

## REFERENTIEL 2023 - MANAGER DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

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>BLOC 1 – Elaborer la stratégie commerciale de l'entreprise</b>			
<p><b>A1 – Conception d'un système de veille et analyse des données collectées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organisation d'un système de veille</li> <li>➤ Définition des besoins d'informations et des axes de recherche</li> <li>➤ Sélection des sources et des données</li> <li>➤ Collecte de données commerciales, mercatiques, concurrentielles, contractuelles, sociétales et durables de l'environnement</li> </ul>	<p>C1 - Concevoir un système de veille, en définissant les besoins d'information et les axes de recherche, en sélectionnant des sources ainsi que des moyens de collecte et de diffusion, afin de disposer de données actualisées en matière commerciale, concurrentielle, contractuelle, sociétale et durable de l'environnement de l'entreprise nécessaires à une réflexion stratégique.</p>	<p><b>M1 – Etude de cas (C1-C5)</b> <b>Elaboration d'une stratégie commerciale issue d'une analyse-diagnostic de marché</b></p> <p><b>Le candidat prépare un dossier professionnel écrit ayant vocation à être présenté au comité de direction.</b></p> <p>A partir (i) de données mercatiques, (ii) du positionnement commercial d'une entreprise, de son offre et de ses engagements RSE, (iii) d'une description des sources d'information disponibles, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- propose une organisation d'un système de veille</li> <li>- analyse les caractéristiques générales des marchés</li> <li>- met en évidence les évolutions commerciales, contractuelles, sociétales et durables de l'environnement</li> <li>- analyse les segmentations, les pratiques concurrentielles et les tendances émergentes</li> <li>- précise les risques, les opportunités et l'intérêt pour l'entreprise de se positionner sur de nouveaux segments stratégiques</li> <li>- intègre les conséquences des mutations et des situations de crise, interne ou externe</li> <li>- formule des critiques sur les limites du système de veille en place et propose</li> </ul>	<p>C1. Le système de veille proposé est adapté au contexte de l'entreprise : son organisation est justifiée par des moyens et des ressources disponibles et répond aux besoins d'information identifiés.</p> <p>Les données collectées sont classées selon leur typologie et sont en cohérence avec la nature des besoins identifiés ; elles sont précises, datées et référencées selon les sources de veille utilisées.</p> <p>Les propositions visant à améliorer les sources, le recueil et le traitement des informations correspondent aux besoins identifiés et sont de nature à disposer de données fiables et plus précises sur les évolutions des marchés, les pratiques concurrentielles et les tendances émergentes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyse des données de l'environnement de l'entreprise</li> <li>➤ Détermination des domaines d'activité stratégique</li> <li>➤ Identification des segments stratégiques émergents</li> <li>➤ Anticipation de nouveaux potentiels de développement</li> </ul>	<p>C2 - Analyser les données de l'environnement de l'entreprise, en identifiant les différentes tendances des marchés, en les mettant en perspective avec les décisions et les pratiques de la concurrence, en décidant de réaliser d'éventuelles études et enquêtes complémentaires, en prenant en compte les effets liés aux transformations ou aux situations de crise, en décryptant les habitudes et les attentes des consommateurs, afin d'évaluer le potentiel de développement de l'entreprise au regard de ses domaines d'activité stratégique.</p>	<p>- analyse les caractéristiques générales des marchés</p> <p>- met en évidence les évolutions commerciales, contractuelles, sociétales et durables de l'environnement</p> <p>- analyse les segmentations, les pratiques concurrentielles et les tendances émergentes</p> <p>- précise les risques, les opportunités et l'intérêt pour l'entreprise de se positionner sur de nouveaux segments stratégiques</p> <p>- intègre les conséquences des mutations et des situations de crise, interne ou externe</p> <p>- formule des critiques sur les limites du système de veille en place et propose</p>	<p>C2. Les données et les informations recueillies mettent en perspective les grands enjeux du secteur (évolutions socio-économiques, avancées technologiques, impact des crises, risques géopolitiques) et permettent de dégager des options stratégiques.</p> <p>Les études et enquêtes complémentaires prescrites par le candidat correspondent à des manques identifiés.</p> <p>L'analyse de l'offre de la concurrence, du profil et du comportement des clients selon leur segmentation est complète et pertinente.</p>

