

REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION RESPONSABLE D'AFFAIRES COMMERCIALES ET DU DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL

ISIMI – PPA BUSINESS SCHOOL

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc de compétences 1 : Concevoir un plan de développement du marketing opérationnel et commercial			
A.1.1. Identifier les opportunités de développement (conquête de nouveaux marchés, lancement de produits...)	C1.1. Identifier les opportunités de développement économique et commercial en analysant les études de marché contenues dans le business plan pour préparer la mise à jour du plan d'action commercial.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>A partir de la consultation d'études émanant du service marketing de l'entreprise ou d'organismes spécialisés (Xerfi, Eurostaf, INSEE) le candidat identifie les marchés aux perspectives de croissance les plus significatives au niveau international. Il lui est demandé d'implémenter ses choix au vu d'éléments dont il aura justifié la pertinence.</p>	<p>Le jury évalue chaque candidat à partir des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de marché ont été demandées au service marketing sur un ou plusieurs secteurs d'activité de l'entreprise. - La position concurrentielle de l'entreprise sur les secteurs concernés est analysée grâce aux outils de diagnostic interne et externe (analyse SWOT, mapping produits). - Le coût des investissements à réaliser et de la force de vente à mobiliser est évalué eu égard du développement international envisagé. - Un budget prévisionnel est formalisé.
A1.2. Mise à jour de l'offre « produits »	C1.2. Sélectionner les produits selon les secteurs géographiques et les cibles clients en s'assurant de leur adaptation aux cibles commerciales, si besoin en relation avec le marketing et la production, pour assurer leur performance sur la zone export.	<p><u>Cas pratique</u></p> <p>En deux heures, le candidat doit mettre à jour l'offre produits par secteurs géographiques au vu des documents qui lui sont fournis relatifs au macro et micro environnement.</p>	<p>Le jury évalue chaque candidat à partir des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La poursuite de certaines activités est proposée au vu des perspectives de croissance. - Un lancement de nouveaux produits/services est proposé et son besoin justifié par rapport à la zone géographique.

			<ul style="list-style-type: none"> - L'arrêt de la commercialisation de certains produits/services est proposé au vu de la position concurrentielle de l'entreprise. - L'impact financier en termes de chiffre d'affaires et de résultat a été évalué en tenant compte des investissements envisagés dans le business plan. - Des produits commercialisés ont été adaptés aux spécificités des marchés export cibles et le coût en a été chiffré.
A1.3. Négociation des contrats et les conditions de mise en œuvre de partenariats avec les prestataires externes (distributeurs, fournisseurs, services administratifs)	C1.3. Contractualiser avec les partenaires externes en tenant compte des contraintes, avantages et conditions de mise en œuvre pour garantir la réussite du lancement d'opérations commerciales.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Le candidat conduit des négociations avec d'actuels partenaires ou des organismes prospects dans le but de conclure des accords commerciaux en cohérence avec les objectifs fixés (volume de chiffre d'affaires, remises et ristournes possibles, force de vente mobilisable).</p>	<p>Le jury évaluera chaque candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les partenaires locaux et internationaux susceptibles de contractualiser avec l'entreprise sont recensés. - La fiabilité et la solvabilité des partenaires sont démontrées. - Les conditions contractuelles (commerciales, juridiques et financières) de mise en œuvre des partenariats ont été négociées et rédigées en accord avec les législations et les contraintes nationales et internationales. - Les appels d'offres auprès de différents fournisseurs pour la mise en place d'activités de sous-traitance, fourniture de service (transport, assurance) ont été lancés. - La souscription à des assurances crédit (SFAC, COFACE) est réalisée.
A1.4. Mise en œuvre d'une stratégie digitale sur le plan commercial et mesure de l'impact sur le chiffre d'affaires réalisé	C1.4. Préparer la mise en place du e-business en s'assurant des moyens matériels et humains mobilisés et en veillant à la cohérence et à la complémentarité des canaux de communication pour optimiser l'efficacité du plan d'action commercial.	<p><u>Cas pratique</u></p> <p>En deux heures, à partir d'un cas pratique soumis, le candidat propose une stratégie marketing digitale adaptée à l'entreprise, à son secteur d'activité et à la clientèle ciblée afin d'accroître sa</p>	<p>Le jury évaluera chaque candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ergonomie du site internet marchand est retravaillée en lien avec le service communication. - Un contrat de vente à distance est rédigé en lien avec le service juridique.

