

Manager développement et performance commerciale

5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

Candidat en situation de handicap :

Dans le cadre du respect du règlement d'examen, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés.

Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée.

Sur avis motivé du référent handicap le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation. :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat
 - si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat
- Ces deux critères étant cumulatifs.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

Manager développement et performance commerciale

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A1 : Définition d'une stratégie de développement d'affaires A1.1. Analyse du marché et détection des opportunités d'affaires	C1.1. Conduire des études de marché en menant une veille économique, technologique et concurrentielle, et en s'appuyant sur des outils d'analyse stratégiques permettant de mesurer les tendances et évolutions de son environnement afin d'évaluer les parts de marchés potentiels et propices au développement des activités de l'entreprise	Projet professionnel : A partir cas de développement réel ou fictif portant sur le lancement d'un nouveau service, produit ou une nouvelle activité, le candidat réalise des études de marchés stratégiques. Livrable1 : Rapport d' étude de marché macro et benchmark (économique, technologique et concurrentielle) et identification de nouveaux marchés	<ul style="list-style-type: none"> - Les recherches effectuées sur les modèles et tendances du marché couvrent un large éventail d'informations sur l'environnement et ses évolutions futures - Le(s) outil(s) d'analyse utilisé(s) permet(tent) d'étudier différents angles ou aspects du marché sur un périmètre défini - Les différents enjeux économiques, en matière d'évolutions législatives, technologiques, commerciales concurrentielles et sociétales sont bien identifiés - Les atouts économiques potentiels du territoire sont bien répertoriés
	C1.2. Analyser la conjoncture d'un marché cible, en s'appuyant sur les études de marchés réalisées, et en réalisant une segmentation marketing des secteurs ou territoires potentiels de développement afin d'adapter sa stratégie business.	Projet professionnel : A partir cas de développement réel ou fictif portant sur le lancement d'un nouveau service, produit ou une nouvelle activité, le candidat réalise une analyse stratégique segmentée d'un marché cible Livrable 2 - Cartographie d'un marché cible	<ul style="list-style-type: none"> - Les critères de ciblage et de sectorisation sont adéquats (définition de la taille du marché, concurrents...) - Les sources et indicateurs d'analyse choisis sont pertinents et permettent d'avoir une segmentation précise du marché cible (géographique, clients, produits/ services) - L'analyse regroupe un ensemble de données liées aux recherches sectorielles

Manager développement et performance commerciale

<p>A1.2. Etude du positionnement de l'entreprise sur son marché au regard des opportunités identifiées</p>	<p>C1.3. Evaluer la faisabilité d'une affaire en réalisant un diagnostic du positionnement de l'entreprise sur son marché et en menant une étude comparative des besoins du marché avec les facteurs de risques afin de déterminer un plan de développement stratégique adapté aux enjeux business de l'entreprise</p>	<p>Projet professionnel : A partir cas de développement réel ou fictif portant sur le lancement d'un nouveau service, produit ou une nouvelle activité, le candidat réalise une étude de faisabilité d'affaire</p> <p>Livrable 3 : Réalisation d'un business model (objectif, produit/service, cibles clients, moyen et bénéfice)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs et le contexte environnemental de l'entreprise sont bien définis - Les menaces et risques pour l'entreprise pouvant influencer sur les leviers de développement potentiels sont pris en compte. - Les cibles clients ainsi que les secteurs sont cartographiées - Les indicateurs principaux de l'entreprise sont inventoriés (forces, faiblesses, ressources, financiers, clients)
<p>A1.3. Elaboration d'un projet de développement d'affaires</p>	<p>C1.4. Présenter un projet ou une solution de développement d'affaires auprès des décideurs, en rédigeant une proposition technique et en mettant en avant la valeur ajoutée du projet afin de les convaincre sur la viabilité du projet à moyen et long terme</p>	<p>Mise en situation professionnelle : à partir d'une situation réelle, le candidat présente une ou plusieurs propositions d'opportunités d'affaires en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.</p> <p><i>Un rendu écrit (proposition technique) faisant l'objet d'une présentation orale</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments d'informations communiqués, permettant la prise de décision, sont précis et exhaustifs (obstacles, RIO, vision à court, moyen et long terme) - Les propositions sont innovantes et en adéquation avec la stratégie de l'entreprise - L'Intérêt et la plus-value du projet sont démontrés par les arguments avancés