<p><b>A2 – Elaboration de la stratégie commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diagnostic des forces et faiblesses du positionnement commercial de l'entreprise</li> <li>➤ Identification de nouveaux segments de clientèle</li> <li>➤ Détermination du positionnement commercial de l'entreprise</li> </ul>	<p>C3 – Déterminer les potentialités, les axes d'amélioration et les facteurs de différenciation de l'organisation commerciale de l'entreprise, en caractérisant ses forces et ses faiblesses, en prenant en compte les tendances identifiées, en détectant de nouveaux segments de clientèle et en caractérisant les choix stratégiques des concurrents, afin de définir le positionnement commercial de l'entreprise.</p>	<p>l'accès à d'autres sources et/ou le lancement études complémentaires permettant d'améliorer le recueil et le traitement des informations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit un diagnostic détaillé des forces et des faiblesses de la politique commerciale de l'entreprise</li> <li>- identifie les facteurs clés de succès de l'entreprise pour évaluer le potentiel de développement</li> <li>- propose un positionnement, des axes de différenciation et une orientation commerciales adaptés à la situation analysée</li> <li>- conçoit une stratégie commerciale (i) mettant en évidence les segments des marchés, les cibles et les choix stratégiques concurrentiels, dans le respect des engagements RSE ; (ii) précisant la politique tarifaire, les parcours clients en référence à l'omnicanalité et les modalités d'adaptation de l'offre (iii) présentant les objectifs de développement de moyen et long terme.</li> <li>- il évalue les moyens traditionnels et digitaux à engager</li> <li>- il met en avant, par une argumentation appropriée, les avantages que tirerait l'entreprise de la mise en œuvre de la stratégie proposée</li> <li>- il formule les limites et anticipe les objections qui pourraient lui être opposées en y apportant des réponses circonstanciées</li> </ul>	<p>Sont clairement identifiés les opportunités et les risques des marchés, ainsi que les attentes et les préférences des clients cibles.</p> <p>C3. Le positionnement commercial est choisi et est justifié et une méthodologie de diagnostic est choisie.</p> <p>Les forces et les faiblesses de l'entreprise sont identifiées et décrites en lien avec les menaces et opportunités de l'environnement ; elles sont en phase avec les tendances des marchés.</p> <p>Le diagnostic porte une appréciation sur la cohérence de la politique commerciale avec la stratégie globale de l'entreprise ; il permet une analyse comparée de la politique commerciale de l'entreprise avec celle de ses principaux concurrents.</p> <p>Les éléments de diagnostic présentés identifient les avantages concurrentiels existants ou potentiels, décrivent des axes d'amélioration et de différenciation, préfigurent de nouvelles orientations politiques, identifient de nouveaux segments de clientèle et sont de nature à investir les potentialités de développement offerts par le marché.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Intégration de la stratégie commerciale dans la stratégie globale</li> <li>➤ Comparaison des stratégies commerciales des concurrents</li> <li>➤ Identification des facteurs de risques et clés de succès</li> <li>➤ Définition de l'orientation commerciale de l'entreprise</li> <li>➤ Intégration et déclinaison des éléments de diagnostics</li> <li>➤ Intégration des enjeux de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)</li> </ul>	<p>C4- Concevoir la stratégie commerciale de l'entreprise en tenant compte de son système de valeurs, de sa raison d'être, de son orientation, des attentes des marchés et de ses capacités productives, en intégrant et en déclinant les résultats du diagnostic préalable, en traduisant les enjeux RSE délimités par l'organisation, en la comparant avec celles de la concurrence, en identifiant les facteurs de risques et les facteurs clés de succès, afin d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.</p>	<p>La stratégie commerciale présentée est cohérente avec les résultats de l'analyse-diagnostic, avec l'orientation définie et avec le potentiel de l'entreprise, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elle prend en compte les choix stratégiques des concurrents, propose une évolution de l'offre adaptée au jeu concurrentiel et aux contraintes productives de l'entreprise</li> <li>- elle formule des axes pertinents en termes de différenciation et de positionnement</li> <li>- elle prend en compte de manière réaliste les moyens généraux et opérationnels à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs prescrits et justifier le choix des axes sur lesquels agir</li> <li>- elle détermine les segments et les cibles sur lesquels positionner ou repositionner l'offre de l'entreprise pour répondre aux nouveaux besoins des marchés et aux nouvelles attentes des clients.</li> </ul>	<p>C4. La stratégie commerciale présentée est cohérente avec les résultats de l'analyse-diagnostic, avec l'orientation définie et avec le potentiel de l'entreprise, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- elle prend en compte les choix stratégiques des concurrents, propose une évolution de l'offre adaptée au jeu concurrentiel et aux contraintes productives de l'entreprise</li> <li>- elle formule des axes pertinents en termes de différenciation et de positionnement</li> <li>- elle prend en compte de manière réaliste les moyens généraux et opérationnels à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs prescrits et justifier le choix des axes sur lesquels agir</li> <li>- elle détermine les segments et les cibles sur lesquels positionner ou repositionner l'offre de l'entreprise pour répondre aux nouveaux besoins des marchés et aux nouvelles attentes des clients.</li> </ul>

