

BLOCS DE COMPETENCES + ACTIVITES
MANAGER DU DEVELOPPEMENT D'ENTREPRISE ET COMMERCIAL
<p>BLOC 1 – ELABORER LA STRATEGIE GENERALE DE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE</p> <p>Analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise Définition de la stratégie générale de développement de l'entreprise Planification et évaluation de la stratégie générale de développement</p>
<p>BLOC 2 – PILOTER UN CENTRE DE PROFIT</p> <p>Pilotage des activités opérationnelles d'un centre de profit Optimisation de l'organisation du centre de profit</p>
<p>BLOC 3 – CONCEVOIR LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL</p> <p>Analyse du marché et des perspectives d'évolution commerciale Elaboration de la stratégie commerciale de l'entreprise Allocation des ressources et moyens nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale</p>
<p>BLOC 4 – SUPERVISER LA MISE EN OEUVRE DE LA PERFORMANCE COMMERCIALE</p> <p>Déploiement des politiques de développement commercial et de satisfaction client Management d'un système d'amélioration de la performance commerciale</p>
<p>BLOC 5 – MANAGER UNE EQUIPE</p> <p>Organisation et supervision des activités de l'équipe managée Mobilisation de l'équipe managée Développement des compétences des membres de l'équipe managée</p>



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
1. Analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise	C.1 Analyser les opportunités et les menaces potentielles en repérant et interprétant les tendances de l'environnement pour guider la prise de décision stratégique.	Périmètre de l'évaluation : épreuve relative à aux activités 1., 2. & 3. Intitulé : 'Elaboration de la stratégie générale de développement de l'entreprise' Modalités : épreuve individuelle, à l'écrit Nature de l'épreuve : Etude de cas Ce qui sera demandé au candidat : A partir des données issues de projets réels/fictifs, le candidat doit : <ul style="list-style-type: none"> - Analyser l'environnement. - Définir une stratégie globale de développement de l'entreprise - Elaborer un plan d'action stratégique 	- Le candidat identifie de manière précise les opportunités et les menaces et en évalue l'impact potentiel sur sa stratégie de développement.
	C.2 Diagnostiquer les forces et faiblesses de l'organisation par des outils d'analyse stratégique pour déterminer les leviers d'action stratégiques.		- Les forces et faiblesses de l'organisation sont identifiées et leur diagnostic met en évidence les capacités d'action.
	C.3 Synthétiser les informations recueillies pour nourrir la réflexion collective quant à la stratégie de développement à élaborer.		- Les informations les plus pertinentes sont présentées de manière hiérarchisée et argumentée pour éclairer la réflexion collective sur la stratégie de développement de l'entreprise.
2. Définition de la stratégie générale de développement de l'entreprise	C.4 Déterminer la vision et le projet stratégique de l'entreprise en collaboration avec les parties prenantes en tenant compte des enjeux scientifiques, sociétaux et éthiques dans une logique RSE, pour garantir la pérennité et le développement.	Il consigne sa proposition sous la forme d'une synthèse écrite.	- Le projet stratégique élaboré par le candidat est clair, ambitieux et tient compte des principes de la RSE.

	<p>C.5 Définir et prioriser les objectifs stratégiques alignés avec la stratégie générale de l'entreprise en utilisant des outils d'analyse de la valeur pour maximiser l'impact stratégique.</p>		<p>- A partir de l'analyse de la valeur, les objectifs stratégiques sont définis et hiérarchisés de manière rigoureuse, en fonction de leur pertinence par rapport au projet stratégique élaboré, et de leur faisabilité.</p>
	<p>C.6 Communiquer les objectifs stratégiques de manière claire et convaincante à tous les niveaux de l'organisation pour garantir leur compréhension et l'adhésion des équipes.</p>		<p>- Le candidat communique de manière efficace et persuasive les objectifs stratégiques de l'entreprise en utilisant un langage adapté et des supports de communication appropriés.</p>
<p>3. Planification et évaluation de la stratégie générale de développement de l'entreprise</p>	<p>C.7 Elaborer des plans stratégiques détaillés en identifiant les ressources et les étapes clés pour atteindre les objectifs stratégiques fixés.</p>		<p>- Les plans stratégiques élaborés sont détaillés, réalistes et réalisables.</p> <p>- Les ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) ainsi que les étapes clés pour atteindre les objectifs stratégiques fixés sont clairement identifiés.</p>
	<p>C.8 Accompagner les directions opérationnelles dans la déclinaison des objectifs stratégiques sur leur périmètre en responsabilité pour assurer l'alignement et la cohérence de leurs plans d'action.</p>		<p>- Les objectifs stratégiques sont déclinés pour les principales directions opérationnelles, en tenant compte des contraintes et opportunités propres à chacune.</p>
	<p>C.9 Construire un dispositif d'évaluation de la performance des plans stratégiques définis en utilisant des indicateurs clés de performance pour identifier les ajustements nécessaires et améliorer la pertinence des plans.</p>		<p>- Un système d'évaluation de la performance des plans stratégiques est mis en place à partir des indicateurs de performance les plus pertinents et mesurables.</p>