Manager développement et performance commerciale

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p>A 2 : Déploiement et optimisation des stratégies d'affaires</p> <p>A2.1. Mise en place des stratégies de croissance et de prospection commerciale</p>	<p>C2.1. Elaborer un plan d'action commercial et marketing de lancement de produit ou de marché, en collaboration avec le service marketing, en définissant son terrain de prospection et en élaborant une stratégie d'acquisition clients multicanale, afin de générer de nouveaux leviers de croissance. (ou de nouveaux prospects)</p>	<p>Cas pratique : à partir d'une situation réelle ou fictive, le candidat analyse le contexte de l'entreprise et élabore un plan de prospection commerciale accompagné des différents supports associés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils de prospection commerciale et marketing sont appropriés aux cibles clients/prospects (Grands comptes, PME, TPE...) - Les points de contact stratégiques sont bien déterminés (web, salons, événements professionnels) - Le choix des canaux professionnels utilisés est pertinent et permet de promouvoir les produits ou services de l'entreprise - Le plan d'action établi permet de développer l'image de marque de l'entreprise tout en respectant les valeurs fondamentales de cette dernière (éthique, politique environnementale...)
	<p>C2.2. Constituer une base de données de clients et prospects, en utilisant des systèmes de recueil d'information (CRM, outils marketing) et en répertoriant les caractéristiques clés des cibles pour permettre aux équipes de vente de construire des offres commerciales adaptées.</p>	<p>Cas pratique : à partir d'une situation donnée, le candidat analyse un fichier clients et/ou de prospects et constitue une base de donnée clients catégorisée et formule des préconisations d'orientation d'offres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le portefeuille clients est segmenté en fonction des critères les plus pertinents pour le développement du projet - Les prospects sont bien qualifiés et la base de données s'appuie sur différents paramètres de ciblage - Les préconisations respectent les différentes législations (protection des données, des consommateurs..) et sont adaptés aux catégories de cibles clients/prospects

Manager développement et performance commerciale

<p>A2.2. Développement de nouveaux marchés et du portefeuille clients</p>	<p>C2.3. Créer un réseau de partenariats stratégique à l'échelle nationale et/ou internationale, en identifiant les partenaires potentiels et en mettant en avant les atouts de l'entreprise ainsi que la plus-value d'une association entre les parties, afin de développer le business de l'entreprise.</p>	<p>Mise en situation professionnelle : A partir d'une situation d'entreprise réelle ou donnée, le candidat met en place une stratégie d'acquisition de nouveaux marchés qu'il présente à l'oral en s'appuyant sur un support écrit.</p> <p>Le support comprend : la méthodologie de recherche et d'actions, la description des profils ciblés ainsi que l'argumentaire associé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs de recherche sont bien définis - La stratégie de recherche et d'évaluation de partenaires potentiels s'appuient sur différents paramètres (modèle économique, localisation, clients, ressources) - Les principaux atouts de l'entreprise sont bien mis en évidence et l'argumentation est convaincante (notoriété/ produits/ Réseau de distribution...) - Le candidat met l'accent sur le profit des deux parties
	<p>C2.4. Négocier de nouveaux accords commerciaux ou contrats d'affaires avec des clients, fournisseurs ou partenaires stratégiques en évaluant les risques et les bénéfices du projet et en s'appuyant sur des ressources expertes (juridique, financière...) afin de veiller au bon équilibre du retour sur investissement</p>	<p>Mise en situation professionnelle : A partir d'une situation d'entreprise réelle ou donnée, le candidat met en place une stratégie de négociation commerciale qu'il présente à l'oral en s'appuyant sur un support écrit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat explicite sa tactique de négociation (communication, objectifs, questionnement) et détermine les points à négocier - L'offre proposée inclut des objectifs et des marges de manœuvre - Les éléments de réponses aux objections éventuelles sont pragmatiques
<p>A2.3. Mise en œuvre d'une stratégie de vente complexe</p>	<p>C2.5. Conduire un entretien d'affaires avec un client ou prospect en procédant à une analyse fine de ses besoins et en adaptant son approche commerciale à la typologie du client afin de proposer des solutions sur-mesure correspondantes à ses besoins.</p>	<p>Mise en situation professionnelle simulée : à partir d'un sujet donné portant sur la vente d'une solution d'affaire, le candidat mène un entretien de vente avec un client* et propose une offre à valeur ajoutée</p> <p><i>* le rôle du client est joué par l'évaluateur</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les questions posées permettent d'obtenir des éléments d'informations pertinents pour comprendre les besoins et enjeux du client - L'identification des problématiques est correctement menée, - La posture du candidat est adéquate (écoute active, argumentation, langage...) - Les motivations d'achat sur le moyen et long terme sont étudiées avec le client - La solution apportée permet de combler l'écart entre ce que propose l'entreprise et les besoins réels du client

