

**Projet de certification "Responsable d'activité commerciale et marketing " – Niveau 6
Certificateur : ICD, Institut International du Commerce et du Développement**

Référentiel du 21 novembre 2023 .

Bloc 1	Élaborer le plan d'action marketing et commercial de l'entreprise ou de son périmètre d'activité au service d'une stratégie omnicanale
Bloc 2	Soutenir le déploiement opérationnel et la performance du plan d'action commercial
Bloc 3	Consolider la relation client et développer de nouvelles opportunités commerciales
Bloc 4	Animer une équipe commerciale en mode collaboratif

Candidat en situation de handicap :

Tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur (Mission Hand 'IGS <https://www.groupe-igs.fr/pedagogie/mission-handicap>) , pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir si nécessaire, l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation.

Dans la mesure où cela ne dénature pas la nature de la certification visée et où le certificateur peut in fine attester de la capacité du candidat à exercer la ou les fonctions visées par la certification, les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés ainsi que le format de la modalité d'évaluation, dans le respect des spécifications du référentiel.

Ces possibilités d'aménagement seront fixées dès l'entrée en formation et communiquées au futur candidat, afin que celui-ci puisse être informé des solutions en compensation



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
Bloc de compétences 1 : Élaborer le plan d'action marketing et commercial de l'entreprise ou de son périmètre d'activité au service d'une stratégie marketing omnicanale			
<u>Activité 1 :</u> Production d'une veille marketing régulière su son périmètre d'activité (agence commerciale, magasin, rayon , gamme de produits, segment de clientèle, territoire commercial confié ou zone de chalandise ..)	C1.1 Mobiliser régulièrement des sources d'information digitales (web, medias sociaux, bases de données , outils d' Intelligence Artificielle ...) , documentaires (banques d'études publiques..) et des ressources terrain (entretiens, observation, réseau relationnel interne ou externe , évènements professionnels) pour exercer une veille marché et environnement du périmètre , en ayant clairement défini les axes de "surveillance" dont ceux des comportements des "consommateurs", de la RSE, des avancées technologiques et de la réglementation métier ou secteur , construit un processus opérant de collecte de stockage et de diffusion des données , et s' étant assuré de l' actualisation et de la fiabilité des sources .	Pour le bloc 1 , l'évaluation certificative est composée de deux épreuves : -une épreuve écrite individuelle ou collective (maximum 3 candidats) (B1E1) avec mise à disposition d'un ordinateur portable avec accès web *. * cette disposition (ordinateur et accès web) pourra faire l'objet d'un aménagement compensatoire pour un candidat en situation de handicap (visuel par ex) - une soutenance orale individuelle ou collective (maximum 3 candidats) (B1E2) À partir de la situation réelle ou fictive d'une entreprise sous forme	C1.1Cr1 Les sources mobilisées sont récentes (la date est précisée) et ont été recoupées pour vérifier leur fiabilité C1.1Cr2 La sélection des sources est cohérente avec les axes d'étude définis. C1.1Cr3 Le processus de collecte et de stockage des informations de marché / environnement est présenté sous forme graphique (diagramme de flux) ; il précise les outils à mobiliser, les informations à collecter, les sources principales ; il liste les parties prenantes et les destinataires, le séquençement des tâches.

	<p>C1.2 Réaliser une veille continue de l'environnement concurrentiel en ayant sélectionné les acteurs et les critères de comparaison pertinents à étudier, en ayant déterminé la fréquence et modalité de la collecte des informations, pour formaliser un mapping concurrentiel permettant de repérer les pratiques commerciales et marketing efficaces et innovantes des concurrents ainsi que leurs points faibles .</p>	<p>de cas, il est demandé au candidat de réaliser :</p> <p><u>B1E1 Un dossier rédigé</u></p> <p>-présentant les résultats d'une veille marketing réalisée in vivo et formalisant une cartographie concurrentielle</p> <p>- le diagnostic marketing et commercial de l'entreprise et/ou de l'activité</p> <p>-une synthèse de l'analyse stratégique ainsi qu'une proposition d'axes de développement pour la stratégie marketing de l'entreprise ou de l'activité</p> <p>- les cibles commerciales et marketing sous forme de buyers personae</p> <p>- le plan d'action commercial et marketing omnicanal, intégrant les actions commerciales offline et online et détaillant cibles-actions-moyens- échéances clés dont moyens budgétaires/ humains / outils et technologies/ prestations externes , ainsi que des propositions d'amélioration du parcours client .</p>	<p>C1.2Cr1 Les organisations concurrentes retenues permettent une vision exhaustive du champs concurrentiel à date et de façon prospective (nouveaux entrants à venir par exemple, nouvelles formes concurrentielles ..)</p> <p>C1.2Cr2 La temporalité, les modalités de collecte (visites terrain, avis clients, réseaux sociaux, site web , publications officielles...) et les critères de comparaison choisis sont justifiés au regard du métier de l'entreprise / de l'activité , de son territoire d'influence, et du "problème" marketing / commercial posé .</p> <p>C1.2Cr3 La formalisation du mapping concurrentiel est synthétique et présentée sous forme de schéma(s) facilitant le repérage des éléments du mix marketing et commercial des concurrents et tout particulièrement les éléments liés à leur stratégie d'omnicanalité) , les résultantes économiques et marketing (part de marché, image, notoriété ..), les moyens visibles (humains, technologiques ..) et leur politique RSE/ inclusion .</p>
--	--	--	---

