

AIPF-IDRAC



**Association Internationale Pour la Formation
Institut de Recherche et d'Action Commerciale**

REFERENTIEL D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

« Manager de la Stratégie Commerciale »

Niveau 7

5 - REFERENTIELS

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	CRITERES D'ÉVALUATION
A1. ELABORATION DE LA STRATEGIE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE			
1.1. Organisation d'un système d'information commerciale			
Analyse des besoins	<ul style="list-style-type: none"> • C.1.1. Analyser et formaliser le besoin en données « clients / prospects » pertinentes, utiles & utilisables afin de prendre des décisions éclairées dans le cadre de la stratégie commerciale. 	<p><u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°1</u> (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit :</p> <p><i>Production écrite</i></p>	<p>Exhaustivité et pertinence de l'analyse du besoin</p> <p>Qualité et fonctionnalité du cahier des charges</p>
Pilotage/ suivi du système d'information commerciale [Smart Data]	<ul style="list-style-type: none"> • C.1.2. Structurer le système d'information commerciale afin de collecter, de traiter et d'exploiter des informations adaptées. • C.1.3. Organiser, avec les équipes dédiées, le système d'information commerciale dans le respect de la réglementation informatique en vigueur. • C.1.4. Optimiser le système d'information commerciale, à partir de l'analyse des indicateurs de performance. 	<p><u>Phase 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédiger un cahier des charges <p><u>Phase 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir et structurer un système d'information commerciale : <ul style="list-style-type: none"> → Identifier les données internes / externes & leurs sources. → Proposer les solutions pour la collecte, le traitement & l'exploitation des données internes / externes. <p><u>Phase 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Organiser le SIC [organisation structurée des différents acteurs du 	<p>Complétude du cahier des charges</p> <p>Choix et pertinence de la solution proposée</p> <p>Opérationnalité de la solution proposée</p> <p>Qualité et opérationnalité de l'organisation du projet</p> <p>Qualité et opérationnalité du suivi</p> <p>Opérationnalité des propositions d'amélioration correctives et préventives et cohérence avec la stratégie commerciale.</p> <p>Respect de la réglementation en vigueur</p>

		<p>projet : acteurs & structure organisationnelle].</p> <p>→ Proposer et formaliser le suivi du SIC.</p> <p><u>Phase 4</u></p> <p>→ Proposer des actions d'amélioration au regard des résultats obtenus.</p>	Prise en compte et respect de la RSE
1.2. Définition de la stratégie commerciale			
Analyse de marché	<ul style="list-style-type: none"> • C.1.5. Effectuer un diagnostic externe & interne de l'entreprise au regard de son projet et / ou de ses produits par rapport aux tendances d'évolution sur les différents marchés étudiés. Déterminer en conséquence les facteurs clefs de succès et leur degré de maîtrise. • C.1.6. Définir le positionnement commercial de nouveaux marchés / segments ou de marchés existants en France et/ou à l'étranger en collaboration avec les directions opérationnelles de l'entreprise (marketing, production et exploitation), en appréhendant et en tenant compte des différences culturelles et de marchés. 	<p><u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°2</u> (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit élaborer une stratégie commerciale :</p> <p><i>Production écrite et orale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Collecter et exploiter les données nécessaires et les analyser. - Effectuer un diagnostic interne / externe. - Etablir et formaliser une segmentation stratégique. - Définir les cibles commerciales, les objectifs commerciaux & résultats attendus. - Etablir et formaliser un budget global. - Etablir et formaliser une planification. - Définir la procédure d'évaluation de la performance de la stratégie commerciale. - Présenter la stratégie commerciale. 	<p>Conformité de la méthodologie</p> <p>Qualité et exhaustivité des informations</p> <p>Pertinence et justesse du diagnostic</p> <p>Choix de la matrice</p> <p>Cohérence de l'analyse au regard des résultats du diagnostic, de l'entreprise et de sa stratégie globale.</p> <p>Pertinence de la cible</p> <p>Pertinence des objectifs</p> <p>Choix et pertinence des indicateurs évaluant la performance :</p> <p>Pertinence et opérationnalité des orientations stratégiques</p> <p>Pertinence et opérationnalité de la planification au regard de la stratégie et de l'organisation</p>
Etablissement de la stratégie commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • C.1.7. Définir & formaliser une stratégie commerciale en cohérence et en collaboration avec les services concernés [directions 		