			<p>-elle propose une politique tarifaire performante, adaptée aux cibles et aux enjeux des marchés, s'appuyant sur les différents services impliqués et en phase avec les objectifs de rentabilité</p> <p>-elle décrit précisément les différentes composantes du parcours client, de la chaîne logistique et de la structure de coût des offres en lien avec les secteurs géographiques visés</p> <p>-elle définit une stratégie omnicanale de distribution justifiant le choix des réseaux afin d'atteindre et de fidéliser les cibles visées</p> <p>-elle reflète les engagements RSE pris par l'entreprise sur chaque pilier : économique, social et environnemental.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Présentation argumentée à la direction générale</li> <li>➤ Description des analyses commerciales, concurrentielles et stratégiques</li> <li>➤ Création de supports de présentation</li> <li>➤ Justification des choix conduisant à la stratégie commerciale proposée</li> <li>➤ Anticipation des objections</li> </ul>	<p>C5 – Proposer la stratégie commerciale à la direction générale en créant des supports de présentation formalisés, en développant une argumentation structurée décrivant ses analyses, en justifiant ses choix par le positionnement et l'orientation retenus et en anticipant les objections, afin d'emporter son adhésion, convaincre l'ensemble des parties prenantes (associés, actionnaires, comité de direction, investisseurs...) et permettre le lancement d'un plan d'actions commerciales.</p>		<p>C5. Les supports proposés sont clairs, synthétiques et faciles à lire.</p> <p>Les arguments développés justifient les orientations préconisées à la lumière des évolutions de toute nature mises en évidence lors de la phase d'analyse-diagnostic.</p> <p>Les objections susceptibles d'être soulevées sont bien anticipées, font l'objet de réponses argumentées et s'appuyant sur des données objectives et mesurables.</p>

## BLOC 2 - Concevoir un plan d'actions commerciales

<p><b>A3 - Préparation d'un plan d'actions commerciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définition des composantes du plan d'actions commerciales dans le respect de la stratégie commerciale et des objectifs</li> <li>➤ Concertation avec les responsables des différentes fonctions de l'entreprise</li> <li>➤ Identification et détermination des ressources et moyens internes et externes</li> <li>➤ Evaluation des opportunités et des risques induits par le plan d'action</li> </ul>	<p>C6 - Définir les composantes d'un plan d'actions commerciales, en respectant les choix politiques de l'entreprise, dont ceux du volet responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en déclinant les orientations fixées par la stratégie commerciale, en respectant les objectifs et les moyens budgétaires assignés par la direction générale de l'entreprise, en associant les responsables des différentes fonctions de l'entreprise et en recueillant leurs avis, en identifiant les besoins et les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires, en préparant les éventuelles demandes de financement complémentaires, afin de distinguer les segments de clientèle existants et les nouveaux segments à conquérir et de planifier les étapes de la mise en œuvre du plan d'actions.</p>	<p><b>M2 – Etude de cas (C6 à C9)</b> <b>Conception d'un plan d'actions commerciales</b></p> <p>A partir d'une situation réelle reconstituée présentant (i) les caractéristiques d'un marché, (ii) la stratégie commerciale d'une entreprise, (iii) ses forces et ses faiblesses vis-à-vis de la concurrence, (iv) des avis sur la situation formulée par des responsables de services internes, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- conçoit un plan d'actions commerciales ayant vocation à être présenté en comité de direction</li> <li>- élabore des outils de suivi du plan en déterminant des indicateurs de pilotage.</li> </ul> <p>Si la forme du plan n'est pas strictement imposée, le fond doit nécessairement détailler, pour chacune des actions proposées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- leur nature, leurs modalités et leur temporalité selon la segmentation retenue par la stratégie</li> <li>- leur contenu opérationnel en lien avec les éléments du marketing-mix (cibles, offre, positionnement, notoriété &amp; image, prix, distribution, promotion, impact et efficacité des moyens digitaux)</li> <li>- les objectifs commerciaux et financiers qui leur sont assignés</li> <li>- les ressources disponibles et les moyens à acquérir</li> <li>- les préconisations quant aux clients et prospects à cibler</li> <li>- l'évaluation des risques et les mesures correctives envisagées en cas de survenance</li> <li>- leur cohérence et leur justification avec l'environnement stratégique, le</li> </ul>	<p>C6.