<p><u>Activité 2 :</u></p> <p>Production d'un diagnostic marketing et commercial de l'entreprise et/ou de l'activité</p>	<p>C1.3 Analyser les performances du mix marketing de l'activité ou de l'entreprise sur tout ou partie de ses composantes, en utilisant les données internes issues du système d'information (outil de GRC, contrôle de gestion, CRM ..), les tableaux de reporting marketing / commerciaux / gestion ainsi que les remontées qualitatives des parties prenantes internes et sans omettre de les considérer sous l'angle de l'accessibilité (numérique ou physique) universelle, afin d'identifier les points forts et faiblesses du plan d'action marketing et commercial pour ses canaux de vente on line et off line, au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise ou / et de l'activité .</p>	<p>Grille critériée basée sur des échelons de 0 à 4 selon le niveau de compétences atteint</p>	<p>C1.3Cr1 Les critères choisis pour évaluer la performance des différents éléments du mix sont cohérents avec les KPI's marketing et commerciaux et les cibles commerciales ou marketing et permettent de couvrir avec complétude les éléments du mix.</p> <p>C1.3Cr2 Les sources des données étudiées sont précisées ; elles sont cohérentes avec l'information recherchée.</p> <p>C1.3Cr3 Le candidat fait référence aux questions d'accessibilité dans son analyse.</p> <p>C1.3Cr4 L'analyse est soutenue par des données chiffrées et des mesures d'écart au regard des objectifs initiaux du plan et des éléments issus du benchmark concurrentiel.</p>
	<p>C1.4 Proposer de leviers d'amélioration de l'expérience client en analysant le parcours client sur les différents canaux de communication et de vente en cartographiant les points de contacts, en étudiant les datas clients fournies par l'outil de CRM et la (les) direction(s) marketing-commerciale-customer success (taux de rebond, taux de conversion des prospects, coût d'acquisition de nouveaux clients, ..) et en analysant les inputs clients / prospects issus des enquêtes de satisfaction, réseaux sociaux et communautés virtuelles (notations sur Google, NPS*, taux de satisfaction ..), pour solutionner les irritants et points de rupture et moments de vérité du parcours d'achat .</p> <p>*Net Promoter Score</p>		<p>C1.4Cr1 Les points de contact sont identifiés et les ruptures / irritants repérés</p> <p>C1.4Cr2 les solutions préconisées pour améliorer le parcours client sont opérantes et leur valeur ajoutée est prouvée par le candidat</p>

	<p>C1.5 En s'appuyant sur les résultats de la veille marché, environnement et concurrence et du diagnostic marketing et commercial interne, produire à l'attention des instances décisionnaires, une synthèse écrite contextualisée et éclairée des résultats du diagnostic de l'entreprise ou de l'activité et de son positionnement sur son marché, suivie d'une proposition d'axes de développement stratégiques (nouveau segment de clientèle , nouvelle offre, nouveau mode de vente ...) créateurs de valeur ajoutée, cohérents avec la stratégie de l'entreprise , ses valeurs et son business model, en visant une stratégie de croissance rentable, pérenne et soustenable pour l'activité / l'entreprise .</p>		<p>C1.5Cr1 Le candidat mobilise à bon escient la ou les matrice(s) d'analyse stratégique (SWOT/ ANSOFF / BCG.) appropriée(s)au contexte du cas et les utilise pour structurer sa synthèse .</p> <p>C1.5Cr2 La rédaction de la synthèse est claire et structurée ; elle permet la mise en valeur des éléments clés ; le style rédactionnel est synthétique et fait usage d'un vocabulaire précis et professionnel</p> <p>C1.5Cr3 Les axes de développement identifiés pour l'entreprise, sont précisément qualifiés et argumentés en fonction des résultats du diagnostic interne établi et du positionnement de l'entreprise et font visiblement le lien avec la stratégie de l'entreprise, sas valeurs et son business model</p> <p>C1.5Cr4 La valeur ajoutée des axes de développement choisi pour l'entreprise est explicitée et, lorsque cela est pertinent, prouvée par une approche chiffrée.</p>
<p><u>Activité 3 :</u></p> <p>Proposition d'un plan d'action commercial et marketing et omnicanal</p>	<p>C1.6 Proposer des objectifs opérationnels marketing et commerciaux alignés (objectifs "smarketing") en mobilisant la méthodologie adaptée et en prenant en compte les segments de marché cibles et les différents canaux de vente et de communication en vue de définir la feuille de route de la stratégie commerciale dans une perspective de gains de parts de marché .</p>		<p>C1.6.Cr1 La méthode choisie pour établir les objectifs est explicitée et amène le candidat à présenter des objectifs mesurables, temporellement définis, réalisables et recevables .</p>

			<p>C1.6Cr2 Le candidat justifie les objectifs (nature et niveau de réalisation attendu) proposés au regard de la stratégie commerciale et marketing définie et des objectifs généraux qui en découlent, des performances commerciales et marketing actuelles , et des opportunités de marché identifiées .</p>
	<p>C1.7 Pour les segments de marché cibles de l'activité ou de l'entreprise, définir les buyers personas (ou personas marketing) (clients/ prospects "idéaux") à partir des données commerciales et marketing collectées et de la stratégie marketing retenue, en vue de proposer un Plan d'action commercial et marketing inclusif adapté à leurs attentes et leur profil .</p>		<p>C1.7Cr1 Le candidat présente un Buyer persona distinct pour chacun des principaux segments cibles et en justifie les caractéristiques au regard des données marketing collectées.</p> <p>C1.7Cr2 Les BP sont modélisés via une fiche d'identité intégrant les données permettant une réponse marketing et commerciale personnalisée (par ex en contexte B to B : caractéristiques socio-économiques, objectifs, chemin pour arriver à l'objectif, comportement et usage , rêves et centres d'intérêt, objections et freins ou contraintes) .</p>
	<p>C1.8 En vue de maximiser la performance commerciale de l'offre produit(s) / service(s), définir le plan d'action commercial et marketing de l'entreprise ou de l'activité en faisant le lien avec le plan stratégique, en détaillant les actions omnicanal à mettre en place au regard des objectifs commerciaux et marketing et des cibles visées, en formulant une proposition de valeur et en veillant à pratiquer un marketing éthique et à impact positif, dans le respect de la réglementation de activités commerciales et marketing .</p>		<p>C1.8Cr1 Le plan d'action marketing et commercial proposé présente une cohérence d'ensemble de ses composantes en vue de servir la stratégie marketing omnicanale et de répondre aux besoins des cibles</p> <p>C1.8Cr2 Chacun des éléments du plan est détaillé en réponse aux</p>

