiper les conflits individuels ou collectifs. Maitriser et adapter les techniques de résolution de conflits selon les différends. Gérer les conflits en conformité avec le règlement intérieur et les dispositions réglementaires.</p>	<p>Utiliser tous les outils/techniques (simulations/jeux de rôle ; situations réelles d'entreprise...) qui permettent de se projeter, de donner du sens et de comprendre les enjeux de la gestion des conflits/situations critiques. Insister sur la nécessité d'une part d'être réactif et de s'adapter à la particularité de chacune des situations rencontrées et d'autre part de</p>

		faire le choix d'une communication pertinente en fonction du support et de la cible.
Prévenir et gérer les risques psycho-sociaux	<p>Identifier, créer des indicateurs permettant de prévenir, de repérer et/ou de gérer les risques psycho-sociaux.</p> <p>Identifier les facteurs de risque.</p> <p>Proposer des actions visant à éviter les risques et/ou les traiter efficacement.</p>	<p>Insister sur l'impact du type de management.</p> <p>Favoriser la collecte d'informations sur les lieux de stage : existe-t-il des indicateurs à privilégier, comment sont-ils exploités, y-a-t-il une stratégie spécifique mise en place pour ce type de risques...</p>

Compétences du domaine « Evaluer les performances de l'équipe commerciale »	Contenus des domaines de compétences	Conseils pédagogiques
Concevoir et analyser un tableau de bord de suivi d'équipe	<p>Elaborer, identifier des indicateurs de suivi individuel et collectif pertinents.</p> <p>Considérer les indicateurs qualitatifs et sociaux.</p> <p>Organiser ces indicateurs dans un tableau de bord permettant une analyse des performances efficace dans le temps.</p>	<p>S'appuyer sur des tableaux de bord d'entreprises, sur l'expérience de représentants des secteurs professionnels concernés et construire des cas pratiques.</p> <p>Utiliser le tableur pour simuler et optimiser la réalisation de tableaux de bord dynamiques.</p>
Mesurer et analyser les performances individuelles et collectives	<p>Identifier et/ou proposer des indicateurs pertinents.</p> <p>Analyser les résultats de l'équipe et de chaque membre de l'équipe, faire un diagnostic.</p> <p>Identifier les causes possibles des contreperformances.</p>	
Proposer des actions d'accompagnement	<p>Initier des actions correctrices adaptées : proposition d'actions compatibles avec le fonctionnement, la stratégie de l'enseigne, d'actions cohérentes avec l'expérience, les compétences du collaborateur.</p> <p>Respecter le budget.</p>	

Description des savoirs

Bloc de compétences n°4 : Manager l'équipe commerciale	
<p><i>Organiser le travail de l'équipe commerciale</i> <i>Recruter des collaborateurs</i> <i>Animer l'équipe commerciale</i> <i>Evaluer les performances de l'équipe commerciale</i></p>	
Savoirs associés	Notions
Le cadre légal et réglementaire de l'activité	<p>Les sources : directives européennes, lois, conventions collectives, accords professionnels, accords de branches et accords sectoriels ; le règlement intérieur.</p> <p>Le management de l'équipe commerciale dans le cadre législatif et les différents niveaux réglementaires.</p> <p>Les principales dispositions légales et réglementaires relatives à l'activité : planification du travail, recrutement, rémunération, stimulation, formation, gestion des conflits, des risques psychosociaux et des situations de crise.</p> <p>Les dispositions réglementaires et légales, affectant les différentes étapes de la « vie au travail » des collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement, - Déroulement de carrière, - Cessation d'activité, - Conditions de travail.
La planification du travail	<p>Les outils de planification et de suivi des tâches</p> <p>Les notions de mission et de tâche.</p> <p>Les missions de l'équipe et de chacun (missions quotidiennes, exceptionnelles) et les domaines dans lesquels elles s'exercent : commercial, gestion, entretien, maintenance, surveillance, etc.</p> <p>Le tableau de répartition des tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les principes d'établissement d'un tableau de répartition des tâches, - L'analyse du tableau de répartition des tâches, - Les écarts et la révision éventuellement de l'organisation du travail. <p>Les différents types de planning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projet, - Présence hebdomadaire sur le lieu de vente, - Planning des congés annuels, - Planning d'opérations commerciales (soldes) et/ou managériales (organisation d'un challenge, intégration d'un nouveau collaborateur, etc.). <p>Les principes d'établissement des plannings</p>