Manager développement et performance commerciale

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p>A3 : Pilotage des projets de développement d'affaires</p> <p>A3.1. Organisation des projets de développement d'affaires</p>	<p>C3.1. Planifier l'exécution d'un projet de d'affaires en définissant le cahier des charges organisationnel du développement de la solution avec les services supports (marketing, IT...) et le budget inhérent au déploiement de la solution afin de lancer le projet.</p>	<p>Cas pratique: A partir cas de développement réel ou fictif portant sur le lancement d'un nouveau service, produit ou une nouvelle activité, le candidat rédige le cahier des charges opérationnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs établis sont quantifiables - Le cahier des charges : <ul style="list-style-type: none"> • est structuré de manière chronologique • met en évidence les besoins en ressources et les rôles des parties-prenantes, • décrit l'ensemble des actions et opérations à mettre à œuvre - Les coûts financiers sont bien répertoriés (coûts variables, coûts fixes)
	<p>C3.2. Coordonner la mise en œuvre des projets de développement d'affaires en définissant des indicateurs de suivi et en organisant des points d'avancements tout au long des projets d'affaires afin de s'assurer du bon déroulement des opérations</p>	<p>Cas pratique : A partir cas de développement réel ou fictif portant sur le lancement d'un nouveau service, produit ou une nouvelle activité, le candidat élabore un tableau de bord de suivi des projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils choisis permettent de suivre le développement du projet dans son intégralité, de mesurer son avancement et de procéder à des réajustements en cas de problèmes détectés - Les indicateurs de contrôle permettent d'identifier rapidement les points d'alertes ou critiques - Le tableau de bord est fonctionnel et lisible
	<p>C3.3. Superviser la contractualisation des projets d'affaires, avec le support des services financier et juridique, en décrivant les termes de chaque contrat afin de s'assurer de la conformité des contrats en matière de législation et d'exigences de l'ensemble des parties</p>	<p>Cas pratique : sur la base d'un projet de consolidation d'accords commerciaux le candidat recense les informations nécessaires à la rédaction du contrat ainsi que les ressources externes auxquelles il pourra faire appel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les éléments définis respectent la législation en vigueur et les attentes de chacune des parties - Les informations clés, relatives à la mise en place administrative et financière du projet d'affaires sont bien répertoriées - Le candidat situe bien sur quelles parties il fera appel à des expertises selon les points spécifiques du contrat

Manager développement et performance commerciale

<p>A3.3. Développement de la relation clients</p>	<p>C3.4. Assurer le suivi clients des projets commerciaux en réalisant des reportings réguliers avec les clients tout au long du processus de vente et post-vente et en leur apportant des conseils techniques afin de consolider les comptes stratégiques dans la durée.</p>	<p>Cas pratique : à partir d'un cas clients, le candidat définit les modalités de reporting des opérations réalisées et propose des solutions de fidélisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des données est effectuée avec précision et s'appuie sur des éléments mesurables - Les indicateurs de reporting sont correctement élaborés et permettent d'évaluer l'efficacité du projet en lien avec les objectifs fixés - Les axes stratégiques de fidélisation proposées sont pertinents au regard de la situation clients
<p>A3.4. Réalisation d'un compte rendu d'activités des projets d'affaires à destination de la direction ou des commanditaires</p>	<p>C3.5. Rédiger un rapport d'activités des projets d'affaires en s'appuyant sur des outils de mesure ou d'évaluation permettant d'évaluer le retour sur investissement afin de rendre compte à la direction</p>	<p>Projet professionnel : sur la base d'une situation réelle ou vécue en entreprise, le candidat réalise un bilan d'activités d'un projet d'affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les outils de reporting sélectionnés sont adaptés - Le rapport d'activités : <ul style="list-style-type: none"> • contient des éléments chiffrés et les stratégies menées au regard des objectifs fixés • intègre les résultats obtenus et des prévisions futures - Le candidat est capable de prendre la hauteur sur le travail réalisé et de mener une réflexion constructive