4. Pilotage des activités opérationnelles d'un centre de profit	C.10 Gérer les ressources financières en réalisant des prévisions budgétaires et des analyses de rentabilité afin de garantir une saine gestion financière et d'atteindre les objectifs économiques.	<p>Périmètre de l'évaluation 1 : épreuve relative à la compétence C.10 de l'activité 4</p> <p>Intitulé : 'pilotage financier d'un centre de profit'</p> <p>Modalités : épreuve individuelle, à l'écrit</p> <p>Nature de l'épreuve : Etude de cas</p> <p>Ce qui sera demandé au candidat :</p> <p>A partir d'une étude de cas, il est demandé au candidat de réaliser des prévisions budgétaires et d'analyser la rentabilité du centre de profit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les revenus et dépenses futures sont estimés avec justesse. - Les tableaux financiers fournissent une vision complète de la situation financière du centre de profit. - La rentabilité économique du centre de profit est analysée à l'aide d'indicateurs financiers pertinents au vu de l'activité du centre de profit.
	C.11 Assurer la conformité juridique des activités en réalisant une veille réglementaire et en garantissant l'application de procédures conformes aux normes légales en vigueur, afin de limiter les risques liés aux activités du centre de profit.	<p>Périmètre de l'évaluation 2 : épreuve relative aux compétences C.11, C.12 & C.13 de l'activité 4 et ainsi qu'à l'activité 5</p> <p>Intitulé : 'Pilotage opérationnel et optimisation de l'organisation d'un centre de profit'</p> <p>Modalités : épreuve individuelle, à l'écrit</p> <p>Nature de l'épreuve : Rapport d'analyse</p> <p>Ce qui sera demandé au candidat :</p> <p>A partir du contexte de l'entreprise dans laquelle le candidat est en mission, il lui est demandé de mettre en œuvre une démarche critique et factuelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Périmètre juridique : <ul style="list-style-type: none"> • Identifier le périmètre juridique de l'activité de l'entreprise. • Analyser les contraintes réglementaires et les principaux risques juridiques. • Décrire la stratégie déployée pour se mettre en conformité et ses pistes d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les contraintes législatives et réglementaires pertinentes, en particulier les exigences liées aux RGPD, pour l'activité du centre de profit sont identifiées. - L'impact des risques juridiques liés aux activités de l'entreprise est rigoureusement mesuré. - La stratégie déployée au niveau du centre de profit pour se mettre en conformité est décrite et les piste d'amélioration sont identifiées.
	C.12 Piloter la gestion des ressources humaines , en matière de recrutement, de rémunération, de formation et d'organisation du travail, en mettant en place des politiques adaptées aux enjeux et au contexte des activités du centre de profit.		<ul style="list-style-type: none"> - Les principales politiques RH¹ sont décrites de manière précise et étayée, en particulier la démarche d'inclusion des PSH². - Les pistes d'amélioration sont cohérentes avec les enjeux et le contexte du centre de profit.