	<p>Les contraintes légales, réglementaire et conventionnelles, commerciales et managériales <i>La durée légale du travail, les dispositions conventionnelles.</i> <i>Les contraintes managériales.</i> <i>La taille optimale de l'équipe commerciale : principes de calcul de taille optimale de l'équipe commerciale permettant d'assurer l'adéquation entre les besoins en personnel et les ressources disponibles.</i></p>
L'ordonnancement des tâches	<p>Les techniques d'ordonnancement des tâches <i>Les principes généraux de l'ordonnancement des tâches Les principes d'établissement d'un diagramme de Gantt, d'un réseau PERT ou MPM.</i></p>
Le recrutement de l'équipe commerciale	<p>Le diagnostic des besoins en recrutement <i>La notion d'équipe commerciale : composition, profil (âge, expérience, qualification, ancienneté), organigramme.</i> <i>La typologie des emplois commerciaux (ROME) : fiche métier et/ou fiche de poste.</i> <i>Les enjeux pour le point de vente (pérennité, réponse à la concurrence, évolution des compétences) et le coût d'une opération de recrutement pour le manager (temps consacré, recours à des prestataires, coût du turn-over).</i> <i>Les différentes méthodes et les indicateurs du diagnostic d'une équipe commerciale :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Indicateurs quantitatifs : analyse des ventes, pyramide des âges, taux de rotation du personnel.</i> - <i>Indicateurs qualitatifs : caractéristiques des missions à réaliser (Définition de fonction).</i> <p>Les contrats de travail <i>Les différents contrats de travail, leurs caractéristiques, leurs avantages et leurs limites.</i> <i>Les critères de choix d'un contrat de travail dans un contexte d'activité donné (Durée, coût, flexibilité, activité de l'unité commerciale etc.).</i></p> <p>Le profil de poste <i>La définition d'une fonction (contenu du poste à pourvoir).</i> <i>Le profil du candidat (qualités attendues) dans son contexte professionnel.</i></p> <p>Les modes de recrutement <i>Recrutement délégué ou recrutement par l'unité commerciale (local ou réseau).</i> <i>Les candidatures internes et externes.</i> <i>Les principes, les avantages et les limites respectifs des différents modes de recrutement et des sources de candidatures (interne/externe).</i> <i>Le coût des différents modes de recrutement.</i> <i>Le rapport coût/avantages.</i></p>

	<p>Les étapes du recrutement <i>Les modalités du recrutement : les besoins en recrutement, la recherche, la sélection et l'intégration des candidats.</i></p> <p>Les outils du recrutement <i>L'offre d'emploi et son canal de diffusion (presse, Internet, Intranet). Les grilles d'analyse de CV et de lettres de motivation. Le guide d'entretien (collectif et individuel).</i></p> <p>Les principes d'intégration des nouveaux collaborateurs <i>Les conditions d'une intégration réussie. Les outils d'intégration (parcours/plan d'intégration, livret d'accueil, tutorat, parcours de formation et d'adaptation au poste, accompagnement, suivi, etc.).</i></p> <p>Les contraintes légales et réglementaires en matière de recrutement <i>La non-discrimination à l'embauche, l'égalité homme/femme, le questionnaire d'embauche, la tenue du registre unique du personnel, l'obligation de la visite médicale d'embauche, etc.</i></p>
<p>La communication managériale</p>	<p>Les principes de conduite d'un entretien <i>Les spécificités, les fonctions et les outils de la communication managériale. Les entretiens de recrutement, d'évaluation, de bilan, de progrès, de suivi d'actions, les « briefs ». Les techniques de conduite d'entretiens d'évaluation et d'entretiens professionnels L'organisation des entretiens collectifs ou individuels. Les principes d'animation d'un entretien. Les supports de l'entretien (résultats, acquis de l'expérience).</i></p> <p>Les principes de conduite d'une réunion <i>La préparation, l'animation et le suivi d'une réunion : les étapes de réalisation, méthodologie d'organisation les techniques ... Les outils de conduite d'une réunion. Les outils de reporting : tableau de bord, compte-rendu d'activité etc.</i></p> <p>Les modalités de diffusion de l'information <i>La classification de l'information et la cible visée. Les supports de diffusion. Le travail collaboratif.</i></p>

<p>L'animation de l'équipe commerciale</p>	<p>Les leviers de l'animation <i>Les objectifs de l'animation : information, motivation, cohésion, adhésion aux valeurs de l'enseigne, et soutien de son image etc.</i> <i>Les styles de management.</i></p> <p>Les outils de l'animation <i>La communication interne.</i> <i>Les techniques de renforcement de la motivation individuelle (coaching, entretien professionnel, entretien d'évaluation, formation, etc.).</i> <i>Les règles d'une délégation efficace.</i> <i>Les techniques de renforcement de la cohésion d'équipe.</i> <i>Les techniques de développement de l'action collective (conduite de réunion, communication du manager, information).</i> <i>Le travail collaboratif au service de l'animation.</i></p>
<p>La rémunération de l'équipe commerciale</p>	<p>Les différentes composantes d'un système de rémunération <i>Les enjeux de la rémunération : efficacité et maîtrise des coûts ; stabilité de l'équipe, maîtrise du turn over.</i> <i>Les modes de rémunération : fixe, commission, prime, rémunérations indirectes (avantages en nature, intéressement).</i></p> <p>Les contraintes légales liées à la rémunération <i>Salaire minimum, heures supplémentaires.</i></p> <p>Le coût de la rémunération <i>La masse salariale et son évolution.</i> <i>Le coût de la rémunération et les performances commerciales.</i></p> <p>Le bulletin de paie <i>Salaire brut, charges sociales patronales.</i> <i>Les composantes d'un bulletin de paie (mentions obligatoires, mentions facultatives, mentions interdites).</i></p>
	<p>Les moyens de stimulation <i>Les facteurs de motivation des collaborateurs.</i> <i>Les techniques de stimulation et les « incentives » : séminaires, concours de vente, challenge, évènementiel, etc.</i></p>