</p> <p>Le plan d'actions proposé se décompose en projets clairement en phase avec la stratégie commerciale et les engagements RSE ; il se décline dans le respect de la segmentation choisie ; il comporte des alternatives et des propositions correctives selon la nature des risques évalués.</p> <p>Les caractéristiques du marketing mix des produits et des marques de l'entreprise sont pris en compte et intégrées au plan d'actions de manière critique, dynamique et argumentée.</p> <p>La revue de moyens décrit les ressources supplémentaires à déployer ou à faire évoluer, et précise les arguments avec lesquels elles seront justifiées auprès des différents responsables de services.</p> <p>Le plan d'actions tient compte des avis recueillis et présente les modalités envisagées pour favoriser l'adhésion collective.</p> <p>Les risques induits par l'innovation et le changement sont évalués, font l'objet d'une analyse et de propositions de traitement.</p> <p>La méthodologie retenue est transposable à la création d'une nouvelle activité, d'une acquisition ou nouvelle segmentation</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Déclinaison du plan d'actions en actions opérationnelles par segments stratégiques</li> <li>➤ Transformation des idées et projets en actions</li> <li>➤ Définition des objectifs quantifiables</li> <li>➤ Développement de projets commerciaux prenant compte les prévisions d'activités</li> <li>➤ Evaluation de la faisabilité des actions envisagées</li> <li>➤ Identification d'options selon les risques encourus</li> </ul>	<p>C7 - Décliner le plan en actions opérationnelles, en le structurant par domaines d'activité stratégique (DAS) et en définissant des objectifs quantifiables, en appréciant la faisabilité des mesures envisagées et leur cohérence avec les orientations commerciales de l'entreprise, en évaluant les risques et les facteurs clés de succès, en formulant des options selon la nature des risques encourus, afin de garantir le succès du déploiement de la stratégie commerciale.</p>	<p>le</p>	<p>C7.</p> <p>Le découpage par domaine d'activité stratégique est justifié. Chacune des actions proposées s'inscrit en cohérence avec la stratégie, la segmentation et le positionnement commercial de l'entreprise.</p> <p>Les objectifs sont détaillés et argumentés, les prévisions d'activité sont réalistes.</p> <p>Les moyens proposés sont en adéquation avec les objectifs retenus et avec les ressources disponibles.</p> <p>Chaque phase proposée est inscrite dans un calendrier, une temporalité et une durée leur sont attribuées.</p>

		<p>positionnement et la diversité des parcours clients.</p> <p><u>L'étude de cas fait l'objet d'un dossier écrit</u></p>	
<p><b>A4 – Coordination d'un système de suivi de l'activité commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sélection ou adaptation d'une solution informatique de suivi de la relation clients</li> <li>➤ Pilotage et supervision du paramétrage d'un outil de gestion de la relation client (type CRM : Customer Relationship Management)</li> <li>➤ Implémentation d'outils de suivi</li> </ul>	<p>C8. Piloter un outil de gestion de la relation clients, en choisissant une solution informatique adaptée à la taille, en paramétrant des outils de gestion, au budget de l'entreprise et aux besoins de la fonction commerciale, en supervisant l'intégration des éléments de nature à optimiser la relation commerciale, en respectant les contraintes légales en termes de protection des données et de protection des consommateurs, afin de qualifier la base de données clients et procéder aux actions correctives nécessaires.</p>		<p>C8</p> <p>Les fonctions préconisées pour le système de suivi sont en cohérence avec les orientations stratégiques, les besoins de qualification de la base et les moyens budgétaires de l'entreprise. Les consignes liées à la sécurité des données sont décrites et adéquates.</p> <p>L'implémentation des indicateurs permet d'adapter le système de suivi et d'exploiter des données chiffrées.</p> <p>Les outils proposés intègrent les préférences de communication et respectent les règles en termes de consentement. Ils permettent de segmenter la clientèle en fonction des critères de développement du projet et de qualifier la base de données prospects en fonction des cibles.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suivi des objectifs stratégiques</li> <li>➤ Mise en place des outils de suivi</li> <li>➤ Contrôle de l'opérationnalité et de l'adaptabilité des outils dans le temps</li> </ul>	<p>C9. Créer un système de suivi des plans d'actions, en lien avec les objectifs stratégiques et le positionnement, en élaborant des tableaux de bords adaptables aux résultats commerciaux et aux évolutions des marchés, en élaborant les indicateurs de pilotage (évolution du chiffre d'affaires, EBE, suivi des stocks, taux de transformation...) et en identifiant les échéances clés, afin de superviser la performance et l'avancement du plan d'actions.</p>		<p>C9.</p> <p>Les outils de suivi et les indicateurs de pilotage du plan d'actions sont créés et choisis en cohérence avec les objectifs stratégiques assignés et le positionnement retenu.</p> <p>Ils permettent une supervision et un contrôle de l'avancement des actions. Ils sont adaptables selon les évolutions possibles de la stratégie commerciale et selon les résultats obtenus. Ils permettent une justification des priorités à donner dans le temps pour chaque cible et identifient les points d'alerte.</p>