	générale / financières, etc.], dans le respect de la politique RSE et en prenant en compte les risques juridiques.		Cohérence du budget au regard de la stratégie proposée.
Validation de la stratégie commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • C1.8. Présenter et défendre la stratégie commerciale auprès de la gouvernance en communiquant avec assertivité sur les piliers & les leviers de développement commercial. 		Cohérence de la stratégie commerciale Qualité de la présentation Prise en compte et respect de la RSE dans l'élaboration de la stratégie commerciale.
Evaluation et optimisation de la stratégie commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • C1.9. Evaluer la performance commerciale selon les indicateurs définis et ajuster la stratégie commerciale. Réorienter si nécessaire le plan de la stratégie commerciale en proposant des pistes d'optimisation ou d'ajustements. 		
A2. ORGANISATION DE LA STRATEGIE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE (PRE-SALES)			
Elaboration du plan d'action commercial	<ul style="list-style-type: none"> • C2.1. Etablir et formaliser un plan d'action commercial structuré précisant les ressources nécessaires à mettre en œuvre et les organiser afin d'atteindre les objectifs définis, et ce en cohérence avec la politique RSE. 	<u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°3</u> (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit organiser le déploiement de la stratégie commerciale : <i>Production écrite</i>	Conformité de la méthodologie Cohérence du PAC avec la stratégie commerciale. Choix des leviers d'actions commerciales et des moyens en cohérence avec la stratégie commerciale.
Structuration des étapes de la vente, des actions et moyens associés [tunnel de vente / de conversion].	<ul style="list-style-type: none"> • C2.2. Découvrir le besoin client (fonctionnement du process achat client) et qualifier son expression afin de consolider les piliers et leviers de la stratégie commerciale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etablir et formaliser un P.A.C - Etablir et formaliser un tunnel de vente 	Cohérence des budgets détaillés au regard des actions commerciales.

	<ul style="list-style-type: none"> • C2.3. Définir et formaliser le tunnel de vente dans un objectif d'acquisition, de conversion et de fidélisation en identifiant par étapes, les objectifs, les actions et le résultat attendu. • C2.4. Concevoir - co-construire, tester et mettre en place les prototypes de solutions, les moyens tactiques d'action et d'approches commerciales basées sur la prise en compte globale des observations issues de l'expérience et du parcours client. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir le réseau de commercialisation et de distribution et l'organiser. 	<p>Pertinence de l'analyse des besoins clients</p> <p>Cohérence du tunnel de vente avec les besoins clients.</p> <p>Opérationnalité du tunnel de vente.</p> <p>Pertinence des étapes, objectifs, actions au regard des objectifs définis.</p> <p>Opérationnalité des actions commerciales proposées.</p> <p>Cohérence du réseau au regard des actions commerciales et les cibles clients</p>
<p>Organisation du réseau de commercialisation & de distribution des produits et / ou services [en France et / ou à l'international]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • C2.5. Construire, identifier et développer un réseau de contacts et/ou de partenaires en France et/ ou à l'international pour la commercialisation et la distribution de ses produits / ses services en cohérence avec le tunnel de vente établi et les parcours d'achats. Fixer des objectifs par typologie de partenaires, clients, cibles et mesurer les résultats. • C.2.6. Superviser, en lien avec les directions concernées, les montages et opérations financières des activités export et/ou associées aux ventes complexes. 		<p>Opérationnalité de l'organisation du réseau & de son suivi.</p> <p>Prise en compte des particularités et de la réglementation liées à l'internationales</p>
<p>A3. DEVELOPPEMENT ET PILOTAGE DE L'ACTIVITE COMMERCIALE (CROSSCANAL - VENTES)</p>			

3.1. Gestion des flux d'affaires / flux d'opportunité [AO, entrants, projets de collaboration etc.]			
Veille commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • C3.1. Mettre en place un processus efficace de gestion d'opportunités et d'affaires en mode agile (revue d'affaires) synthétisant les données nécessaires pour démontrer la pertinence et la rentabilité d'un projet d'affaires et décider d'un Go-No go en toutes connaissances de cause. 	<p>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°4 (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit sur un compte clef :</p> <p><i>Production écrite et orale</i></p>	<p>Cohérence et qualité de la proposition commerciale</p> <p>Pertinence de la posture de service client</p> <p>Pertinence de la posture commerciale au regard des attendus clients (Partenaires, décideurs etc.)</p>
Sélection et & établissement des propositions commerciales (liés aux AO, grands comptes, partenaires sensibles)	<ul style="list-style-type: none"> • C3.2. Identifier & sélectionner les appels d'offres stratégiques sur la base d'une analyse critériée. Y répondre avec les acteurs concernés. Prendre en charge personnellement / les dossiers commerciaux stratégiques liés aux AO pour afin d'accroître les chances de succès en réalisant une analyse multicritère d'aide à la prise de décision. • C.3.3. Elaborer et piloter seul ou en lien avec un manager dédié, un plan d'affaires comptes-clefs, afin d'organiser les actions nécessaires à la bonne coopération entre l'entreprise et ses grands clients et assurer le bon déroulement des termes des contrats signés. 	<p><u>Phase 1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélectionner un appel d'offre. Justifier son choix. - Etablir une proposition commerciale. - Négocier un contrat de vente. Le formaliser. 	<p>Conformité et complétude du contrat de vente au regard de la réglementation en vigueur</p> <p>Prise en compte de la RSE au sein des offres et des contrats de vente.</p>
Négociation commerciale	<ul style="list-style-type: none"> • C.3.4. Conduire tous types de négociations commerciales en clarifiant les termes et conditions 		