<p>La stimulation de l'équipe commerciale</p>	<p>Les opérations de stimulation <i>La méthodologie de d'organisation d'une opération de stimulation. Les objectifs, la planification et le bilan des opérations de stimulation.</i></p> <p>Les contraintes légales liées à la stimulation <i>Les règlements des jeux/concours et challenges.</i></p>
<p>La formation de l'équipe commerciale</p>	<p>Le plan de formation <i>Les enjeux. Les contenus de formation : entreprise, produits, techniques de vente, gestion etc. La formation comme outil de valorisation du potentiel de chaque collaborateur. La typologie des formations (C.I.F, D.I.F, etc.).</i></p> <p>Les modalités de la formation <i>Les différents dispositifs : formation intra/inter entreprise ; formation assurée par l'entreprise ou un organisme extérieur ; e formation ; « coaching », etc. Le plan de formation : conception, budgétisation et mise en œuvre.</i></p> <p>Les contraintes légales liées à la formation <i>L'obligation de formation de l'employeur. Le droit à la formation des collaborateurs.</i></p> <p>Le suivi de la formation <i>Les techniques d'évaluation d'une action de formation : indicateurs, quantitatifs et qualitatifs, de mesure des retombées d'une action de formation.</i></p>
<p>La gestion des conflits</p>	<p>Les types de conflits <i>Les principales sources de conflits (interpersonnels, organisationnels, etc.).</i></p> <p>Les techniques de gestion des conflits <i>Les principales stratégies de gestion des conflits (évitement, désamorçage, affrontement). Les différentes techniques et outils permettant la résolution des conflits. Les moyens à mettre en œuvre : l'observation, l'écoute active, les techniques de reformulation, l'altérité et l'empathie. Le manageur dans une relation négociée.</i></p>

<p>La gestion des risques psycho-sociaux</p>	<p>Les indicateurs sociaux <i>Les objectifs du contrôle social : informer, diagnostiquer, prévoir, gérer, piloter et assurer le reporting.</i> <i>Les indicateurs sociaux utiles au manager pour manager l'équipe, piloter l'unité commerciale et leur évolution : ratios de productivité, ratios de dépenses en ressources humaines, turnover, taux de démission, mesure de stabilité, absentéisme, conflictualité, accidents du travail, etc.</i></p> <p>Les facteurs et les signes de stress au travail <i>L'incidence du type de management.</i> <i>Les indicateurs de situations difficiles : agressions et violence externe ; risques psychosociaux ; stress au travail ; harcèlement et violence interne ; épuisement professionnel (Burn Out) ; chute de motivation (Brown Out).</i></p> <p>La gestion du stress au travail <i>Les actions de remédiation ou d'amélioration ; les réponses aux situation difficiles.</i> <i>Le management bienveillant.</i></p> <p>La gestion des comportements critiques dans le respect des contraintes légales et réglementaires <i>L'obligation de sécurité.</i></p>
<p>La gestion de crise</p>	<p>Les types de situation de crise <i>La diversité des risques (économiques, techniques, technologiques, humains, réglementaires, environnementaux, sociaux, informationnels, informatiques, etc.)</i> <i>Les conséquences des situations de crise.</i> <i>L'anticipation : identification des activités critiques, des outils de gestion (informations indispensables, premières mesures à prendre, stratégie de communication, etc.).</i></p> <p>Le plan opérationnel de gestion de crise <i>La clarification de la situation.</i> <i>Les évolutions possibles.</i> <i>Les actions à mettre en œuvre.</i></p> <p>Le plan de communication de crise <i>Les différentes techniques.</i> <i>Les moyens et supports de communication.</i></p>

<p>Les performances individuelles et collectives</p>	<p>Les principaux indicateurs du tableau de bord <i>Les indicateurs de performance individuelle et collective.</i></p> <p>L'analyse des performances <i>Les différentes techniques d'évaluation du potentiel.</i></p> <p>Les actions de remédiation</p>
---	---