			<p>objectifs fixés et précise le cas échéant la contribution apportée à la stratégie RSE de l'entreprise .</p> <p>C1.8Cr3 Le candidat fait preuve d'une créativité différenciante dans les propositions faites .</p>
	<p>C1.9 Identifier et chiffrer les ressources financières nécessaires à la mise en place du plan marketing et commercial en ayant au préalable identifié de façon exhaustive les postes de coûts et collecté les informations en interne ou auprès d'éventuels prestataires de solutions commerciales – marketing (devis) ou encore concurrents (benchmark) , afin de présenter un budget réaliste et cohérent pour arbitrage auprès des instances de direction .</p>		<p>C1.9Cr1 L'exhaustivité des postes de coûts nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action commercial et marketing a été identifiée ; leur estimation chiffrée est explicitée et prouvée (devis prestataires, sources comptables / contrôle de gestion internes) par le candidat</p> <p>C1.9Cr2 Le retour sur investissement global du plan d'action commercial et par actions est estimé de façon réaliste .</p>
	<p>C1.10 Défendre les choix opérés pour le plan d'action commercial et marketing ainsi que le budget associé en les justifiant au regard de la stratégie commerciale et marketing établie et de la création de valeur ajoutée commerciale et marketing objectivée (ROI) , afin d'obtenir un accord pour mise en place .</p>	<p>B1E2 Une soutenance orale devant un jury professionnel (20 mn) en utilisant une présentation professionnelle de type Powerpoint, Canva Pro, synthétisant les principaux éléments du plan et leur justification.</p> <p>Grille critériée basée sur des échelons de 0 à 4 selon le niveau de compétences atteint</p>	<p>C1.10Cr1 Le candidat démontre des qualités d'argumentation et de conviction pour expliciter, justifier et valoriser ses choix et besoins en ressources.</p> <p>C1.10Cr2 Le support utilisé pour la présentation orale intègre les éléments essentiels à la compréhension du contenu de l'exposé sans surcharge , est animé par des visuels dynamiques , et est utilisé à bon escient par le candidat .</p> <p>C1.10Cr3 La candidat fait preuve d' une bonne fluidité à l'oral ; son</p>

			<p>vocabulaire est professionnel et précis .</p> <p>C1.10Cr4 Le candidat démontre sa réactivité et sa maîtrise du sujet en répondant aux questions et / ou objections du jury .</p>
<p>Bloc de compétences 2 : Soutenir le déploiement opérationnel et la performance du plan d'action commercial</p>			
<p><u>Activité 4</u></p> <p>Contribution au déploiement du plan</p>	<p>C2.1 Construire la feuille de route nécessaire au déploiement et au suivi du plan d'action commercial et marketing en planifiant et priorisant dans le temps les actions à mener , en affectant les ressources nécessaires à la réalisation de chaque action dans le respect des budgets / moyens alloués et des plans de charge prévisionnels , et en détaillant les objectifs commerciaux / marketing par action et pour chaque partie prenante individuellement et collectivement , tout en s'assurant d'une cohérence d'ensemble pour optimiser le succès du plan .</p>	<p>B2E1 Epreuve écrite individuelle avec mise à disposition d'un ordinateur portable disposant d'un accès internet , et de la suite pack office (word, excel , power point) *</p> <p><i>* cette disposition (ordinateur et accès web) pourra faire l'objet d'un aménagement compensatoire pour un candidat en situation de handicap (visuel par ex)</i></p> <p>Cas réel ou reconstitué d'une entreprise donnant : sa stratégie marketing et commerciale assortie d'un plan d'action commercial et marketing détaillé et budgété, une présentation des résultats des actions commerciales et marketing</p>	<p>C2.1Cr1 La feuille de route est structurée sous forme de tableau établi selon la méthode QQQQCP et es accompagnée d'un diagramme de GANTT</p>
	<p>C2.2 Collaborer à la création ou l'optimisation des différents processus métiers concourant à la réalisation du plan d'action commerciale omnicanal , et en particulier les pipeline commerciaux (processus de vente), pour les rendre plus performants, intégrer une orientation client et aligner les équipes commerciales et marketing autour d'un fonctionnement commun , en les cartographiant, en décrivant les différentes étapes nécessaires ainsi que leurs inter actions , en organisant l'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée via les outils digitaux et en en prenant en compte les besoins et propositions des différents services concernés ainsi que les conditions d'accessibilité et d'usage pour les collaborateurs et partenaires / fournisseurs en situation de handicap (a minima visuel ou auditif) .</p>		<p>C2.2Cr1 Le ou les processus métier(s) présentés décrit(vent) précisément les étapes le (les) composant , les acteurs , les interactions avec les autres métiers et autres processus dans le déploiement du plan, les outils et process nécessaires à leur fonctionnement .</p>

		<p>mises en place , des verbatims de clients insatisfaits et les résultats d'une enquête de satisfaction clients</p> <p>Il est demandé au candidat de</p>	<p>C2.2Cr2 Un focus est fait sur le choix des tâches à automatiser et des outils digitaux pouvant être mis en place dans ce cadre , ainsi que sur les moyens mis en œuvre pour réponse au principe d'accessibilité universelle pour tout ou partie du processus .</p> <p>C2.2Cr3 Une justification des composantes du / des processus est apportée au regard des objectifs liés au plan d'action commercial et marketing ainsi qu'à l'organisation de l'entreprise .</p>
	<p>C2.3 Valoriser le plan auprès parties prenantes commerciales et marketing en le resituant dans le contexte stratégique de l'entreprise / de l'activité, en justifiant de façon factuelle et transparente les objectifs fixés au regard des bénéfices attendus , en présentant la feuille de route de chaque service associé et en valorisant sa contribution à l'ensemble , afin de renforcer l'engagement individuel et collectif dans une réalisation optimale du plan .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Produire un schéma d'organisation pour le déploiement et le suivi du plan - Fournir a minima deux processus métiers dans un contexte omnicanal (dont obligatoirement un processus de vente) - Rédiger une présentation Power Point de 3 slides contextualisant et valorisant le plan et la 	<p>C2.3Cr1 Le wording utilisé par le candidat est précis et concis, et le vocabulaire professionnel.</p> <p>C2.3Cr2 Le candidat démontre dans le document un bon niveau de prise de hauteur et de synthèse.</p> <p>C2.3Cr3 Les arguments présentés sont convaincants.</p>
	<p>C2.4 Veiller au respect des règles de droit liées aux pratiques commerciales et marketing (contrats commerciaux, droits des consommateurs et autres tiers intervenants , droit du e commerce et du marketing digital, RGPD, obligations de la publicité ..) dans la mise en œuvre du plan d'action commercial et marketing en se tenant régulièrement informé des évolutions règlementaires, en étant attentif aux remontées clients et en sollicitant les experts internes ou externes pour validation , afin de ne pas exposer l'entreprise à un risque juridique client, fournisseur ou prestataire .</p>	<ul style="list-style-type: none"> - feuille de route des parties prenantes - Etablir une check list des points d'attention liés aux obligations légales à respecter dans le cadre de la mise en place des actions du plan - Construire à l'aide d'un tableur, un tableau de bord de suivi des résultats du plan et à partir des données complétées, 	<p>C2.4Cr1 Le candidat démontre une bonne connaissance des principales réglementations liées aux activités commerciales et marketing et en fait bon usage .</p>
<p>Activité 5 : Suivi de la performance du plan d'action commercial et marketing</p>	<p>C2.5 Suivre la réalisation tout ou partie du plan d'action commercial et marketing en veillant au respect par les différentes parties prenantes, des échéances et du budget fixés pour les différentes actions ainsi que des process mis en place et en arbitrant (ou en proposant des arbitrages pour) les choix d'actions ou/et de moyens , afin de garantir l'accomplissement de la feuille de route</p>		<p>C2.6Cr1 Les indicateurs de performance choisis sont pertinents au regard des objectifs fixés dans le cadre du plan .</p>