	de la transaction en prenant en compte la dimension subjective de la relation, les intérêts respectifs, le choix des solutions de repli et les contreparties. Justifier une proposition commerciale.		
Contractualisation	<ul style="list-style-type: none"> • C3.5. Formaliser les bases d'accords commerciaux, les contrats de vente en respectant les obligations précontractuelles et contractuelles. Mentionner les éléments essentiels du contrat, prévoir les conditions de son acceptation, de son exécution et sa juridiction. 		
3.2. Pilotage des ventes complexes (ventes de solutions B2B/ retail, Crosscanal en BtoC ou BtoC)			
Elaboration du processus, des procédures, méthodes et outils de l'animation des ventes	<ul style="list-style-type: none"> • C.3.6. Manager le processus d'animation des ventes. • C.3.7. Apporter un appui technique aux équipes commerciales afin d'ajuster, d'optimiser le déploiement de leurs actions commerciale. 	<u>Phase 2</u> - Définir et organiser le processus d'animation des ventes sur un compte clef à destination des équipes commerciales.	Conformité de la méthodologie Lisibilité et opérationnalité du processus, de la procédure, des modes opératoires et des outils. Choix des méthodes, techniques et outils proposés aux équipes commerciales. Présence d'un système d'évaluation & de suivi des ventes. Présence d'un système de rerpoting et de régulation, avec les équipes commerciales. Pertinence des indicateurs de suivi.
Suivi / appui des équipes commerciales			

A4. OPTIMISATION DE L'ADMINISTRATION [DES VENTES] COMMERCIALE			
Elaboration du processus, des procédures, méthodes et outils de l'ADV	<ul style="list-style-type: none"> • C4.1. Définir et structurer le processus ADV afin de suivre les affaires signées dans le but d'optimiser la gestion de la commande, de garantir le respect des étapes et de conserver la satisfaction client. 	<p>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°5 (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir et organiser le processus d'administration des ventes [SAV, satisfaction, fidélisation] 	<p>Conformité de la méthodologie</p> <p>Lisibilité et opérationnalité du processus, de la procédure, des modes opératoires et des outils.</p> <p>Choix des méthodes, techniques et outils.</p>
Gestion / suivi de l'ADV [facturation, satisfaction, litiges etc.]	<ul style="list-style-type: none"> • C4.2. Superviser la facturation, les avoirs clients ainsi que les impayés ou les litiges éventuels en réalisant des contrats de vente et documents export (comme les certificats d'origine). • C4.3. Optimiser la politique de satisfaction pour une meilleure prise en charge des besoins et attentes des clients pour accroître la performance en conformité avec les normes qualité du secteur. • C4.4. Développer la fidélisation client de l'entreprise par une qualité relationnelle et une assistance facilitant la revente dans une approche partenariale. • C4.5. Gérer les désaccords et litiges commerciaux avec les clients, fournisseurs et distributeurs en privilégiant une approche amiable et partenariale. 		

Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • C4.6. Assurer un reporting auprès de la DG grâce aux tableaux de bords et indicateurs partagés entre les services (R&D, production, achats, financiers) sur l'évolution des dossiers clients, les encours et suivi des commandes. 		
A5. MANAGEMENT ET ANIMATION DES EQUIPES COMMERCIALES [BC5 Manager les équipes et les projets]			
5.1. Gestion RH			
Organisation de l'activité / des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • C.5.1. Définir l'organisation et la structure du service commercial au regard des projets à conduire. En optimiser la cohérence. Etablir les budgets de fonctionnement, d'investissement et de recrutements nécessaires en étroite collaboration avec les directions générales, RH, administratives et financières. • C.5.2. Identifier et anticiper les besoins en recrutement et les formaliser (fiche de poste – profil). Sélectionner les candidats et conduire (ou participer à) un entretien de recrutement. Intégrer les nouvelles recrues. 	<u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°6</u> (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit à partir d'un projet commercial : <ul style="list-style-type: none"> - Définir les besoins en main d'œuvre en termes de quantités et de compétences - Proposer les solutions (recrutement externe, formation collaborateurs...) 	Pertinence de la qualification du besoin Cohérence des propositions au regard de la situation.
Evaluation des collaborateurs Développement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • C.5.3. Evaluer la performance et les besoins des collaborateurs en termes de temps, d'espaces et rythmes de 	<u>Etude de cas avec jeu de rôle (Exemple : mise en situation d'un manager dans le cadre d'un entretien individuel annuel) :</u>	Cohérence du périmètre de compétences Cohérence des propositions de développement