		notoriété. En collaboration avec les services communication et informatique, il développe un catalogue produits accessible en ligne.	<ul style="list-style-type: none"> - Les statistiques de connexion transmises par le service communication sont comparés au volume de ventes réalisé via le site internet. - Les retombées de la stratégie digitale mise en place sont évaluées. - Des mesures correctives à entreprendre par le service communication sont proposées.
A1.5. Préparation d'outils collaboratifs de reporting et d'indicateurs et critères d'alerte de non-respect du business plan	C1.5. Elaborer avec le service informatique des outils collaboratifs de reporting, en déterminant les indicateurs permettant de produire les alertes pour réajuster le plan d'action.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>A partir d'un plan d'action commercial donné, le candidat énumère différentes situations critiques quant à sa mise en œuvre : saisonnalité de la demande mal évaluée, rupture dans la chaîne d'approvisionnement, émergence d'un nouveau concurrent, entrée en vigueur de nouvelles réglementations...</p>	<p>Le jury évaluera chaque candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un paramétrage du système d'information est proposé eu égard du plan d'action commercial. - Des outils de reporting de suivi des ventes et des stocks sont élaborés et testés. - Les modalités de calcul des critères d'alertes et la périodicité des reportings sont paramétrées. - L'exhaustivité et l'existence des contrôles et alertes mis en place est assuré : stock de sécurité nul, taux de croissance du chiffre d'affaires inférieurs aux prévisions, perte de parts de marché, allongement du taux de rotation des stocks.

Bloc de compétences 2 : Déployer le plan d'action commercial et marketing multicanal sur une ou plusieurs zones d'affaires internationales

<p>A2.1. Mobilisation des collaborateurs et des partenaires (fournisseurs distributeurs, agents) autour du plan d'action commercial et obtention des moyens financiers inhérents à sa réalisation</p>	<p>C2.1. Coordonner les étapes du plan d'action commercial de chaque opération selon les zones export, - en motivant l'équipe de vente, - en suivant l'évolution du budget des ventes et l'implication des partenaires, - en réalisant les ajustements nécessaires en cas d'écart avec le plan d'action, pour réaliser les objectifs commerciaux.</p>	<p><u>Mise en situation professionnelle</u> Le candidat compilera, périodiquement, dans un tableur, les résultats enregistrés par les équipes commerciales sur le terrain (quantités écoulées, CA réalisé, coût des opérations de promotion) par produits et par zones géographiques, les compare aux prévisions établies dans le plan commercial et relève les écarts constatés afin de mettre en place des actions correctives.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différentes démarches marketing et de communication sont planifiées et structurées vis-à-vis des objectifs commerciaux. - Les objectifs à atteindre sont formulés. - La planification des opérations est envisagée en fonction des zones géographiques. - Les opérations de promotion sont budgétisées et justifiées par rapport à la zone géographique et l'objectif commercial du produit sur cette zone. - Les modalités de reporting sont déterminées pour chaque opération. - Les outils de suivi du degré de réalisation des objectifs commerciaux sont conçus. - Les outils de suivi permettent de relever les écarts potentiels avec les prévisions du plan marketing opérationnel (par produit et par zone géographique). - Des ajustements sont proposés en fonction de l'écart relevé.
<p>A2.2. Développement du plan de communication directe</p>	<p>C2.2. Développer le plan de communication multicanal en lien avec les services opérationnels et les agences prestataires, en ayant catégorisé les cibles (les partenaires, la presse, les participants invités, le public visé), exploité la data disponible et en veillant à la qualité des messages digitaux pour optimiser les retombées commerciales.</p>	<p><u>Cas pratique</u> Dans le cadre d'une étude de cas, le candidat présente ses recommandations en matière de stratégie de communication sous forme d'une soutenance orale de 20 minutes. Il définit les actions à mettre en œuvre et les supports à privilégier (campagnes d'affichage, diffusion</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les contraintes des différents services de l'entreprise et des partenaires commerciaux sont prises en compte dans les recommandations proposées. - Les étapes du plan de communication et leur enchaînement sont justifiées. - Des recommandations sont formulées eu égard de l'analyse des campagnes précédemment menées dans le pays concerné.