	<p>C2.6 Mesurer en continu les résultats des actions commerciales et marketing via des tableaux de bord digitalisés, en ayant défini les indicateurs de performance adaptés , collecté les données quantitatives et qualitatives via les systèmes d'information et de gestion commerciale ou / et auprès des acteurs internes du plan, pour évaluer en temps réel le niveau de performance du Plan d'action commerciale, alerter les parties prenants et nourrir un reporting facilitant la prise de décisions .</p>	<p>préconiser des ajustements pour le plan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produire un support de présentation synthétique à destination des participants à une réunion de collaborateurs , les enjeux de la satisfaction client dans le contexte spécifique de l'entreprise une analyse de la satisfaction client et deux préconisations détaillées pour améliorer le process de traitement des réclamations clients . 	<p>C2.6Cr2 Les sources de données sont citées et pertinentes ; les modalités de leur remontée "jusqu'au" tableau de bord sont décrites .</p> <p>C2.6Cr3 La structure du TB permet de réaliser les tris et extractions nécessaires à l'analyse des résultats , et de mettre en évidence les éléments clés (alertes, réussites, facteurs explicatifs ..)</p> <p>C2.6Cr3 le candidat est à l'aise dans l'utilisation du tableur et maîtrise les calculs statistiques nécessaires à la présentation et l'analyse des résultats .</p>
	<p>C2.7 Proposer des mesures correctrices pour le plan, en s'appuyant sur l'analyse des retards sur objectifs (et de leurs causes) et en ayant identifié les leviers de réussite et les éventuels freins (humains-financiers-technologiques) avérés , pour augmenter en continu la performance du plan .</p>		<p>C2.7Cr1 Le candidat démontre la cohérence entre l'analyse des résultats et les plans d'ajustement proposés</p> <p>C2.7Cr2 La valeur ajoutée induite par les ajustements proposés est explicité et quantifiée (ROI) .</p>
<p><u>Activité 6 :</u></p> <p>Contribution à la mise en place d'une culture de la satisfaction client et de pratiques vertueuses associées</p>	<p>C2.8 Mettre en place des rituels de communication et d'échanges réguliers à l'attention des collaborateurs et managers des différents métiers de l'organisation via des publications sur l'intranet de l'entreprise, l'animation de réunions "qualité client", la création d'un COS*, des séances de " Vis ma vie"etc... permettant de les sensibiliser aux enjeux de la satisfaction client, de partager le vécu et les attentes client , de valoriser les "success stories" clients , et de coconstruire les plans d'amélioration de la qualité client, afin de participer à l'implémentation d'une culture client au sein de l'organisation.</p> <p><i>*Customer Orientation Score (indicateur de mesure du niveau de culture client dans une organisation)</i></p>		<p>C2.8Cr1 Les enjeux liés à la satisfaction clients sont exprimés et valorisés en cohérence avec la stratégie de l'entreprise et son contexte métiers / environnement .</p>
	<p>C2.9 Optimiser le traitement des réclamations / litiges client en facilitant leur expression par le client et leur traçabilité en interne via les différentes sources de contact client on et off line (formulaires de réclamation, avis , réseaux sociaux, commerciaux terrain, enquête de satisfaction, client mystère...) , en analysant et nomenclaturant leur nature et leur(s) cause(s) pour solliciter les parties prenantes concernées , en veillant à ce que soit</p>		<p>C2.9Cr2 Les insatisfactions ou litige clients sont cartographiées et classées selon leur nature et causes (tableau nomenclaturé)</p>