¹ Ressources Humaines

² Personnes en Situation de Handicap

	<p>C.13 Garantir la gestion des services généraux (achats, gestion des bâtiments, gestion des matériels) réalisés en interne ou externalisés, pour assurer le bon fonctionnement du centre de profit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Périmètre 'GRH' : <ul style="list-style-type: none"> • Analyser les principales politiques RH déclinées par l'entreprise (recrutement, rémunération, formation, organisation du travail et politique d'inclusion). • Formuler des préconisations en vue de remédier aux difficultés identifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de l'organisation des services généraux met en évidence les circuits de décision et de responsabilité. - Les pistes d'amélioration sont cohérentes avec les enjeux et le contexte du centre de profit.
<p>5. Optimisation de l'organisation d'un centre de profit</p>	<p>C.14 Diriger les opérations d'ajustement/transformation dans une logique RSE³ et d'amélioration continue de la qualité, pour assurer la pérennité et l'agilité de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Périmètre 'gestion des services généraux' : <ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'organisation des services généraux dans l'entreprise ; • Formuler des préconisations en vue de remédier aux difficultés identifiées. - Optimisation de l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> • Analyser la démarche RSE et qualité de l'entreprise. • Formuler des préconisations en vue de remédier aux difficultés identifiées. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les politiques RSE et qualité sont décrites de manière concrète, à travers les pratiques et les initiatives mises en place. - Les limites des politiques RSE et qualité sont identifiées au vu des enjeux et du contexte du centre de profit. - Les solutions proposées sont concrètes et réalisables compte tenu des enjeux RSE et qualité du centre de profit.

³ Responsabilité Sociétale des Entreprises

6. Analyse du marché et des perspectives d'évolution commerciale	C.15 Elaborer une stratégie de veille à l'aide de technologies intelligentes (IA, Big Data, CRM...) pour saisir les opportunités d'innovation remarquables et profitables	<p>Périmètre de l'évaluation : épreuve relative aux activités 6., 7. et 8.</p> <p>Intitulé : 'Conception et déploiement de la stratégie commerciale de l'entreprise'</p> <p>Modalités : épreuve individuelle intermédiaire, à l'écrit + une épreuve finale en groupe, à l'oral</p> <p>Nature de l'épreuve : Etude de cas scénarisée</p> <p>Ce qui sera demandé au candidat :</p> <p>Dans le cadre d'une entreprise fictive reconstituée, il est demandé au candidat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser le marché et les perspectives d'évolution commerciale. <p>Chaque candidat présente son analyse sous forme d'une synthèse écrite.</p> <p>Dans un second temps, il est demandé aux candidats de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer la stratégie commerciale de l'entreprise ; - Mettre en œuvre cette stratégie en allouant les moyens et ressources nécessaires. <p>A l'oral et par groupe, les candidats présentent et défendent leur proposition de stratégie commerciale, en se répartissant la prise de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La sélection des sources et des données de veille s'appuie sur les nouvelles technologies intelligentes. - A partir des résultats de la veille, des opportunités d'innovation stratégiques, remarquables et profitables sont identifiées.
	C.16 Identifier les segments de marché les plus lucratifs en analysant les comportements et les attentes des clients pour allouer efficacement les efforts de marketing et de vente.		<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des comportements et des attentes des clients met en évidence les cibles stratégiques les plus lucratifs. - Des stratégies d'actions marketings et commerciales adaptées aux besoins et aux attentes sont élaborées pour chaque segment identifié.
	C.17 Diagnostiquer les avantages concurrentiels et les lacunes à combler de l'entreprise en évaluant comparativement la concurrence pour définir les axes de la stratégie de développement commerciale.		<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse comparative approfondie de la concurrence met en évidence les avantages concurrentiels et les lacunes de l'entreprise.
7. Elaboration de la stratégie commerciale	C.18 Elaborer la stratégie commerciale en alignement avec les orientations définies par la direction générale, en vue de garantir la pérennité et le développement des activités commerciales.		<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie commerciale élaborée est cohérente avec les orientations stratégiques définies par la direction générale.

	<p>C.19 Assurer la traduction de la stratégie commerciale à un niveau intermédiaire en supervisant l'élaboration des Plan d'Action Commercial (PAC) établis par les responsables de périmètre, secteur ou produit, en vue de garantir leur cohérence avec la stratégie commerciale.</p>	<p>parole débouchant sur une évaluation individuelle. Durée de l'oral : 15 minutes de présentation + 15 minutes de questions/réponses</p>	<p>- Les principes de déclinaison de la stratégie commerciale à des niveaux intermédiaires sont clairement prévus pour être explicités aux responsables des périmètres.</p>
	<p>C.20 Sécuriser la stratégie commerciale en identifiant, analysant et évaluant les aléas internes et externes, dans le but de réajuster les objectifs commerciaux et les moyens déployés.</p>		<p>- Les risques pouvant affecter la stratégie sont identifiés, et leur impact est évalué. - Des mesures préventives et/ou correctives pour sécuriser la stratégie commerciale sont proposées de manière détaillée et réaliste.</p>
<p>8. Allocation des ressources et moyens nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale</p>	<p>C.21 Inventorier les moyens et ressources disponibles (humains, techniques, budgétaires, matériels...) nécessaires, en interne et en externe, à la mise en œuvre de la stratégie commerciale.</p>		<p>- Les moyens et ressources disponibles tant en interne qu'en externe (humains, techniques, budgétaires, matériels...) nécessaires à la réalisation de la stratégie commerciale sont identifiés de manière exhaustive.</p>
	<p>C.22 Négocier avec la direction générale l'attribution des moyens et ressources complémentaires pour permettre la mise en œuvre de la stratégie commerciale.</p>	<p>- Un argumentaire solide et convaincant pour justifier les besoins en moyens et ressources complémentaires nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie commerciale est construit.</p>	