### BLOC 3 - Piloter la stratégie commerciale omnicanale

<p><b>A5– Contrôle de la performance commerciale de la stratégie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conduite du dispositif de pilotage, de suivi et de reporting des affaires, y compris dans la maîtrise des projets</li> <li>➤ Adaptation du plan d'action aux résultats obtenus</li> <li>➤ Mesure des KPI's et analyse des indicateurs de contrôle</li> </ul>	<p>C10- Piloter un système d'objectifs et de reporting, en analysant des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de contrôle et de respect des objectifs, des délais et des process, afin de disposer des données nécessaires au suivi des affaires et des résultats, d'analyser les écarts et d'engager toute mesure corrective éventuelle.</p>	<p><b>M3 – Cas pratique (C10 à C14)</b> <b>Analyse, conception et négociation d'une offre commerciale</b></p> <p>A partir du cahier des charges d'un commanditaire exprimant une demande d'achat ou de référencement, de l'analyse des marchés et de ses tendances, en prenant en compte les orientations stratégiques de l'entreprise, son positionnement et les segments de clientèle décrits dans l'énoncé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- volet 1 : le candidat analyse les potentialités d'accroissement du volume d'affaires et de la part de marché au regard du jeu concurrentiel, en détaillant les moyens d'action commerciale à mobiliser</li> <li>- volet 2 : le candidat détermine et évalue les moyens budgétaires à engager, les recettes estimées et leur échelonnement dans le temps, ainsi que les moyens de contrôle à exercer (indicateurs-clés et tableaux de suivi)</li> <li>- volet 3 : le candidat analyse les données propres à chaque segment de clientèle, porte un regard critique sur la qualification des données disponibles et met en place des moyens d'accroissement en précisant les outils de suivi et d'évaluation des actions commerciales engagées (KPI's)</li> </ul>	<p>C10</p> <p>L'analyse des marchés, de ses tendances et de la concurrence décrit les problématiques de l'entreprise et ses potentialités.</p> <p>La fiabilité des données analysées est réalisée. Les données sont mises en perspective.</p> <p>Les enjeux règlementaires, sociaux et environnementaux sont identifiés. Les risques qui en découlent sont évalués et analysés. Des mesures correctives sont éventuellement proposées.</p> <p>Les moyens d'action correspondent à la demande, avec les objectifs définis et avec les ressources budgétaires mobilisables.</p> <p>La planification des opérations s'appuie sur un système de pilotage dans lequel les indicateurs clés proposés permettent le suivi et le contrôle des actions engagées.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Construction, mise en place, gestion et actualisation de la base de données commerciale</li> <li>➤ Analyse des données collectées et adaptation des campagnes de prospection commerciale et de fidélisation, par typologie de clientèle</li> </ul>	<p>C11- Coordonner la qualification de la base de données des clients effectifs et des prospects, en s'assurant de la collecte, de l'enrichissement et de la qualité des informations dans le respect du RGPD, en procédant à l'analyse et des données collectées, en s'appuyant sur les fonctionnalités du CRM, pour améliorer en continu la connaissance de son portefeuille clients, optimiser le parcours client et conduire des actions commerciales performantes en phase avec le profil et les attentes de ses cibles.</p>	<p>C11</p> <p>Les données des clients sont organisées, la hiérarchisation est justifiée. La collecte de données respect la politique RGPD de l'organisation.</p> <p>L'analyse quantitative et qualitative des données commerciales disponibles par segment de clientèle est pertinente : elle justifie les axes de développement et d'amélioration de l'offre proposés.</p> <p>Les propositions faites pour améliorer la connaissance du profil et des attentes des clients effectifs et des prospects sont judicieuses et réalistes.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analyse, pilotage et supervision des actions commerciales de prospection et de fidélisation</li> <li>➤ Pilotage des KPI's</li> <li>➤ Consolidation et animation du portefeuille clients existant</li> <li>➤ Développement et prospection de nouveaux leads</li> <li>➤ Sollicitation de partenaires potentiels et création de nouveaux partenariats</li> </ul>	<p>C12- Piloter des actions commerciales omnicanales à partir du profilage et de la segmentation du portefeuille clients existant et potentiel, en identifiant les mutations et en intégrant les opportunités de croissance des marchés issues d'une veille, en s'appuyant sur des opérations de communication, d'animation des ventes et de prospection, en fidélisant la clientèle, en prospectant de nouveaux clients, en créant de nouveaux partenariats, en contribuant à la définition des campagnes marketing, en adaptant ou corrigeant le plan d'actions, afin d'élargir et renforcer l'assise commerciale de l'entreprise et d'optimiser la création de valeur.