		radio/télévision, emailing, opérations promotionnelles). Il suggère le contenu des messages à diffuser pour mettre en avant les atouts produits en fonction des attentes des clients et des prospects. Il sera apprécié que pour la résolution de ce cas il associe d'autres services opérationnels de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"> - Les codes de communication propres au pays cible sont pris en compte dans l'ajustement de la communication. - Les cibles et des fichiers clients sont requalifiés en conséquent.
A2.3. Lancement de projets événementiels et évaluation des retombées	C2.3. Initier des projets événementiels en choisissant les canaux de communication, en mobilisant les équipes de communication et de vente, ses réseaux d'influence locaux et internationaux à partir des agents opérationnels pour relancer la visibilité des produits.	<p><u>Cas pratique</u></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas écrite d'une durée de deux heures, en fonction du secteur d'activité et de la clientèle ciblée, le candidat propose la mise en œuvre d'un plan de communication événementielle adapté.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les actions à entreprendre sont choisies en fonction des objectifs commerciaux à atteindre et des cibles clients ou prospects identifiées : sponsoring, mécénat, présence sur des salons professionnels, jeu concours. - Une liste de partenaires ou prospects est déterminée en fonction de la cible. - Le budget à allouer à l'évènement est déterminé pour validation auprès de la direction commerciale. - Les équipes sont mobilisées et le déroulement de l'évènement coordonné : modalités, bénéficiaires. - Les actions de prospection sur le terrain sont planifiées. - La présence de l'entreprise sur des salons professionnels a été négociée. - Une prise de contact avec les principaux acteurs du commerce international dans le pays cible est effectuée : organisations gouvernementales, associations pour le développement ; - Les clubs d'affaires locaux sont intégrés. - Les retombées des actions entreprises sont mesurées quant aux objectifs commerciaux à

			atteindre.
A2.4. Ajustements du plan d'action commercial	C2.4. Décider des adaptations du plan d'action commercial en analysant les tableaux de bord préparés avec la direction commerciale, en lien avec le contrôle de gestion pour relancer les actions commerciales nécessaires à l'atteinte des objectifs du Business plan.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Dans le cadre de la mise en place d'un plan d'action commerciale et à partir d'un tableur donné, le candidat met en exergue et explique les écarts constatés entre données budgétées et données réalisées en termes de chiffre d'affaires, coût de la force de vente, dépenses promotionnelles, ...</p> <p>Il propose des actions correctives.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils de reporting périodiques sont renseignés dans le respect des échéances. - Une analyse critique est effectuée au regard du niveau de performance atteint. - Les écarts constatés sont chiffrés et l'origine expliquée. - Les informations sont actualisées (produit obsolète, arrivée d'un nouveau concurrent sur le marché, capacités de production insuffisantes...) et remises à la direction commerciale pour l'ajustement du plan. - Des actions correctives sont proposées et pertinentes eu égard du produit et des ventes.

Bloc de compétences 3 : Animer une équipe commerciale à l'international

A3.1. Organisation de la force de vente	C3.1. Préparer les collaborateurs recrutés à l'international en respectant le budget alloué et les contraintes juridico-sociales de la zone export, pour réaliser le développement prévu dans le cadre du business plan.	<u>Mise en situation professionnelle</u> Chaque candidat réalise une sélection de CV pour un poste à pourvoir (commercial export par exemple) et indique les raisons l'ayant conduit à retenir telle ou telle candidature (formation, expérience professionnelle, centres d'intérêts) pour le recrutement.	Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants : <ul style="list-style-type: none">- Les critères évalués pour retenir chaque profil sont définis.- Une proposition d'embauche est formulée en accord avec les orientations du business plan (composition de la force de vente, niveau de la masse salariale).- Les dispositions légales et sociales sont prises en compte en matière de droit du travail pour le pays concerné.- Les zones de chalandise (zones géographiques régionales, nationales ou internationales) sont définies en accord avec les objectifs du business plan.- Ces zones sont réparties entre les membres de l'équipe en fonction de leurs compétences et de leur expérience.
A3.2. Délimitation d'objectifs commerciaux	C3.2. Assigner des objectifs commerciaux en créant et mettant à disposition de ses équipes des outils d'aide à la vente et en les motivant pour stimuler le réseau de vente.	<u>Cas pratique</u> A partir d'un cas donné, le candidat dispose de deux heures pour proposer la mise en place d'une politique salariale adaptée à la situation donnée (lancement d'un nouveau produit, conquête d'un nouveau marché, négociation de nouveaux accords...).	Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants : <ul style="list-style-type: none">- La stratégie commerciale proposée permet de motiver les commerciaux tout en respectant la politique de l'entreprise.- Une rémunération variable est fixée pour les commerciaux eu égard des objectifs à atteindre en termes de ventes (en volume et en valeur), du taux de croissance du chiffre d'affaires, de nouveaux partenariats décrochés.- La politique salariale tient compte de la taille de la zone de chalandise du commercial, de son expérience et des perspectives de croissance détectées sur les marchés.

