



# **REFERENTIEL D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION**

**Diplôme d'études supérieures en commerce et management opérationnel**

**Bachelor in Business**

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
<b>Activité 1 : Contribuer à la conception du plan de développement commercial</b>			
<b>A1T1</b> <b>Analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation pour identifier des opportunités de développement</b>	A1T1C1 - Concevoir et réaliser des enquêtes auprès des parties prenantes (suspects, prospects, clients, ...) afin d'identifier et collecter les informations sur un marché cible en utilisant les outils numériques de référence	<b>Mise en situation professionnelle</b> <b>Enquêtes marketing</b> travail collectif en groupe de 3 à 4 apprenants consistant en la création et l'administration de questionnaires (quantitatif et/ou qualitatif) visant le recueil de données puis en l'analyse/traitement afin d'obtenir des informations utiles à l'élaboration d'un plan commercial/marketing	L'apprenant est évalué sur : - La construction du questionnaire qui a permis une collecte de données pertinentes - L'échantillon a été sélectionné à partir de critères établis et cohérents avec les objectifs attendus - L'analyse des données a permis d'identifier des signaux faibles - Les préconisations pour le plan d'actions commerciales et/ou marketing sont justifiées
	A1T1C2 - Transformer les données en informations utiles pour orienter les prises de décision (commerciales, marketing, ...)		
	A1T1C3 - Analyser les informations afin d'identifier les tendances de marchés et comportements des consommateurs		
	A1T1C4 - Réaliser un diagnostic interne et externe pour identifier les forces et faiblesses de l'entreprise face aux opportunités et aux risques liés à l'environnement	<b>Etude de cas (type CCMP)</b> <b>Diagnostic stratégique</b> travail individuel sur une durée limitée (2 heures) visant à l'élaboration d'un diagnostic stratégique	L'apprenant présente l'analyse des matrices types SWOT, PESTEL, mapping produits, Porter ... Le diagnostic stratégique est synthétique et pertinent au regard des informations fournies
<b>A1T2</b> <b>Construction de l'offre commerciale</b>	A1T2C1 - Segmenter un marché pour déterminer les cibles de clients potentiels et choisir un positionnement produit	<b>Mise en situation professionnelle</b> <b>Dossier Offre</b> Travail individuel portant sur la construction ou la réorganisation de l'offre produit d'une entreprise en analysant le positionnement, la marque, la gamme, la stratégie de prix, le packaging et en définissant une campagne de promotion adaptée	Un lancement de nouveaux produits est proposé en justifiant du besoin sur une zone ciblée Les nouveaux produits commercialisés ont été adaptés aux spécificités des marchés cibles L'arrêt de la commercialisation d'un produit est envisagé au regard de la position concurrentielle Une évaluation des impacts en terme de chiffres d'affaires et de rentabilité est présentée (poursuite d'activité, nouveaux produits, arrêt de commercialisation) Les opérations de promotion sont budgétisées et justifiées par rapport à la zone ciblée et les objectifs commerciaux fixés Un reporting de l'action de promotion est proposé
	A1T2C2 - Analyser le marketing mix afin d'améliorer et/ou développer le plan marketing/commercial opérationnel en fonction des évolutions et des tendances de marchés		
	A1T2C3 - Elaborer une offre de produits/services (gamme, prix, caractéristiques, conditionnement, ...) en tenant compte du positionnement de la marque et des tendances de consommation		
	A1T2C4 - Concevoir un plan de communication et des campagnes promotionnelles adapté au lancement d'un nouveau produit en français et en langue étrangère		

Un certificat de compétence est délivré à chaque candidat.e à l'issue de la validation du bloc de compétence A1 de la certification