</p>	<p>- volet 4 : le candidat analyse les attentes du commanditaire et décrit le plan de développement commercial proposé pour y répondre</p> <p>- volet 5 : le candidat conçoit, présente et négocie un dossier d'offre ou de référencement.</p> <p>En synthèse, le candidat dresse un bilan critique de l'action présentée.</p> <p>Une fois conçu, le dossier est soutenu auprès d'un jury jouant le rôle du commanditaire.</p> <p><b>Le cas pratique fait l'objet d'un support de présentation type diaporama et d'une soutenance orale.</b></p>	<p>C12</p> <p>La segmentation du portefeuille clients existant et potentiel est en phase avec les typologies prédéfinies, et est de nature à développer le chiffre d'affaires et à optimiser la création de valeur.</p> <p>Les moyens de fidélisation, de prospection et de conquête de clientèle définis sont cohérents avec les objectifs et adaptés au marché analysé.</p> <p>Les méthodes et outils favorisant la supervision des actions commerciales sont bien décrits, notamment les indicateurs de suivi et de contrôle.</p> <p>Les actions proposées sont évaluées dans le cadre d'un bilan critique comportant des mesures correctives et/ou une adaptation des moyens à la situation.</p> <p>Les coûts et les indicateurs de performance (par exemple : ROI, KPI, taux de transformation, taux de marge, développement du CA...) renseignent sur la progression de l'objectif fixé et les moyens mis en œuvre par segment de clientèle.</p>
<p><b>A6 – Construction et négociation une offre commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conception d'une offre commerciale en réponse à une nouvelle affaire ou à une nouvelle activité</li> <li>➤ Adaptation de l'offre existante en fonction des tendances des marchés</li> <li>➤ Coordination des acteurs internes et externes</li> <li>➤ Conception d'une réponse attractive et argumentée à une demande commerciale par une solution adaptée</li> </ul>	<p>C13- Concevoir une offre commerciale en réponse à une sollicitation d'un commanditaire ou à une tendance du marché, en coordonnant les acteurs internes et externes concernés par la réalisation de la nouvelle affaire ou activité, en les mobilisant pour la réalisation d'une étude de faisabilité prenant en compte les forces concurrentielles en présence, les aspects techniques, logistiques et réglementaires, la structure des coûts, la politique qualité et les délais, afin de proposer une solution adaptée aux attentes du client et du marché.</p>		<p>C13</p> <p>Les attentes générales et spécifiques du commanditaire sont reformulées et décrites. L'analyse de ses attentes permet d'adapter l'offre (solution technique, référencement commercial, ingénierie de service) à ses particularités.</p> <p>Les modalités de suivi de l'affaire sont décrites, elles permettent des ajustements et anticipent sur les aléas pouvant se produire.</p> <p>L'offre proposée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- met en avant le positionnement commercial de l'entreprise et valorise ses avantages concurrentiels</li> <li>- décrit le déploiement de l'affaire dans ses différentes composantes (production, logistique, commercialisation)</li> <li>- présente un volet tarifaire en phase avec l'enveloppe budgétaire prédéfinie</li> <li>- intègre et reflète les engagements RSE de l'entreprise et prend en compte les enjeux liés au développement durable.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conception d'une stratégie de négociation</li> <li>➤ Détermination des objectifs, des marges de manœuvre et des contreparties</li> <li>➤ Conduite d'un entretien d'affaires et de négociation avec un client ou un prospect</li> </ul>	<p>C14- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de négociation adaptée à une affaire en cours, en déterminant les objectifs, les modalités, les marges de manœuvre, les concessions et les contreparties à proposer, en conduisant des entretiens d'affaires avec des clients ou des prospects, afin de remporter leur adhésion et d'assurer la rentabilité de l'affaire.</p>		<p>C14 Les méthodes et les axes de la négociation présentés sont réalistes et adaptés au contexte.</p> <p>L'analyse des conditions juridiques et techniques du passage de l'offre en production est maîtrisée.</p> <p>L'évaluation des risques permet de déterminer les marges de manœuvre, les éléments négociables et ceux qui ne le sont pas.</p> <p>Les objections probables sont anticipées et leur traitement est correctement préparé.</p> <p>Des scénarios alternatifs sont envisagés et décrits selon l'évolution de la négociation.</p>
---	---	--	---