<p>A3.3. Mise en œuvre des actions de communication décidées par la direction autour de la stratégie commerciale de la marque</p>	<p>C3.3. Mettre en œuvre les actions de communication décidées par la direction autour de la stratégie commerciale de la marque et de ses valeurs, en rationalisant l'échange d'information au sein des filiales et en utilisant les moyens adaptés pour fédérer les collaborateurs dans un cadre multiculturel intégrant l'intelligence économique notamment en cas de joint-ventures.</p>	<p>Mise en situation professionnelle</p> <p>Dans le cadre d'un secteur d'activité donné, le candidat met en œuvre un système de communication efficient tant au niveau vertical (entre le siège social et les filiales) qu'au niveau transversal (entre les filiales elles-mêmes) et justifie des modalités d'accompagnement des commerciaux dans leurs missions en accord avec la stratégie commerciale de l'enseigne.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les spécificités propres à chaque pays sont identifiées : langue, fuseau horaire, organisation du travail. - Les différences culturelles entre les zones d'implantation sont repérées et expliquées. - Un plan d'intégration des nouveaux salariés est élaboré en collaboration avec le service des ressources humaines. - Des séminaires réunissant les acteurs de différentes filiales autour de thématiques communes sont proposés : développement de l'offre produits de l'entreprise, évolution des réglementations, lancement d'une nouvelle activité, formation de collaborateurs. - Des sessions de formation regroupant des salariés de plusieurs sites sont planifiées. - Les transferts de technologies et d'expériences entre sociétés du groupe sont favorisés.
<p>A3.4. Accompagnement et évaluation des collaborateurs</p>	<p>C3.4. Contribuer à la montée en compétences des collaborateurs en mettant en place un accompagnement de qualité pour garantir la performance prévue au business plan.</p>	<p>Mise en situation professionnelle</p> <p>Le candidat organise des entretiens d'évaluation pour chaque membre de son équipe afin de détecter les éventuels besoins de formation.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs sont déterminés : CA moyen/visite sur panier global, marge par visite, CA moyen/visite sur vente additionnelle, marge/visite sur vente additionnelle, objectifs de progression/commercial, taux de fidélisation. - Les modalités d'évaluation des salariés sont définies de manière objective. - Les résultats des collaborateurs sont comparés par rapport aux objectifs assignés. - Un compte-rendu d'entretien mettant en valeur des atouts et pistes d'amélioration est rédigé pour chaque collaborateur.

			- Des actions de formation sont proposées en fonction des besoins identifiés ou exprimés par le collaborateur.
Bloc de compétences 4 : Animer des réseaux internationaux et gérer le développement d'un centre de profit ou centre d'affaires international			
A4.1. Evaluation des conditions d'implantation	C4.1. Evaluer les conditions d'implantation en recueillant des informations sur les dispositions fiscales et réglementaires en vigueur dans le pays ciblé en contactant les autorités et organismes locaux et en consultant des sites d'information pour exécuter le business plan de l'entreprise.	<p>Cas pratique</p> <p>A l'aide d'une documentation fournie, et dans le cadre d'une implantation dans un pays donné, le candidat identifie les avantages et les inconvénients propres à l'implantation dans tel ou tel pays.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les pays offrant les meilleures opportunités en fonction des investissements envisagés par le business plan sont repérés. - Une liste comparative de ces pays cibles est réalisée par rapport au business plan de l'entreprise. - La législation sociale et les réglementations en vigueur sont identifiées pour chaque pays. - Les modes d'implantation, le rapport entre ressources allouées pour atteindre les objectifs fixés par le business plan et le retour sur investissement sont comparées.
A4.2. Diffusion d'appels d'offres dans la langue de la zone export	C4.2. Emettre des appels d'offres dans la langue de la zone export pour associer les prestataires locaux en les sélectionnant à partir de l'analyse de leur rapport coût/efficacité.	<p>Cas pratique</p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas écrite d'une durée de deux heures relative à une entreprise industrielle basée à l'étranger, il est attendu que le candidat rédige un appel d'offres pour la conclusion d'un accord commercial concernant la sous-traitance d'une partie de sa fabrication.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les besoins de l'entreprise en matière de fournitures de matières et de services sont évalués. - Les critères de choix des fournisseurs sont déterminés par rapport à la démarche qualité, l'efficacité marketing, le niveau de recherche et développement, la gestion de la production. - L'appel d'offres comprend : le contexte général du déroulement de l'appel d'offres, le cahier des charges des prestations attendues, l'invitation aux réunions d'informations, les dates de livraisons, les règles du déroulement du processus de choix fournisseur et le délai de