	<p>C.23 Gérer efficacement et équitablement l'utilisation des moyens et des ressources disponibles en accord avec les objectifs fixés, afin de garantir le respect du budget défini.</p>		<p>- Le plan de gestion et de suivi des ressources, élaboré par le candidat, est détaillé et permet de repérer les éventuels dérapages du budget initial défini.</p>
<p>9. Déploiement des politiques de développement commercial et de satisfaction client</p>	<p>C.24 Développer une politique commerciale innovante, alignée sur les objectifs de la stratégie commerciale, en collaboration avec les directions internes, et en privilégiant la création d'alliances stratégiques dans le but de créer des opportunités nouvelles.</p>	<p>Périmètre de l'évaluation : épreuve relative aux activités 9. & 10. Intitulé : 'Projet d'optimisation opérationnel' Modalités : épreuve individuelle, à l'écrit et à l'oral Nature de l'épreuve : Mise en situation professionnelle réelle Ce qui sera demandé au candidat : A partir d'une commande de l'entreprise, et en lien avec la mission réalisée en entreprise, il est demandé au candidat de résoudre une problématique de performance commerciale, qu'il présente dans un mémoire professionnel, soutenu devant un jury Durée de l'oral : 20 minutes de présentation + 20 minutes de questions/réponses</p>	<p>- Des axes stratégiques novateurs sont proposés en tenant compte des orientations définies par la stratégie commerciale globale.</p> <p>- Des opportunités d'alliances stratégiques sont identifiées, et leur intérêt est clairement explicité.</p> <p>- Les plans d'actions nécessaires au déploiement de la politique commerciale sont élaborés, en définissant les étapes clés et les indicateurs de performance.</p>
	<p>C.25 Concevoir et déployer une stratégie de satisfaction client omnicanal centrée sur l'excellence du service, la personnalisation des offres et la réactivité aux besoins des clients afin de favoriser la fidélisation de la clientèle.</p>		<p>- La stratégie de satisfaction client s'appuie sur une analyse approfondie et riche des attentes et besoins des clients.</p> <p>- La stratégie de satisfaction client est déployée sur l'ensemble des canaux commerciaux, susceptibles d'être utilisés par les clients.</p>
	<p>C.26 Elaborer des stratégies et des initiatives visant à intégrer la RSE dans les pratiques commerciales, en collaboration avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, pour renforcer la contribution positive de l'entreprise à la société et à l'environnement.</p>		<p>- Une analyse approfondie des impacts potentiels des activités commerciales de l'entreprise sur la société et l'environnement est réalisée.</p> <p>- les enjeux sociétaux et environnementaux identifiés sont pertinents pour l'entreprise.</p> <p>- Les stratégies et les initiatives visant à intégrer la RSE dans les pratiques commerciales sont déclinées en plans d'action mesurables et spécifiques.</p>