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
<b>Activité 2 : Mettre en œuvre la stratégie commerciale et marketing</b>			
<b>A2T1</b> Définition et contrôle de l'atteinte des objectifs	A2T1C1 - Définir, piloter et adapter le plan d'actions commerciales (objectifs et moyens à mettre en œuvre)	<b>Mise en situation professionnelle</b> <b>Objectifs et reporting commercial</b> En groupe de 4 à 5, les apprenants construisent un PAC et formalisent des indicateurs de performance pour chaque étape	Le candidat est évalué sur : - La définition du PAC qui doit être claire et précise - Le PAC permettant d'atteindre les objectifs fixés dans la stratégie en respectant le budget fixé - Des outils de reporting de suivi des ventes et des stocks, élaborés et testés. - Les modalités de calcul des critères d'alertes et la périodicité des reportings qui doivent être définis
	A2T1C2 - Préparer les outils numériques collaboratifs de reporting et d'indicateurs en centralisant les données dans un tableau de bord de pilotage de la performance permettant d'évaluer la contribution de chaque produits/services/centres de profits... et d'identifier les critères d'alerte en cas d'écart avec les objectifs		
	A2T1C3 - Ajuster le plan d'action commercial à partir de l'analyse des tableaux de bords pour justifier si nécessaire le lancement de nouvelles actions commerciales pour atteindre les objectifs	<b>Cas pratique</b> A partir de données commerciales d'une entreprise donnée, chaque étudiant propose des évolutions du PAC pour atteindre des objectifs fixés en s'assurant de la rentabilité des actions	L'apprenant est évalué sur : - L'analyse des données commerciales - La justesse des ajustements proposés - La faisabilité des ajustements - Les adaptations budgétaires envisagées en fonction de la rentabilité escomptée
<b>A2T2</b> Optimisation de la relation client	A2T2C1 - Optimiser la valeur client et la segmentation de la clientèle en concevant et en pilotant des programmes de fidélisation	<b>Mise en situation professionnelle</b> <b>Business Game</b> En groupe de 4 à 5, les apprenants prennent les décisions tour par tour afin d'optimiser la stratégie marketing et la relation client	L'apprenant est évalué sur : - La qualité des décisions prises - Les ajustements proposés - Le résultat obtenu
	A2T2C2 - Développer et mesurer la qualité de la relation client afin d'améliorer l'expérience vécue		
	A2T2C3 - Développer et animer la relation commerciale/clientèle sur tout type de canal, en particulier via les TIC, afin de valoriser le parcours et l'expérience client		
	A2T2C4 - Gérer des bases de données clients en participant au paramétrage du système d'information avec la direction SI en respectant le RGPD	<b>Mise en situation professionnelle</b> L'apprenant identifie les informations clés devant être intégrées dans le CRM et ses besoins en termes de personnalisation d'agilité et d'utilité du CRM	L'apprenant est évalué sur : - La clarté et la justesse de l'identification des besoins - La collecte des informations sur les comptes clés - Le renseignement des informations dans le CRM
	A2T2C5 - Utiliser les techniques de vente et/ou de négociations afin de construire une offre adaptée aux besoins du clients et conforme aux objectifs de rentabilité	<b>Jeu de rôle</b> L'apprenant prépare et conduit les négociations sur tous les aspects (tarifaires, légaux - clauses et conditions des contrats - conditions de livraisons, ...) avec un partenaire dans le but de conclure un accord commercial répondant aux objectifs déterminés.	L'apprenant est évalué sur : - Son degré d'aptitude à conduire une négociation adaptée au client/prospect - La pertinence du traitement des objectifs - La qualité de la négociation prix et de la conclusion de vente