	<p>apporté au client dans un délai recevable une réponse/solution préservant l'intérêt des deux parties et respectueuse de la réglementation commerciale et de l'éthique des affaires, et en exploitant les informations collectées à des fins d'amélioration continue , afin de préserver l'image de marque de l'entreprise et augmenter le taux de fidélisation client .</p>		<p>C2.9Cr2 Les propositions faites pour améliorer la satisfaction clients sont opérationnelles et réalistes ; elles répondent au problème posé</p>
<p>Bloc de compétences 3 : Consolider la relation client et développer de nouvelles opportunités commerciales dans la cadre d'une stratégie commerciale omnicanal</p>			
<p><u>Activité 7</u> Définition d'un plan de conquête client</p>	<p>C3.1 Identifier les parties prenantes potentielles du plan de conquête clients (prospects et partenaires) en dressant les profils types et en évaluant leur potentiel d'affaires, afin de les transformer en opportunités de développement commercial .</p> <p>C3.2 Déterminer le plan de prospection en vue de développer le portefeuille clients , en définissant dans les respect du budget alloué , les objectifs de prospection (quels segments ? combien de nouveaux comptes ? quel développement sur les clients existants ?) , les cibles prioritaires parmi les "buyers personae" ou les "ICP" (Ideal Customer Profile) définis dans le cadre du plan d'action commerciale, les moyens et supports commerciaux " omnicanal" les plus appropriés pour toucher les différentes typologies de cible, (présence salons ou évènements professionnels, prospection physique, télémarketing, mailing, publicités ciblées, social selling ...) , et en planifiant les actions de prospection dans le temps .</p> <p>C3.3 Constituer et mettre à jour régulièrement un fichier de prospection en sollicitant des sources internes (CRM, salons, formulaires de demandes d'information, abonnements newsletters ..) ou externes fiables (achat de fichiers, scrapping site webs), en sélectionnant les informations pertinentes à collecter , et en catégorisant les données contacts selon leur comportement d'achat et leur état (suspect, lead , prospect par exemple) , afin de pouvoir disposer d'une base qualifiée de contacts mobilisables et adresser à chacun la communication qui correspond à son cycle commercial .</p>	<p>B3E1 Projet de développement commercial sous forme de mission conseil réalisée pour le compte d'une entreprise .</p> <p><u>Livrable</u> : dossier écrit et soutenance orale individuels devant jury de 2 professionnels de la fonction commerciale / marketing</p> <p>Sur la base d'une problématique commerciale identifiée suite à un diagnostic interne et externe d'une entreprise ou / et d'une ou plusieurs de ses activités, le candidat concevra et si possible mettra en place un projet de développement commercial créateur de valeur ajoutée pour l'organisation concernée .</p> <p>Ce projet intègrera obligatoirement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un plan de conquête client - La production d'une ou plusieurs campagnes de prospection ou de promotion omni canal 	<p>C3.1Cr1 Les parties prenantes identifiées sont justifiées au regard de la stratégie commerciale de l'entreprise ou de l'activité</p> <p>C3.2Cr1 Une cohérence d'ensemble se dégage entre les différents éléments du plan de prospection ; ce dernier répond aux objectifs commerciaux et marketing de l'entreprise</p> <p>C3.2Cr2 Le choix des moyens et supports de prospection reflètent la réalité des cibles et de leur potentiel d'affaires .</p> <p>C3.2Cr3 Le candidat chiffre les résultats attendus (CA potentiel supplémentaire) du plan de prospection</p> <p>C3.3Cr1 le process présenté pour constituer le fichier prospects n'omet aucun élément</p> <p>C3.3.Cr2 le candidat fait un lien pertinent entre les types d'information à collecter , leurs différentes sources et les profils prospects ciblés .</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - La conception d'un évènementiel professionnel - La proposition d'un plan d'animation d'un réseau de partenaires mobilisation d'une réseau de partenaires externes - * Au choix, pour un point de vente physique (ou une agence commerciale) ou - et pour un site de e-commerce, un audit de la présentation de l'offre commerciale et du parcours d'achat suivi d'une recommandation pour optimiser la valorisation et l'accessibilité / mise à disposition de l'offre commerciale 	
<p><u>Activité 8</u></p> <p>Promotion on line / off line de l'offre commerciale</p>	<p>C3.4 Piloter des campagnes de prospection omnicanal impactantes en direction des cibles clients / prospects en choisissant des leviers de communication digitaux (réseaux sociaux, site web , emailing ..) ou off line (téléphone, visite physique , flyers ...) cohérents avec la cible et les objectifs visés , en élaborant des contenus adaptés aux supports choisis et aux cibles de communication (clients ou prospects , influenceurs, prescripteurs), en planifiant de façon automatisée (marketing automation) des interactions régulières avec les communautés ou contacts cibles dans le respect du RGPD et en permettant l'accessibilité aux messages pour toute personne y compris en situation de handicap , en vue de générer des leads qualifiés et les engager dans le tunnel de conversion . <i>*contacts</i></p>	<p>Chaque proposition doit être assortie d'un ROI attendu (prioritairement chiffré) et d'un résultat obtenu si la proposition est réellement mise en place .</p> <p>*dans le cas où le contexte de l'entreprise terrain de la mission conseil ne se prêterait pas à l'évaluation des compétences C3.7</p>	<p>C3.4Cr1 Le candidat démontre la cohérence entre Les leviers de communication choisis et les cibles</p>
	<p>C3.5 Organiser des évènements professionnels distanciels ou présentiel en vue de conquête ou fidélisation client en adaptant le format et le contenu à la cible visée (prospects, clients, partenaires , prescripteurs ...) , à l'objectif commercial / marketing recherché (image, contacts, vente, incentive , récompenses ...) et au budget affecté, en respectant les dispositions légales en vigueur et en étant attentif à leur impact environnemental ainsi qu'à leur accessibilité à tout public.</p>		<p>C3.4Cr2 Le candidat démontre de la créativité et des qualités rédactionnelles dans les contenus de communication proposés .</p>
	<p>C3.6 Contribuer à enrichir et animer une communauté de prescripteurs, leaders d'opinion, ambassadeurs et partenaires d'affaires en créant des opérations évènementielles et des challenges, afin de générer de la valeur commerciale additionnelle</p>		<p>C3.4Cr3 Le plan de marketing automation est structuré et les résultats (leads) attendus sont quantifiés .</p> <p>C3.5Cr1 Les modalités (lieu, format, date, contenu) de l'évènement présenté répondent aux objectifs fixés</p> <p>C3.5Cr2 Le budget prévisionnel n'omet aucun poste de coûts</p> <p>C3.5Cr3 Les obligations légales et l'impact environnemental ont été considérés et pris en compte dans la préparation de l'évènement .</p> <p>C3.6Cr1 Le choix des partenaires est pertinent au regard de des valeurs de l'entreprise, de son métier et des objectifs commerciaux .</p>