## BLOC 4 - Manager les équipes commerciales

<p><b>A7 – Mobilisation et accompagnement des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pilotage et répartition de l'activité par la mise en œuvre d'un mode de management approprié</li> <li>➤ Management du process d'organisation des forces commerciales en présentiel et en distanciel</li> <li>➤ Planification, organisation et répartition du travail à produire par les équipes (gestion de projets/gestion de crise)</li> <li>➤ Adaptation du style de management en fonction des situations et des personnes</li> <li>➤ Supervision des affaires menées en accompagnement individuel et collectif des équipes</li> </ul>	<p>C15 – Coordonner le process des forces commerciales en lien avec les autres services de l'entreprise, en présentiel et en distanciel, en prenant en compte les valeurs et les orientations de l'entreprise, en s'assurant de l'adéquation des moyens humains, en planifiant et en répartissant le travail à produire par les équipes, en adaptant le style et les modalités de management aux profils des collaborateurs et à la nature sédentaire ou itinérante de la force de vente, afin de déployer les axes stratégiques et d'assurer un accompagnement performant des équipes.</p>	<p><b>M4 – Mise en situation professionnelle reconstituée (C15 à C20)</b>  <b>Mise en place d'une réorganisation et/ou d'une action de dynamisation de son équipe</b></p> <p>A partir d'une situation réelle reconstituée présentant l'organisation et ses composantes (moyens, mode de management, politique salariale), le candidat identifie des éléments de l'action ou de l'organisation qui posent un problème et propose un projet d'accompagnement en déterminant les éléments de réorganisation ou de dynamisation de l'équipe projet individuellement et collectivement, à distance et en présentiel, en élaborant la méthode d'anticipation et de résolution de problèmes appropriés, en mobilisant des méthodes managériales, des moyens et des solutions digitales.</p> <p>Le candidat constitue son équipe à partir d'une analyse des missions et actions à engager dans un climat favorable. Il répartit des missions et activités en fonction des compétences des membres de son équipe. Il assure un suivi des compétences de son équipe en relation avec le service des ressources humaines. Il estime les moyens dont il aurait besoin pour motiver son équipe et atteindre les objectifs fixés. Il détermine les indicateurs de suivi et de contrôle et fixe des seuils d'alerte demandant des actions correctrices.</p>	<p>C15</p> <p>La prestation orale s'appuie sur les qualités attendues d'un manager : leadership, ton, facilité d'expression, contenance, précision du vocabulaire, qualité de l'argumentation, traitement des interrogations et des objections.</p> <p>L'analyse de la situation justifiant la réorganisation est complète et décrit les problématiques de l'entreprise.</p> <p>Les propositions d'actions correctives des process correspondent aux potentialités de l'entreprise, et respectent les valeurs et les orientations politiques de l'organisation ; elles prennent en compte les compétences individuelles des membres de l'équipe, ainsi que leurs particularités (notamment celles des personnes en situation de handicap).</p> <p>Le projet de réorganisation détaille le plan d'accompagnement de l'équipe projeté : celui-ci doit préciser le sens et les orientations des actions à conduire, comment les résistances au changement sont anticipées et traitées, ainsi que le style de management envisagé ; il décrit l'évolution des fonctions, le développement des compétences attendu et la prise en compte des particularités individuelles (notamment celles des personnes en situation de handicap).</p>
---	---	--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Détermination des profils de poste et constitution de l'équipe commerciale</li> <li>➤ Superviser les opérations de recrutement</li> <li>➤ Intégrer et former les profils commerciaux sédentaires ou itinérants</li> </ul>	<p>C16 - Constituer une équipe commerciale en définissant les besoins en ressources humaines, en prenant en compte les enjeux définis par la stratégie RH de l'entreprise, spécifiquement ceux liés à l'inclusion des personnes en situation de handicap et à la diversité, en sélectionnant des profils adéquats, en valorisant la politique RSE et les atouts de l'entreprise et en facilitant l'intégration des nouveaux arrivants, afin d'acquérir de nouveaux talents et de disposer des compétences nécessaires au déploiement de la stratégie commerciale.</p>	<p><b>Cette mise en situation professionnelle reconstituée fait l'objet d'une soutenance orale.</b></p>	<p>C16 Le projet de réorganisation ou de dynamisation détaille et justifie la réaffectation des missions des membres de l'équipe en lien avec leurs évaluations individuelles, leurs compétences et leurs particularités.</p> <p>Le projet de réorganisation ou de dynamisation précise les besoins en ressources humaines et décrit les axes destinés à valoriser l'entreprise auprès des candidats, dans le respect des orientations et des enjeux définis par la stratégie RH et par la politique RSE.