			réponse, une grille de cotation et un formulaire d'accusé de réception.
A4.3. Suivi et contrôle des indicateurs clés de performance	C4.3. Suivre et contrôler les indicateurs de performance en centralisant les données dans un tableau de bord de pilotage de la performance pour évaluer la contribution des centres de profit au développement commercial et à l'atteinte des objectifs du business plan.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Le candidat énumère les indicateurs de rentabilité (marge commerciale), de structure financière (niveau des dettes) et de trésorerie (trésorerie nette) et en explique les modalités de calcul le cas échéant.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La productivité du centre est évaluée à travers l'analyse du coût des moyens mis en œuvre par commercial, des actions de prospection engagées, du chiffre d'affaires généré (ventes par produits, types de clients, zone géographique et taux d'évolution), du coût des visites commerciales et du service après-vente. - Les résultats enregistrés sont comparés à ceux des entreprises du même secteur. - Les indicateurs pertinents et adaptés sont identifiés à partir de la marge brute commerciale, de l'évolution des parts de marché, du CA par commande/client, du taux de conversion, délai de crédit clients, taux d'annulation des ventes, part des clients douteux. - Les écarts sont expliqués par rapport aux objectifs fixés dans le business plan (écarts sur volume, activité, marge). - Des recommandations sont formulées eu égard des résultats, des indicateurs, des écarts.
A4.4. Mise en œuvre d'actions de marketing direct	C4.4. Mettre en œuvre des actions de marketing direct en lien avec la direction commerciale en organisant des événements, en lançant des opérations promotionnelles et en réalisant des enquêtes de satisfaction pour fidéliser la clientèle, les partenaires stratégiques et les agents locaux d'un ou plusieurs secteurs géographiques.	<p><u>Mise en situation professionnelle</u></p> <p>Le candidat analyse la composition du portefeuille clients d'une entreprise, identifie les grands comptes et propose la mise en place d'une stratégie de fidélisation.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance qualitatifs sont recueillis : enquêtes d'image et enquêtes de satisfaction. - Une stratégie en marketing relationnel est proposée et adaptée aux partenaires : cartes ou des programmes de fidélisation, services exclusifs, invitations à des rendez-vous, des avant-premières, des exclusivités, conseils

			<p>personnalisés, offres promotionnelles portant sur des prestations de la gamme supérieure ou complémentaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie de fidélisation est proposée par rapport aux objectifs de rentabilité affichée.
A4.5. Gestion des litiges administratifs et commerciaux	C4.5. Assurer la gestion des litiges administratifs et commerciaux, en collaboration avec les services spécialisés de l'entreprise et la direction commerciale, en menant des négociations auprès des organismes partenaires de l'entreprise pour résoudre les situations conflictuelles et préserver la relation commerciale sans mettre en péril l'équilibre du centre de profit.	<p>Cas pratique</p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas sous forme de simulation d'entretien, le candidat gère les négociations consécutives à la survenance d'un litige avec l'un des partenaires de l'entreprise.</p>	<p>Le jury évalue le candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les événements ayant conduit à la déclaration du litige sont repérés (marchandise défectueuse, erreur de facturation, problème de référence, non-respect des délais de livraison). - Des solutions adaptées à chaque situation sont formulées pour résoudre le conflit (rabais compensatoire, remplacement de la marchandise, annulation de commandes) et permettent un consensus dans le respect du budget défini.
A4.6. Développement de la notoriété internationale de l'entreprise	C4.6. Accroître la notoriété internationale de l'entreprise en générant de l'actualité sur l'activité dans la presse quotidienne ou dans la presse spécialisée des zones export et en participant à des conférences locales ou internationales pour accélérer le développement puis pérenniser la stabilité économique de l'entreprise.	<p>Cas pratique</p> <p>Le candidat rédige un dossier de presse concernant le lancement d'un nouveau produit ou l'implantation dans un nouveau pays.</p>	<p>Le jury évalue le dossier de presse de chaque candidat sur la base des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie média et hors média est proposée et justifiée eu égard du produit ou du pays cible. - Les canaux de communication sélectionnés sont adaptés à l'activité de l'entreprise en fonction de ses contraintes financières. - Les relations publiques sont identifiées grâce aux organismes spécialisés (Business France). - Des opérations de networking sont planifiées.

L'obtention de chaque bloc de compétences fait l'objet de la délivrance d'une attestation de compétences.
La validation de l'ensemble des blocs de compétences permet la délivrance de la certification.