



**REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION
DE LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE :
« Responsable du développement de l'unité commerciale »
Niveau 6 – Codes NSF 310p, 312,313
Pour enregistrement au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles)**

Article L6113-1¹ créé par la Loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel² :

*« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »*

¹ [En savoir plus sur cet article...](#)

² [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
Activité 1 : Conception et organisation de la mise en œuvre des stratégies de développement commercial <i>A1 Le, la responsable du développement de l'unité commerciale (UC) analyse le marché et la structure du portefeuille client.</i> <i>A2 Il, elle élabore les stratégies de développement commercial adaptées à l'UC, en accord avec la stratégie globale de l'entreprise.</i> <i>A3 Il, elle organise la mise en œuvre des stratégies de développement commercial au sein de l'UC.</i> <i>A4 Il, elle contrôle le bon déroulement de la mise en place des stratégies de développement commercial.</i>	A1 C1.1 Mettre en place une veille stratégique en s'appuyant sur les outils adaptés pour réaliser un diagnostic externe afin d'identifier les opportunités de développement et les facteurs de risques en vue d'orienter l'activité commerciale physique et/ou digitale sur la zone de chalandise nationale et/ou internationale considérée.	Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle : <i>Sur la base d'un cas pratique écrit présentant un contexte d'entreprise, le, la candidat(e) analyse l'organisation et son environnement pour proposer une stratégie de développement commercial de l'UC.</i> A1.C1.1 Il, elle réalise une analyse macro et micro-environnementale. A1.C1.2 Il, elle réalise une analyse de la structure du portefeuille. A2.C1.3.C1.4 Il, elle formule des propositions de stratégies de développement commercial. A3.C1.5 Il, elle élabore un plan d'actions commerciales. A4.C1.6 Il, elle contrôle la bonne exécution du plan d'actions commerciales.	CR1.1 Les veilles spécifiques des opportunités et menaces de marché sont identifiées (juridique, réglementaire, concurrentielle, économique, technologique, produits, commerciale, sociétale et environnementale) et les étapes nécessaires à la réalisation d'une veille efficace sont mises en place. Les outils de diagnostic externe utiles à l'analyse de l'offre, de la demande et de l'environnement au niveau national et/ou international (benchmarking, matrice PESTEL, méthode Porter) sont appropriés. La crédibilité des sources de veille sélectionnées est avérée.
	A1 C1.2 Analyser la structure du portefeuille client en s'appuyant sur les données du CRM (Customer Relationship Management/Gestion de la Relation Client) et/ou les données issues du e-commerce pour évaluer la valeur commerciale des clients et son évolution afin d'établir un diagnostic interne mettant en relief les forces et faiblesses structurelles du portefeuille.		CR1.2 Les indicateurs de la performance choisis permettent une analyse quantitative et qualitative des données extraites du CRM. Les méthodes d'analyse de portefeuille clientèle sont utilisées (loi de Pareto, matrice multicritères, analyse par classe de risques, par chiffre d'affaires ...) et exploitables.
	A2 C1.3 Concevoir les stratégies de fidélisation online et/ou offline en s'appuyant sur l'analyse du portefeuille clients, sur le benchmarking (comparaison des bonnes pratiques) et les outils digitaux pour anticiper et satisfaire les besoins de la clientèle nationale et/ou internationale afin d'augmenter la fréquence d'achat, le taux de transformation et le panier moyen de produits et/ou services des clients du portefeuille en vue d'accroître le chiffre d'affaires et/ou le volume et la rentabilité de l'UC.		CR1.3 Les stratégies de fidélisation (programme relationnel, animation de la communauté de marque ...) mises en œuvre sont adaptées. L'analyse du portefeuille clients est pertinente et les techniques et outils sélectionnés pour la conduire permettent de disposer d'indicateurs utiles à la mise en perspective de l'activité (taux de rétention, taux de réachat, taux d'attrition, durée de vie du client, chiffre d'affaires, panier moyen, marge dégagée, ROI ...).
	A2 C1.4 Concevoir des stratégies de conquête online et/ou offline en s'appuyant sur les diagnostics interne et externe pour élargir le portefeuille client afin d'accroître le chiffre d'affaires et/ou le volume et la rentabilité de l'UC.		CR1.4 Les stratégies de conquête (prospection, communication, parrainage et recommandation) mises en œuvre sont adaptées. Les diagnostics interne et externe sont pertinents et les techniques et outils sélectionnés pour les opérer permettent