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accompagnement quotidien des équipes</li> <li>➤ Interventions en appui spécifique de terrain et digital</li> <li>➤ Organisation des temps d'échanges, d'expression, de feedback et de créativité entre les équipes</li> </ul>	<p>C17 - Accompagner des équipes commerciales, au quotidien et en appui spécifique lors de phases sensibles ou complexes, en identifiant les domaines d'expertise et les axes de progression individuels, en diffusant les règles et principes qui favorisent les pratiques de l'éthique commerciale, en organisant et en encourageant les échanges, les retours d'expérience et l'interactivité entre les équipes, en préparant et en animant des rencontres et des réunions en présentiel ou à distance, en mettant en œuvre des méthodes collectives d'analyse et de résolution de problèmes, en favorisant la créativité, l'expression et le développement de la confiance des collaborateurs, afin d'obtenir la contribution attendue de chacun à la performance collective.</p>		<p>C17 Les deux projets décrivent les méthodes et outils favorisant l'éthique commerciale, le partage des réussites, l'expression des problèmes et l'émergence de propositions créatives.</p> <p>Les méthodes proposées et les actions retenues prennent en compte la spécificité des personnes en situation de handicap et de leur environnement du travail, des points de vigilance sont recensés et des préconisations d'accompagnement adaptées sont proposées.</p> <p>Des débriefings individuels et collectifs sont proposés, les périodes de réalisation sont justifiées. Ces moments portent sur des éléments précis, factuels et mesurables.</p>

<p><b>A8– Pilotage et maintien de la performance des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mise en place d’actions visant à maintenir la motivation et l’implication des collaborateurs</li> <li>➤ Contrôle des résultats individuels et collectifs</li> <li>➤ Développement de la cohésion d’équipe et des leviers de motivation individuels</li> <li>➤ Développement et évaluation des compétences individuelles et collectives</li> </ul>	<p>C18 - Favoriser l’implication des différents collaborateurs, en assurant une fonction de soutien, de régulation et de médiation nécessaire à la bonne marche des projets et au traitement des difficultés relationnelles, en imaginant des solutions respectant les intérêts de chacun et stimulant la performance individuelle, afin de fidéliser les talents, de développer la cohésion des équipes et les leviers individuels de motivation au service de la performance collective.</p>		<p>C18</p> <p>L’analyse de la situation justifiant la dynamisation est complète et décrit les problématiques de l’entreprise</p> <p>Les leviers de motivation sont identifiés et analysés sur le plan collectif et au plan individuel.</p> <p>Les objectifs individuels et collectifs sont clairement recensés et mesurables</p> <p>Les propositions d’actions formant le projet de redynamisation sont en phase avec l’analyse, correspondent aux potentialités de l’entreprise, et respectent les valeurs et les orientations politiques de l’organisation ; les méthodes et les outils proposés sont de nature à favoriser l’implication des collaborateurs, à développer leur motivation et à renforcer la cohésion des équipes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accompagnement des équipes face aux changements</li> <li>➤ Conception de projet d’adaptation</li> <li>➤ Transformation des évolutions ou contraintes en opportunités et en sources de performance</li> </ul>	<p>C19 - Accompagner les équipes lors de changements, en concevant et en pilotant un plan d’adaptation, en anticipant les motivations et les freins individuels, afin de transformer les évolutions choisies ou contraintes en opportunités et en sources de performance.</p>		<p>C19</p> <p>Le projet de dynamisation détaille le plan de promotion interne imaginé pour favoriser l’adhésion des collaborateurs.</p> <p>Les méthodes et les canaux de communication proposés sont en phase avec la situation de départ et le profil des équipes.</p> <p>Le contenu des messages est adapté sur la forme et argumenté sur le fond.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluation du travail des collaborateurs</li> <li>➤ Contribution au plan de développement des compétences</li> <li>➤ Valorisation des performances individuelles</li> <li>➤ Optimisation des trajectoires professionnelles intra-entreprise ou intra-service</li> </ul>	<p>C20 - Evaluer le travail des collaborateurs, en contribuant à la conception ou à l’adaptation du plan de développement des compétences à partir des besoins de l’entreprise et de ceux des collaborateurs, en réalisant la conduite et l’analyse des entretiens professionnels et les entretiens périodiques d’évaluation, afin d’atteindre la performance collective liée aux objectifs, de valoriser la performance individuelle et d’optimiser les trajectoires professionnelles intra-entreprise ou intra-service.</p>		<p>C20</p> <p>Le projet de réorganisation/dynamisation précise et détermine les besoins en compétences nouvelles à développer en interne ou à acquérir en externe, dans le respect des orientations et des enjeux définis par la stratégie RH.</p> <p>Le projet de réorganisation/dynamisation précise la nature des nouveaux indicateurs destinés à être analysés lors de l’entretien annuel d’évaluation.</p>