Manager développement et performance commerciale

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p>A4. Supervision des activités et des équipes commerciales</p> <p>A4.1. Pilotage de la performance des activités commerciales</p>	<p>C4.1. Elaborer le plan d'activités des opérations commerciales, en définissant l'échéancier et les objectifs commerciaux afin de les communiquer à son équipe</p>	<p>Cas pratique : à partir d'une situation donnée présentant des problématiques d'organisation et des contraintes de temps, le candidat élabore un plan de charges optimal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs définis sont Spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART) - Le plan de charges est correctement estimé en termes de ressources, deadline, optimisation des activités) - La définition du plan s'appuie sur des attendus concrets (résultats attendus, livrables)
	<p>C4.2. Assurer le suivi de son activité et la performance de son équipe en élaborant des tableaux de bord de suivi incluant des indicateurs clés de performance afin de garantir l'atteinte des objectifs du chiffre d'affaires fixé</p>	<p>Cas pratique : à partir d'une situation donnée portant sur les activités commerciales d'un service ou d'un secteur, le candidat élabore un tableau de bord de suivi des activités de l'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le tableau de bord est fonctionnel et permet de faire un suivi en temps réel - Les indicateurs sont objectifs, observables et mesurables - Le tableau de bord est synthétique et visuel puis permet de mettre en évidence les informations importantes
	<p>C4.3. Evaluer les résultats de son service en réalisant des analyses statistiques de performance afin de détecter les anomalies et les corriger en vue des projets de développement commerciaux futurs</p>	<p>Cas pratique : à partir d'une situation donnée portant sur les activités commerciales d'un service ou d'un secteur, le candidat réalise des analyses statistiques de performance qu'il présente sous forme de synthèse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les statistiques réalisées prennent en compte différents paramètres de mesure (activités, indicateurs, performance) - Les résultats sont indexés par niveau d'importance au regard des prévisions - L'interprétation des données et les facteurs affectant permettent de mesurer de manière concrète les résultats des équipes

Manager développement et performance commerciale

<p>A4.2. Management de l'équipe commerciale</p>	<p>C4.4. Animer des réunions de pilotage avec l'équipe de vente en communiquant sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et en adaptant sa posture afin de susciter l'adhésion des collaborateurs au plan d'action fixé</p>	<p>Mise en situation professionnelle simulée : le candidat anime une réunion d'équipe avec des collaborateurs fictifs*</p> <p><i>*le rôle des collaborateurs est joué par les membres du jury-évaluateurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le fil conducteur de la réunion est bien présenté - Le candidat présente de manière claire et synthétique : les enjeux clés de l'entreprise, les objectifs de vente ainsi que les points de vigilance - La posture adoptée permet de recueillir les feedbacks des collaborateurs
	<p>C4.5 Accompagner les membres de son équipe dans leur montée en compétences en partageant son savoir-faire et ses connaissances afin de les soutenir dans la réalisation de leurs objectifs individuels et collectifs</p>	<p>Cas pratique : à partir d'un cas donné présentant des enjeux de développement des compétences, le candidat propose un plan d'accompagnement de l'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La méthodologie d'accompagnement proposée est opérationnelle et technique - Des leviers de montée en compétences sont proposés - Le candidat propose un plan réaliste pour l'accompagnement à l'appropriation de ces objectifs par l'équipe. - Les actions proposées sont en adéquation avec les besoins des collaborateurs
	<p>C4.6. Manager une équipe en mode hybride en mettant en place des outils collaboratifs digitalisés, et en adaptant ses méthodes managériales aux différentes formes de diversités (handicap, profil..), afin de maintenir l'engagement individuel et collectif.</p>	<p>Cas pratique : A partir d'un cas d'entreprise portant sur la transformation des modes de travail d'un service, le candidat propose un plan d'organisation hybride de travail prenant en compte le contexte de l'entreprise, les profils des collaborateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les rôles, tâches et besoins de chaque collaborateur sont bien identifiés - Les outils collaboratifs sélectionnés sont adaptés et permettent de favoriser les échanges et de faciliter le partage d'information - Des débriefings individuels et collectifs sont positionnés au moment le plus important - Les modalités de mise en œuvre (cadre/ présentiel/ distanciel / moyens techniques / répartition des activités/ rituels managériaux) sont adaptées aux profils et besoins de chaque collaborateur et de l'entreprise

Manager développement et performance commerciale

			<ul style="list-style-type: none">- Les points de vigilance éventuels sont recensés et des préconisations d'accompagnement adaptées sont proposées
--	--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------