<b>A2T3</b> <b>Atteinte des clients / distribution omnicanal</b>	A2T3C1 - Participer à l'élaboration de la stratégie et du plan de communication global (marketing, média, publicité, numérique) et multicanal visant à développer la notoriété de la marque (e-réputation, gestion de marque, ...)	<b>Etude de cas</b> <b>Communication 360 off &amp; online</b> A partir des données (gamme, commerciales, ...) d'une entreprise, les apprenants (en groupe de 4 à 5) proposent une stratégie de communication adaptée (plan média, budget, ...) au positionnement de l'entreprise	Les apprenants sont évalués sur : - Le comportement des consommateurs, analysé (off et online) grâce à des indicateurs - Des recommandations qui sont établies en fonction des habitudes de consommation - L'interface du site internet qui doit être ergonomique et prend en compte les spécificités des clients - Une campagne de référencement proposée pour améliorer la fréquence du site - Une analyse de notoriété (réputation et e-réputation) - Le plan de communication, cohérent avec les objectifs commerciaux et qui s'appuie sur un budget prévisionnel adapté
	A2T3C2 - Mettre en place une stratégie de distribution digitale en coordonnant les acteurs web, en tenant compte du comportement et des différences entre les consommateurs		
	A2T3C3 - Assurer la distribution directe et indirecte des produits pour l'ensemble des clients en sélectionnant les circuits en fonction de leurs caractéristiques et de l'offre produit	<b>Cas pratique individuel</b> Dans un temps limité, les apprenants définissent une stratégie de distribution adaptée à la marque, la zone de chalandise, au produit et au client à partir d'informations fournies sur une entreprise et une zone cible	L'apprenant est évalué sur : - Le choix du ou des canaux de distribution privilégiés - Les méthodes de distribution (physique/digitale, omni/multicanal, ...) proposées, adaptées au positionnement de la marque, à la gamme de produits et à la clientèle cible - Le mode de distribution qui doit être justifié (exclusif, sélectif, intensif)
	A2T3C4 - Prendre en compte les contraintes de la chaîne d'approvisionnement pour définir les modalités de distribution du produit à l'ensemble des clients		
<b>A2T4</b> <b>Développement du plan d'actions à l'international</b>	A2T4C1 - Identifier les opportunités à partir de l'analyse de la concurrence sur un marché cible à l'international	<b>Dossier</b> <b>Stratégie d'internationalisation</b> En groupe de 4 à 5, les apprenants identifient les perspectives de croissance à l'étranger, identifient un ou deux marchés cibles, adaptent l'offre produit et proposent une stratégie de communication adaptée	Les apprenants sont évalués sur : - La rigueur des critères de sélection de la zone cible - La matrice des risques qui permet d'avoir une vision globale et d'appréhender chaque situation - L'offre proposée qui doit être adaptée aux habitudes de consommations locales et à l'image de l'entreprise - Le choix de la stratégie de distribution - Un budget prévisionnel, présenté et associé à des objectifs de rentabilité chiffré à 1 an et à 3 ans
	A2T4C2 - Sélectionner et/ou adapter les produits en fonction des besoins et des habitudes de consommation locales		
	A2T4C3 - Etablir une analyse des risques pays présentant les spécificités (conditions de travail, culturelles, approvisionnement, ...) locales		
	A2T4C4 - Evaluer les conditions d'implantation et de distribution sur le marché international		

Un certificat de compétence est délivré à chaque candidat.e à l'issue de la validation du bloc de compétence A2 de la certification