<p>10. Management d'un système d'amélioration de la performance commerciale</p>	<p>C.27 Evaluer la performance des équipes commerciales en analysant les indicateurs de performance (KPI) issus des process mis en place, pour mesurer l'atteinte des objectifs commerciaux fixés et repérer les leviers de développement.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat identifie les indicateurs de performance pertinents pour évaluer l'atteinte des objectifs commerciaux. - Les leviers de développement sont identifiés, à partir d'une analyse fine des résultats des indicateurs de performance.
	<p>C.28 Piloter le dispositif d'amélioration de la performance commerciale en développant des plans d'action intégrant des pratiques responsables afin de renforcer la qualité et la performance du processus commercial.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Les plans d'action élaborés pour améliorer la performance commerciale sont précis, pertinents et intègrent des pratiques responsables. - L'efficacité des plans d'action est évaluée à travers des indicateurs de suivi, et des ajustements sont proposés, si nécessaire.
<p>11. Organisation et supervision des activités de l'équipe managée</p>	<p>C.29 Planifier les activités en établissant une feuille de route de chacun afin de répartir la charge de travail de manière équitable.</p>	<p>Périmètre de l'évaluation : épreuve relative aux activités 11., 12. & 13. Intitulé : 'Management d'équipe' Modalités : épreuve individuelle, à l'écrit Nature de l'épreuve : Etude de cas Ce qui sera demandé au candidat : Il est demandé au candidat, à partir d'un regard réflexif sur les pratiques à mettre en œuvre, de produire un dossier écrit dans lequel : Il propose des solutions pour organiser, ou réorganiser, mobiliser et accompagner le dirigeant dans le management de son équipe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une feuille de route détaillée des activités permettant une visualisation claire des échéances et des responsabilités est élaborée. - La répartition des tâches prend en compte les compétences et capacités de chaque membre de l'équipe, y compris les aménagements nécessaires pour les PSH. - Une planification réajustée des activités est proposée pour tenir compte des aléas rencontrés.
	<p>C.30 Elaborer des procédures opérationnelles, en modélisant et optimisant les pratiques existantes des acteurs concernés, en vue de consolider l'organisation du travail et la rendre plus efficiente.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat crée des procédures d'organisation claires, documentées et facilement compréhensibles par les membres de l'équipe. - Les procédures intègrent l'adaptation aux besoins spécifiques des PSH.

	<p>C.31 Mesurer les performances individuelles et collectives via des tableaux de bord et des remontés d'information pour évaluer les écarts et décider des ajustements.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Un système d'amélioration continue permettant une évolution constante des procédures est mis en place. - Les critères et les outils d'évaluation tiennent compte de la diversité des employés, en particulier les PSH. - Le candidat repère par l'analyse des tableaux de bord les écarts de performance. - Le candidat propose des actions correctives adaptées aux besoins individuels et collectifs.
<p>12. Mobilisation de l'équipe managée</p>	<p>C.32 Développer la cohésion et l'esprit d'équipe, en valorisant le sens des actions menées, la complémentarité entre les acteurs et la plus-value apportée par chacun, en vue d'instaurer un environnement de travail inclusif et collaboratif, où chacun se sent motivé et engagé.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat propose des modalités de collaboration favorisant l'inclusion et la participation active de tous. - Le candidat élabore un dispositif de mesure du sentiment d'appartenance, de la motivation et de l'engagement.
	<p>C.33 Assurer la conduite du changement en déployant des méthodes et outils adaptés, pour assurer la pérennité et l'agilité de l'organisation et l'adhésion de l'équipe.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat propose des méthodes et outils d'accompagnement cohérents avec l'enjeu du changement. - Des indicateurs de réussite du changement sont établis et suivis régulièrement.

	C.34 Définir des objectifs individuels et collectifs mobilisateurs en tenant compte des compétences et aspirations de chaque membre et des objectifs de l'unité dirigée, afin de fixer un cap clair pour son équipe.		<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs formulés, tenant compte des compétences, y compris des compétences spécifiques des PSH, et des aspirations de chaque membre, sont clairs, mesurables, atteignables, pertinents et temporellement définis. - le candidat met en place un système de suivi des progrès individuels et collectifs permettant l'ajustement des objectifs.
13. Développement des compétences des membres de l'équipe managée	C.35 Identifier les besoins en compétences de chaque membre de l'équipe en fonction des exigences du poste au travers de l'entretien annuel pour répondre aux besoins du service.		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat élabore un guide d'entretien mettant en évidence les besoins en compétences au regard des exigences des postes. - Le plan de développement des compétences des membres de l'équipe tient compte des leurs aspirations professionnelles ainsi que leurs besoins spécifiques, en particulier les besoins spécifiques des PSH.
	C.36 Soutenir les collaborateurs dans la réalisation de leur mission en mettant à disposition son expertise, par la formation-action ou le tutorat, afin de renforcer les compétences de son équipe.		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat déploie des méthodes de formation-action, de tutorat et de partage d'expertise adaptées aux besoins de chaque membre de l'équipe.
	C.37 Organiser la capitalisation des bonnes pratiques en exploitant l'intelligence collective à travers l'analyse de situation, afin d'inscrire le fonctionnement de l'équipe dans une visée d'amélioration continue et de co-développement.		<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat élabore des canaux et des méthodes permettant le partage efficace des connaissances et des bonnes pratiques, à partir de l'analyse collective de situation.