	<p>C3.7 Participer au développement d'une politique de distribution phytale efficiente, en sélectionnant les leviers digitaux (livraison en ligne, click and collect, localisation produit, réalité augmentée, paiement en ligne ...) et physiques en point de vente / agence (bornes interactives, applications et tablettes mobiles vendeurs, mobile wallet ...) adaptés au réseau de distribution et à l'offre produits / services commercialisée et en veillant à une combinaison fluide et cohérente entre eux, afin d'augmenter la fréquentation des points de vente et simplifier l'acte d'achat <i>* vente hybride de produits ou services couplant la relation client physique en point de vente ou agence avec la relation client et la vente digitale</i></p> <p>C3.8 Dans un contexte de vente omnicanal, s'assurer d'une mise à disposition facilitée et une présentation attractive de l'offre commerciale pour tout public y compris en situation de handicap, en point de vente et/ ou sur le site de e-commerce, en anticipant les besoins en approvisionnement pour assurer le stock continu nécessaire - tout particulièrement dans le cas de ventes promotionnelles -, en pratiquant un merchandising physique ou/ et visuel inclusif, et en sécurisant l'ensemble au plan réglementaire, afin d'augmenter la performance commerciale (fréquence des visites, taux de clics et de conversion, panier d'achat moyen, taux de recommandation, résultat de marge commerciale ...) .</p>	<p>et C3.8, l'évaluation se fera sur la base d'un autre terrain d'accueil .</p> <p>Grille critériée basée sur des échelons de 0 à 4 selon le niveau de compétences atteint</p>	<p>C3.6Cr2 La candidat justifie le contenu du plan d'animation partenaires au regard de leur profil et de la création de valeur ajoutée attendus</p> <p>C3.7 Cr1 / C3.8Cr1 L'audit du site de e-commerce ou / et du point de vente identifie et caractérise les manquements du parcours client et en chiffre le manque à gagner</p> <p>C3.8Cr2 Les propositions d'amélioration prennent en compte les critères d'attractivité commerciale, les stocks nécessaires, les obligations légales et l'accessibilité universelle .</p>
<p><u>Activité 9</u> Négociation des propositions commerciales</p>	<p>C3.9 Préparer la vente / négociation commerciale en qualifiant le profil et les besoins du prospect / client via son historique client et / ou en collectant des informations via les réseaux sociaux professionnels, ou encore dans le cadre d'un entretien de découverte, en fixant les objectifs de la négociation, et en anticipant les différents scénarii de négociation possibles, afin de maximiser les possibilités de succès.</p>	<p>B3E2 Mise en situation professionnelle via une simulation orale d'entretien commercial avec un client déjà actif .</p>	<p>C3.9Cr1 Le candidat mobilise à bon escient les éléments de connaissance client qui lui ont été fournis pour préparer son RV</p>

	<p>C3.19 En vue d'un rendez-vous de vente prospect / client , formaliser une proposition commerciale personnalisée en prenant en compte les informations client recueillies, les offres concurrentes (connues ou estimées) , les objectifs commerciaux fixés dans le plan d'action commerciale et marketing , et en préparant un argumentaire (pitch) appuyé – structuré et différenciant, ainsi qu'une proposition financière à la fois rentable pour l'entreprise et recevable par le client .</p> <p>C3.11 Mener un entretien de négociation commerciale en face à face ou à distance , en s'assurant par une écoute active de la bonne compréhension du besoin du client / prospect, en valorisant l'offre par des arguments ciblés en écho au profil et aux motivations d'achat du client / prospect et par l'usage des outils numériques d'aide à la vente (tablette, smartphone), en traitant les objections et les points de blocage sans rupture relationnelle avec le client / prospect ,et en adaptant les modalités de l'entretien aux contexte du moment ou à la situation personnelle du client / prospect (par exemple, situation de handicap ou temps disponible restreint) afin de créer le climat de confiance et le niveau d'adhésion du client / prospect nécessaire à la conclusion de la négociation .</p> <p>C3.12 Finaliser la vente (closing) dans une perspective de satisfaction réciproque et de fidélisation client et dans le respect de l'éthique des affaires , après avoir repéré les signaux d'acceptation de l'offre chez le client / prospect, reformulé et obtenu l'accord sur les principaux éléments de l'offre commerciale - en particulier son chiffrage-, en aménageant éventuellement le contenu de la proposition commerciale dans les limites pré définies en réponse à une objection ou un frein non résolu(e) et en rassurant le client sur la valeur ajoutée de son achat .</p> <p>C3.12 Piloter la contractualisation commerciale depuis la proposition commerciale jusqu'à la mise à disposition pour le client, en lien direct avec les parties prenantes internes et externes (services juridique - administration des ventes – logistique ...) en étant garant(e) du respect des procédures, de la réglementation commerciale et des engagements contractuels, dans un objectif de satisfaction clients et d'optimisation du cycle de vente</p> <p>C3.14 Résoudre les potentiels litiges clients en identifiant la source du litige et en proposant des solutions afin de garantir la satisfaction du client.</p>	<p>Epreuve individuelle</p> <p>Sur la base des données de contexte commercial et contractuel fournies par les examinateurs, et après un temps de prise de connaissance des éléments, le candidat est mis en situation face au client virtuel "joué" par un professionnel et agissant sur la base d'un scénario fourni</p> <p>La simulation se déroule devant un jury de professionnels (20 minutes) .</p> <p>L'entretien commercial aura pour objectifs le règlement d'un litige commercial, la promotion d'un nouveau service / produit en vue de développer le CA client, le closing d'une vente et la présentation d'un plan de fidélisation</p> <p>Grille critériée basée sur des échelons de 0 à 4 selon le niveau de compétences atteint</p>	<p>C3.9Cr2 L'écoute active mise en œuvre par le candidat lui permet comprendre les attentes du client et son cadre de référence .</p> <p>C3.9Cr3 La posture du candidat permet de ramener un climat de confiance et de trouver un objectif de négociation commun</p> <p>C3.9Cr4 La situation de conflit a été analysée et comprise avant l'entretien avec le client (objet du litige, réglementation afférente, enjeux et risques pour chaque partie)</p> <p>C3.9Cr5 La ou les solutions alternatives et nouveaux produits / services proposées sont argumentés en réponse aux besoins du client , et les objections sont traitées</p> <p>C3.9Cr6 Les éléments techniques liés au litige sont gérés en prenant en compte la réglementation afférente (obligations et risque) et le risque client</p> <p>C3.9Cr7 L'assertivité du candidat permet de verrouiller un accord gagnant - gagnant pour le règlement du litige et pour une vente additionnelle .</p> <p>C3.9Cr8 Le candidat valorise positivement le plan de fidélisation</p>
--	---	---	---