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
<b>Activité 3 : Manager et décider de façon responsable dans un environnement complexe</b>			
<b>A3T1</b> <b>Développement d'un projet entrepreneurial et/ou intrapreneurial</b>	A3T1C1 - Identifier et apprécier les opportunités de développement pour une innovation, une idée ou une nouvelle activité	<b>Mise en situation professionnelle</b> <b>Projet entrepreneurial</b> En groupe de 4 à 5, les apprenants montent un projet de création d'entreprise en décrivant le business model à court et à moyen terme	Les apprenants sont évalués sur : - L'objectivité et la complétude de leur business model - La viabilité de l'entreprise - Le réalisme du projet de création
	A3T1C2 - Construire un business model complet (création de valeur, parties prenantes, clients, canaux, business plan, ...) en identifiant des objectifs stratégiques mesurables		
	A3T1C3 - Proposer un plan opérationnel de gestion et de suivi des activités en mettant en évidence des standards objectifs de performance		
	A3T1C4 - Identifier les possibilités de financement externes et le cadre réglementaire de la création d'entreprise		
	A3T1C5 - Communiquer de façon claire et non ambiguë avec les équipes transversale et hiérarchiques		
<b>A3T2</b> <b>Intégration des dimensions éthiques et responsables dans son comportement professionnel</b>	A3T2C1 - Respecter les principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité, sociale, sociétale et environnementale	<b>Etude de cas individuelle</b> <b>Business &amp; Ethique</b> portant sur la prise de recul et l'adaptation de la posture de manager dans des situations complexes intégrant les dimensions éthiques et RSE	L'apprenant est évalué sur : - La prise en compte l'influence des contraintes propres à la logique économique marchande sur la réflexion et la conduite éthique des entreprises et des individus qui les composent - Les préconisations et solutions apportées pour résoudre les problématiques posées - L'applicabilité des solutions proposées
	A3T2C2 - Utiliser de façon éthique et responsable (environnement...) les nouvelles technologies numériques		
	A3T2C3 - Appréhender l'Autre, la diversité et la différence afin de s'engager dans un management responsable	<b>Mise en situation professionnelle</b> <b>Solicity</b> Chaque apprenant réalise une mission humanitaire, sociale ou citoyenne d'une durée de 150 à 200 heures au sein d'une association ou ONG	
<b>A3T3</b> <b>Construction du projet professionnel</b>	A3T3C1 - Caractériser et valoriser son identité, ses compétences et son projet professionnel en fonction d'un contexte	<b>Mise en situation professionnelle</b> Chaque étudiant réalise une période en entreprise d'au moins 4 mois (stage ou alternance) sur des missions précises  Il remet un rapport et soutient oralement son projet professionnel devant un jury de deux personnes (intervenant et tuteur professionnel)	L'apprenant est évalué sur : - La justesse de son analyse introspective avec le projet de développement personnel - La pertinence de la démarche d'autoévaluation qui identifie un SWOT personnel - L'atteinte des objectifs fixés par le tuteur en entreprise - Le comportement professionnel en entreprise
	A3T3C2 - Identifier et situer les champs professionnels potentiellement en relation avec les acquis de la mention ainsi que les parcours possibles pour y accéder		
	A3T3C3 - Analyser ses actions en situation professionnelle, s'autoévaluer pour améliorer sa pratique		

	A3T4C5 - Situer son rôle et sa mission au sein d'une organisation pour s'adapter et prendre des initiatives		
<b>A3T4</b> <b>Prise de décision dans un environnement complexe</b>	A3T4C1 - Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources dans son domaine de spécialité pour documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation.	<b>Epreuve écrite</b> <b>Revue de littérature</b> Epreuve individuelle présentant la revue de littérature (établie sur des articles issus de revues scientifiques et professionnelles) et une problématique de recherche appliquée en entreprise	L'apprenant est évalué sur : - La qualité de la revue de littérature - L'intérêt de la problématique de recherche appliquée à l'entreprise - La méthodologie de recherche utilisée pour répondre à la problématique posée - Les préconisations apportées
	A3T4C2 - Analyser et synthétiser des données en vue de leur exploitation	<b>Mémoire</b> Chaque étudiant traite d'une problématique de recherche appliquée à son entreprise (alternance et stage) et restitue ses analyses et préconisations à l'oral et à l'écrit	
	A3T4C3 - Développer une argumentation avec esprit critique		
	A3T4C4 - Communiquer clairement et prendre la parole en public français ou dans une langue étrangère		

Un certificat de compétence est délivré à chaque candidat.e à l'issue de la validation du bloc de compétence A3 de la certification