	<p>travail dans le respect de la réglementation en vigueur en utilisant les techniques et outils adaptés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C.5.4. Promouvoir et développer les compétences au regard des besoins, des évolutions & des projets. 	Compte rendu faisant apparaître les besoins et pistes de développement des compétences	Opérationnalité du modèle de développement
5.2 Management / Pilotage			
<p>Management/pilotage des équipes et des parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Animation et coordination des équipes et des parties prenantes - Définition et réalisation des évaluations de la performance des équipes et des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> • C.5.5. Conduire les actions de l'équipe et/ou avec les parties prenantes concernées en utilisant les méthodes, techniques et outils adaptés afin d'optimiser l'intelligence collective, laisser les marges de manœuvre nécessaires pour que les collaborateurs expriment leur créativité afin de garder un taux de motivation élevé. • C.5.6. Coordonner les activités au sein de l'équipe ou du groupe projet en utilisant les méthodes, techniques et outils adaptés pour faire travailler les collaborateurs en équipe connectée. 	<p><u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°7</u> (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduire un projet/ une action en utilisant la méthodologie appropriée - Définir le périmètre et les actions - Organiser et planifier - Lancer l'action ou le projet - Produire et suivre, contrôler l'avancement - Evaluer l'atteinte - Clôturer l'action ou le projet 	<p>Présence et pertinence de l'analyse</p> <p>Cohérence des choix de méthodes et outils au regard de la situation rencontrée. Justification des choix.</p> <p>Posture de communication/management adaptée</p> <p>Exhaustivité et cohérence de l'identification des freins et opportunités</p> <p>Prise en compte de la RSE (volet social)</p>
Management hiérarchique / fonctionnel	<ul style="list-style-type: none"> • C.5.7. Adapter son mode de management relationnel en fonction des situations et en 	<p><u>Etude de cas</u></p> <p>A partir d'une situation, identifier les freins et opportunités et proposer des actions</p>	Pertinence des actions proposées au regard des outils à disposition (leviers de motivation, etc.)

	<p>utilisant les méthodes et techniques associées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • C.5.8. Piloter la conduite du changement en utilisant les méthodes, techniques et outils adaptés et dans un objectif d'amélioration continue. 	<p>permettant de favoriser et faciliter le changement</p>	<p>Pertinence et faisabilité des propositions</p> <p>Pertinence de la posture adoptée ou de la proposition d'adaptation de posture dans une logique d'accompagnement au changement, d'amélioration continue</p>
Management de projets	<ul style="list-style-type: none"> • C.5.9. Conduire les projets en utilisant les méthodes, techniques et outils adaptés permettant de développer des collaborations efficaces et productives. 	<p><u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°7</u> (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduire un projet/ une action en utilisant la méthodologie appropriée - Définir le périmètre et les actions - Organiser et planifier - Lancer l'action ou le projet - Produire et suivre, contrôler l'avancement - Evaluer l'atteinte - Clôturer l'action ou le projet 	<p>Présence et pertinence de l'analyse</p> <p>Cohérence des choix de méthodes et outils au regard de la situation rencontrée. Justification des choix.</p> <p>Posture de communication/management adaptée</p> <p>Exhaustivité et cohérence de l'identification des freins et opportunités</p> <p>Prise en compte de la RSE (volet social)</p>
A6. DEVELOPPEMENT DU RESEAU PROFESSIONNEL			
Développement de la visibilité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • C.6.1. Insérer l'entreprise dans les réseaux d'influence et la faire rayonner en sélectionnant et en utilisant les outils, techniques et méthodes de communication adaptées afin de bénéficier d'informations importantes et de cultiver sa notoriété, son positionnement, 	<p><u>Mise en situation professionnelle réelle ou reconstituée n°8</u> (l'entreprise support à l'alternance ou une situation reconstituée) sur un cas concret représentatif. A partir des éléments de contexte fournis (données d'entrée), le candidat doit :</p> <p><i>Production écrite et présentation orale.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer une stratégie de relation publique. Définir un plan d'actions. 	<p>Pertinence et présence de l'analyse</p> <p>Cohérence de la stratégie de relation publique globale & du plan d'action</p> <p>Conformité de la méthodologie proposée pour la mise en œuvre du PA</p>

	son offre produits et/ou services, par rapport à sa concurrence. Communiquer de manière adaptée sur l'ensemble des réseaux mobilisés.	- Présenter sa stratégie et son plan d'action.	Posture adaptée et cohérente au regard de la situation & de ses interlocuteurs. Qualité de la communication écrite et orale
Conseil / Fidélisation client	<ul style="list-style-type: none"> • C.6.2. Adopter une posture de qualité et d'ouverture dans un objectif de service rendu au client. 		Qualité de la présence Qualité d'écoute active