<p><u>Activité 10</u></p> <p>Développement de la fidélisation client</p>	<p>C3.14 Maintenir le lien avec la client après la vente pour le fidéliser en étant réactif à ses demandes et questionnements, en personnalisant le contact et les offres commerciales qui lui sont destinées, en instaurant un programme de fidélité incitatif et de récompenses et en faisant entendre la voix du client sur les réseaux sociaux en tant qu' ambassadeur de l'entreprise ou de la marque .</p> <p>C3.15 Renforcer la satisfaction client en collectant et analysant les avis clients par tous les moyens à disposition (enquêtes- retours clients sur le site web – réseaux sociaux) afin de repérer les dysfonctionnement dans le pipe de vente ou l'offre produit, et de gérer les insatisfactions .</p>		<p>et "embarque" les client en tant qu'ambassadeur</p>
<p>Bloc de compétences 4 : Animer des équipes commerciales ou / et marketing en mode collaboratif</p>			
<p><u>Activité 11</u></p> <p>Constitution de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des besoins en compétences pour l'équipe - Participation au recrutements de collaborateurs - Accueil et accompagnement de nouveaux entrants 	<p>C4.1 Formuler les besoins en emplois à court et moyen terme pour l'équipe permanente ou dans le cadre d' un projet ponctuel , en les inscrivant dans le cadre d'une stratégie de diversité et d'inclusion , en prenant en compte les critères organisationnels (missions commerciales et marketing à réaliser, objectifs à atteindre, répartition et planification des activités, pics de charge), budgétaires (masse salariale, budget prestataires) et humains (composition et profil de l'équipe déjà en place), ainsi que l' évolution des métiers de l'activité à moyen terme , pour anticiper les actions de recrutement, d'outsourcing éventuel et de formation .</p> <p>C4.2 Sécuriser l'embauche d'un nouveau collaborateur au sein de l'équipe commerciale/ marketing en ayant participé au dernier entretien de recrutement et validé in fine la décision de recrutement en conformité avec les profil attendu, en veillant au bon déroulement de son accueil et de son intégration dans l'entreprise (y compris à distance) sur les aspects logistiques et relationnels, en adaptant le cas échéant les conditions d'exercice du poste pour une personne en situation de handicap, et en accompagnant le nouveau venu dans sa montée en compétences via des point réguliers et un plan de formation adapté , afin de permettre au nouveau venu d'atteindre au plus vite le niveau d'autonomie et de performance attendu et de le fidéliser .</p>	<p>B4E1 Epreuve écrite individuelle ou en binôme :</p> <p><u>Cas d'entreprise réel ou reconstitué donnant le contexte suivant :</u></p> <p>La croissance d'activité de l'entreprise (nouveau marché, nouveaux clients, nouvelle offre commerciale) amène le manager à devoir compléter et réorganiser son équipe à effectif constant dans un contexte tendu (surcharge de travail, arrêts de travail, télétravail,) . L'un des collaborateurs de l'équipe est en situation de handicap.</p> <p>Les performances de l'équipe sont données (résultats vs objectifs) .</p>	<p>C4.1Cr1 Les besoins en emploi sont décrits en termes de postes / compétences / profils</p> <p>C4.1Cr2 Ils sont justifiés au regard du nouveau plan de charge à venir et de la structure de l'équipe actuelle</p> <p>C4.2Cr1 Le plan d'intégration liste et planifie les actions à mettre en place, identifie les interlocuteurs concernés, prévoit les points de suivi et de contrôles, dans une modalité hybride (présentiel / distanciel) ; il tient compte des spécificités du collaborateur concerné et est adapté au contexte de l'organisation</p>

<p><u>Activité 12</u></p> <p>Organisation des activités de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affectation des missions - Régulation de la charge de travail - Gestion des RH - Détection des besoins en formation dans le cadre du plan de développement de compétences - Organisation de groupes projets transverses ou inter équipe 	<p>C4.3 Coordonner les activités de l'équipe (des équipes) selon un mode projet , en répartissant les missions selon les compétences et les objectifs de chacun dans le respect des principe d'équité, en adaptant les cas échéant les postes et conditions de travail aux différentes situations individuelles (nomadisme, handicap, temps partiel, éloignement géographique , problème familial ponctuel, portefeuille client affecté , appétence avérée ...) ou aux facteurs externes ou internes non prévisibles (absence pour maladie, accroissement rapide du volume d'activité ...), afin de réguler la charge de travail et permettre une contribution efficiente de l'équipe .</p>	<p>Les changements à opérer génèrent des questionnements RH de la part des collaborateurs et du CSE .</p> <p>Livrable : Un dossier écrit présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un descriptif des besoins en emploi et leur justification - Un plan d'intégration pour un collaborateur en situation de handicap visuel - Une nouvelle répartition des missions de chaque membre de l'équipe - Des objectifs individuels et d'équipe - Des besoins en formation sur l'année à venir pour tout ou partie des collaborateurs - Une analyse des résultats obtenus par l'équipe suivi d'un plan d'amélioration des performances de cette dernière - Un ou plusieurs plans de progrès individuels à partir d' une analyse des performances . - Un document préparatoire à une réunion de travail au sein de l'équipe en vue de co - construire le déploiement de la nouvelle organisation - Une réponse concrète aux problématiques RH opérationnelles induites par les changements organisationnels 	<p>C4.3Cr1 La répartition des missions au sein de l'équipe permet de concilier les spécificités individuelles et le plan de charge en toute équité . Les conditions de réalisation du plan de charge sont clairement établies .</p> <p>C4.3Cr2 les outils de base de la gestion de projet sont mobilisés pour gérer et planifier les activités de l'équipe (cadrages, diagramme de GANTT, tableaux KANBAN, rapports et comptes rendus ..)</p> <p>C4.4Cr1 Les connaissances en droit du travail individuel et collectif en vigueur sont réelles , à jour et mobilisées à bon escient</p> <p>C4.4Cr2 Les politiques RH de l'organisation sont comprises et les réponses apportées aux questions soulevées sont en cohérence avec leurs orientations</p> <p>C4.5Cr1 Les actions de formation préconisées pour les collaborateurs sont justifiées au regard des missions confiées, des résultats de l'évaluation de leurs performances et des écarts entre les compétences requises à court et moyen terme sur leur poste et leur profil à date .</p> <p>C4.5Cr2 Les besoins en formation exprimés sont réalistes en terme de temps mobilisé, de niveau de difficulté et de possibilités de financement</p>
	<p>C4.4 En lien avec le service RH ou l'expert RH externe (expert - comptable ou RH externalisé), prendre en charge le premier niveau de Gestion des Ressources Humaines en se référant aux obligations légales (droit du travail individuel et collectif, paie, congés diversité et handicap ...) et en cohérence avec la politique RH de l'entreprise et les valeurs d'inclusion et de diversité de cette dernière, pour répondre aux besoins opérationnels RH de son équipe , créer et maintenir un climat social et une QVCT favorables .</p>		
	<p>C4.5 Contribuer à la politique de formation de l'entreprise , en formulant auprès de la direction RH, des besoins en formation afin de maintenir leurs compétences actualisées , aborder sans rupture les évolutions du métier y compris digitales , et développer l'orientation client .</p>		