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
<b>Activité 4 : Piloter une business unit, un service ou un centre de profit</b>			
<b>A4T1</b> <b>Gestion financière de l'activité</b>	A4T1C1 - Elaborer le budget prévisionnel de son activité et/ou service en intégrant les moyens et ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs	<b>Mise en situation professionnelle</b> Epreuve individuelle consistant en la rédaction d'un budget prévisionnel d'une activité/service/centre de profit	L'apprenant est évalué sur : - La cohérence du budget par rapport aux objectifs fixés - La justesse des éléments chiffrés apportée
	A4T1C2 - Analyser et interpréter un compte de résultat et les principaux ratios afin d'étudier et monitorer la rentabilité des activités	<b>Exercice pratique</b> Epreuve individuelle L'apprenant établit une liste d'indicateurs (marges, rentabilité, trésorerie, ...) à partir de tableaux financiers donnés et justifie d'éventuels écarts par rapport aux objectifs	L'apprenant est évalué sur - La justesse des calculs réalisés et la pertinence des analyses des écarts constatés - La création d'indicateurs de suivi budgétaire - La qualité et la faisabilité des actions correctives proposées
	A4T1C3 - Analyser les cash flows permettant de mesurer les capacités d'autofinancement à partir de tableaux de bords		
	A4T1C4 - Piloter le budget et mettre en œuvre les actions budgétaires correctives en fonction des évolutions fiscales, légales et sectorielles et des risques clients		
<b>A4T2</b> <b>Management opérationnel d'une équipe</b>	A4T2C1 - Recruter et organiser une équipe en vue d'atteindre les objectifs fixés et en respectant les contraintes budgétaires	<b>Mise en situation professionnelle</b> Epreuve individuelle consistant en la rédaction d'une offre de poste comprenant une rémunération adaptée aux conditions de marché et à la politique de l'entreprise puis à la sélection de CV pour un poste à pourvoir (commercial) et enfin à la justification des choix quant à la candidature retenue	L'apprenant a établi une liste de critères pertinents pour la sélection des candidatures La politique de rémunération (fixe et variable) s'inscrit dans les contraintes budgétaires Le choix de la candidature est motivée par des critères précis
	A4T2C2 - Fixer des objectifs individuels et d'équipe et répartir les rôles et les missions à chaque collaborateur	<b>Mise en situation professionnelle</b> Epreuve individuelle consistant en la rédaction des objectifs individuels et collectifs puis en la réalisation d'entretiens d'évaluation	L'apprenant est évalué sur : - Les objectifs individuels et collectifs fixés (méthode SMART) qui doivent être cohérents avec le plan d'actions commerciales et les typologies de collaborateurs - Les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs définis (ratio, marge, fidélisation, nouveaux clients, ...) - Un bilan, établi en mettant en valeur les pistes d'amélioration
	A4T2C3 - Construire les modalités d'évaluations et piloter l'atteinte des objectifs		
	A4T2C4 - Prendre en compte la diversité en veillant au bien-être des collaborateurs		
<b>A4T3</b> <b>Management des risques</b>	A4T3C1 - Prendre en compte les règles et procédures juridiques et commerciales dans l'élaboration des contrats (travail, vente, ...)	<b>Etude de cas</b> Epreuve individuelle dans laquelle l'apprenant rédige un contrat de	L'apprenant est évalué sur - La complétude du contrat de vente - Le respect des règles juridiques - la qualité de garanties apportée par le contrat
	A4T3C2 - Suivre l'évolution du cadre fiscal afin d'optimiser la rentabilité de son activité		

	A4T3C4 - Evaluer les conditions d'implantation sur une zone définie (en France ou à l'international) en recueillant des informations sur les dispositions fiscales et réglementaires en vigueur	vente sur une zone et avec un client cible	
	A4T3C4 - Analyser les risques clients et fournisseurs (en utilisant les ratios type EBITDA, DSO, gearing) et proposer des conditions de protection	<p style="text-align: center;"><b>Cas pratique individuel</b></p> <p>Dans un temps limité, les apprenants établissent les risques clients à partir des données fournies sur une liste de clients et déterminent les règles pour limiter les risques</p>	<p>L'apprenant est évalué sur l'assignation d'une classe de risque de qualification à chaque fournisseurs/clients en fonction du produit et des règles applicables</p> <p>Les critères de qualification sont établis conformément aux besoins et attente de l'entreprise</p> <p>La période de validité est présentée et définie en fonction du score et du risque potentiel</p>

Un certificat de compétence est délivré à chaque candidat.e à l'issue de la validation du bloc de compétence A4 de la certification