	<p>C4.6 Contribuer à la mise en place de pratiques collaboratives entre des équipes internes ou/ et externes , de même métier ou de compétences diversifiées, en s'appuyant sur des techniques de co construction et d'idéation, en mobilisant des outils de travail collaboratifs et de partage d'information digitaux , et en établissant une charte de fonctionnement et de bonnes pratiques , afin de créer de la synergie au sein d'un environnement de travail inclusif favorisant l'innovation et l'efficacité collective et développer le sentiment d'appartenance .</p>	<p>Grille critériée basée sur des échelons de 0 à 4 selon le niveau de compétences atteint</p>	<p>C4.6Cr1 Le document préparatoire à la réunion présente le contexte, les bénéfices de la nouvelle organisation, les outils et process collaboratifs qui seront à mobiliser, la charte de bonne conduite pendant la durée du projet et un PERT .</p>
<p><u>Activité 13</u></p> <p>Suivi et développement de la performance collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixation et valorisation des objectifs pour l'équipe - Coaching des collaborateurs - Accompagnement des collaborateurs dans leur montée en compétences - Evaluation des performances des collaborateurs 	<p>C4.7 Fixer des objectifs individuels et collectifs , quantitatifs (nombre de nouveaux clients , nombre d'appels, nombre de rendez-vous , nombre de leads qualifiés, CA, marge commerciale...) et qualitatifs (régularité et complétude du reporting, satisfaction clients ...) en écho aux KPI'S du plan d'action commercial et marketing , en les contextualisant au regard des différentes occurrences internes ou externes sur la période concernée et des situations individuelles (temps partiel, handicap, niveau d'expérience sur le poste, perte d'un marché, nouveau concurrent ...) , afin de donner du sens aux actions menées, motiver les collaborateurs et évaluer les performances des collaborateurs à partir de critères rationnels .</p> <p>C4.8 Développer la performance opérationnelle des collaborateurs pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés dans un climat de travail stimulant et respectueux des valeurs humaines et d'inclusion , en ayant identifié les principaux leviers motivationnels individuels et collectifs , en mettant en place des processus de coaching individuels réguliers y compris à distance (accompagnement sur le terrain avec feed back) , en animant les dispositifs d'incentive (package rémunération , challenges commerciaux) et des sessions de formation cœur de métier, et en construisant avec les collaborateurs des plans de progrès individuels .</p>		<p>C4.7Cr1 Les objectifs fixés aux collaborateurs sont cohérents avec le poste occupé et leur niveau de compétences ; ils permettent de maintenir la motivation et de les challenger tout en étant réalistes .</p> <p>C4.7Cr2 Le candidat démontre que les objectifs fixés aux collaborateurs sont une déclinaison des objectifs du plan d'action commercial et marketing et contribuent à sa réalisation .</p> <p>C4.8Cr1 Le candidat présente un programme d'accompagnement de son équipe assorti d'une proposition d'incentive , qu'il chiffre et justifie au regard des objectifs à atteindre</p>
<p><u>Activité 14</u></p> <p>Animation de l'équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Animation de réunions 	<p>C4.9 Dans un contexte de relation fonctionnelle ou hiérarchique, mettre en œuvre un mode de communication et de management en entretien individuel ou en réunion ou lors d'un échange informel , favorisant la confiance , la coopération et la motivation , en respectant les codes sociaux culturels et les spécificités de chaque collaborateur , en pratiquant l'écoute active, en encourageant l'échange et en les adaptant au contexte et aux enjeux , et en faisant preuve d'exemplarité pour développer et maintenir l'engagement de l'équipe dans l'activité quotidienne ou dans le cadre d'un nouveau projet .</p>	<p>B4E2 : animation de l'équipe communication managériale</p> <p><u>Epreuve orale dans le cadre d'une mise en situation</u></p> <p>Sur la base d'éléments de contexte fournis au candidat (poste occupé par le collaborateur, objectifs fixés et</p>	<p>C4.9Cr1 Les finalités le déroulement de l'entretien sont explicités au démarrage de l'entretien ; les enjeux associés sont situés dans le contexte stratégique de l'organisation</p> <p>C4.9Cr2 La communication verbale et non verbale du candidat fluidifie</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'entretiens individuels - Gestion de conflits internes équipe ou avec les clients ou partenaires . - Soutien aux activités de l'équipe (expertise , remplacement ...) - Contrôles et recadrages 		<p>performances associées, profil personnel, rémunération ...)</p> <p>Simulation d'un entretien individuel d'évaluation annuel d'une durée de 20 minutes, devant un jury de professionnels.</p> <p>Le candidat est "joué " par un professionnel, sur la base du scénario qui lui aura été remis.</p> <p>Le jury observe et évalue.</p> <p>Le candidat complète par une auto évaluation de sa prestation .</p>	<p>le déroulement de l'entretien et facilite le traitement des éventuels points de blocage ; le temps prévu pour l'entretien est respecté</p> <p>C4.9Cr3 Le feed back sur l'année écoulée donné au collaborateur se base sur des faits (objectivité), est individualisé et formulé de façon constructive</p> <p>C4.9Cr4 Les objectifs de progrès et d'action définis en fin d'entretien sont validés par les 2 parties et sont formulés selon la méthode SMART</p>
	<p>C4.10 Prévenir et traiter les conflits en en repérant les signaux faibles du climat social au sein de l'équipe, en identifiant les sources de tension , en utilisant les techniques de communication non violentes pour rétablir l'échange , et en mettant en place des solutions de médiation ou de modifications organisationnelles afin de garantir une ambiance de travail positive et l'éthique professionnelle .</p>	<p>Grille critériée basée sur des échelons de 0 à 4 selon le niveau de compétences atteint</p>	<p>C4.10Cr1 Les points critiques évoqués lors de l'entretien (émanant du candidat manager ou du collaborateur acteur) ont fait l'objet d'un traitement non conflictuel s'appuyant sur la méthode DESC et débouchant sur une conclusion constructive .</p>