			de disposer d'indicateurs utiles à la mise en perspective de l'activité (taux de conversion, taux d'acquisition client, chiffre d'affaires, panier moyen, marge dégagée, mesure du ROI, ...).
	A3 C1.5 Définir un plan d'actions commerciales en déterminant les objectifs, les actions opérationnelles online et/ou offline, les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires pour mettre en œuvre les stratégies de développement commercial au sein de l'UC en cohérence avec les axes stratégiques définis par la direction dans le respect de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).		CR1.5 Les objectifs du plan d'actions sont fixés et répondent aux critères SMARTE (Simple et Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporalisé, Ecologique). Les indicateurs de performance sélectionnés sont adaptés. Les actions sont répertoriées et priorisées. Elles sont conçues pour être déployées dans une logique omnicanal. Les actions tiennent compte des contraintes et des ressources financières, humaines et matérielles. Les risques liés aux différentes actions sont identifiés. La planification des actions est détaillée sous forme de diagramme de Gantt en s'appuyant sur l'hexamètre de Quintilien.
	A4 C1.6 Mesurer la performance commerciale en s'appuyant sur les KPI (Key Performance Indicators/Indicateurs Clés de Performance) propres au commerce et/ou e-commerce, au secteur d'activité et à la zone géographique d'influence de l'UC en intégrant les enjeux de la RSE pour contrôler la bonne exécution du plan d'actions afin d'opérer les ajustements nécessaires dans le respect de la stratégie globale de l'entreprise et des réglementations en vigueur.		CR1.6 Les indicateurs (KPI) regroupés dans un tableau de bord permettent d'évaluer avec efficacité la productivité commerciale, l'efficacité commerciale et la performance commerciale. L'analyse des KPI est pertinente et distingue la performance en point de vente physique, la performance digitale et la performance globale omnicanal. Les écarts de performance et de rentabilité par rapport aux objectifs fixés sont mesurés et interprétés. Le ROI est calculé.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p>Activité 2 : Management de l'expérience client dans un contexte omnicanal</p> <p><i>A1 Le, la responsable du développement de l'unité commerciale (UC) développe sa relation d'affaires avec les clients et les prospects. A2 Il, elle fluidifie le parcours omnicanal du client et personnalise l'expérience client. A3 Il, elle formule une offre commerciale personnalisée et conclue la vente dans une démarche éthique et responsable. A4 Il, elle, assure le suivi de la vente dans une logique d'amélioration continue du processus commercial.</i></p>	<p>A1 C2.1 Conduire les actions de conquête et de fidélisation prévues dans le plan d'actions commerciales en synergie avec l'ensemble des services concernés pour développer le portefeuille client afin d'atteindre les objectifs commerciaux fixés.</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle :</p> <p><i>Sur la base d'un cas pratique écrit présentant un contexte de conduite d'actions commerciales, le, la candidat(e) :</i></p> <p>A1.C2.1 Décrit les actions commerciales à mener.</p> <p>A2.C2.2 Analyse le parcours d'achat omnicanal de la clientèle.</p> <p>A4.C2.8 Analyse la satisfaction de la clientèle.</p> <p>A2.C2.3 Propose une offre commerciale personnalisée à la clientèle en se basant sur les données issues du cas.</p> <p>Mise en situation professionnelle reconstituée orale individuelle sous la forme d'un jeu de rôles :</p>	<p>CR2.1 La méthodologie des actions commerciales à mener est pertinente.</p> <p>Les ressources humaines (internes et externes), financières et matérielles nécessaires à la conduite des actions sont identifiées et mobilisées. Les tâches des parties prenantes sont distribuées.</p> <p>Le déploiement des différentes actions respecte la planification prévue dans le plan d'actions commerciales dans une logique omnicanal.</p> <p>La performance des actions de conquête et de fidélisation est mesurée grâce à des indicateurs permettant d'identifier les coûts d'acquisition et de fidélisation d'un client (taux de conversion, taux d'acquisition client, taux de rétention, taux de réachat, taux d'attrition, durée de vie du client, chiffre d'affaires, panier moyen, marge dégagée, ROI ...).</p>
	<p>A2 C2.2 Analyser le parcours d'achat des clients selon les points de contacts digitaux et/ou physiques avec la marque et/ou l'entreprise pour identifier leur comportement de consommation afin de fluidifier leur expérience utilisateur sur tous les canaux de distribution et de communication.</p>		<p>CR2.2 Une cartographie omnicanal des parcours d'achat des clients cible fait apparaître l'exhaustivité des points de contacts.</p> <p>Les interactions clés entre les clients et la marque et/ou l'entreprise sont identifiées. Les motivations et comportements des clients sont analysés. Les axes d'amélioration définis procurent une meilleure intelligibilité des parcours d'achat des clients.</p>
	<p>A2 C2.3 Exploiter la data de l'ensemble des canaux de distribution pour réaliser une analyse prédictive des besoins de la clientèle afin de mettre en œuvre des actions de personnalisation de l'expérience client omnicanal dans le respect du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD).</p>		<p>CR2.3 L'exploitation des données de vente ou d'usage issues du CRM et/ou du e-commerce est pertinente et respecte le RGPD.</p> <p>L'analyse qui en découle permet d'identifier précisément les besoins de la clientèle. Les actions de personnalisation de l'expérience client omnicanal sont pertinentes.</p>

<p>A3 C2.4 Communiquer à l'oral et/ou à l'écrit en français et/ou en anglais en utilisant la terminologie professionnelle propre au secteur d'activité de l'UC pour s'adapter aux attentes spécifiques d'une clientèle nationale et/ou internationale afin d'engager une relation d'affaires efficiente.</p>	<p><i>Sur la base d'un cas pratique écrit présentant un contexte de relation commerciale, le, la candidat(e) :</i></p> <p>A3.C2.4 Adapte sa communication aux attentes de la clientèle et aux échanges.</p>	<p>CR2.4 Les interactions de communication orale et/ou écrite établies sont adaptées à l'environnement linguistique et socioculturel de la clientèle considérée. Les codes, usages et normes sociales de la clientèle considérée sont maîtrisés et respectés.</p> <p>La communication dans les deux langues est claire et précise.</p> <p>Les termes professionnels sont maîtrisés.</p>
<p>A3 C2.5 Négocier une offre commerciale complexe en français et/ou en anglais en tenant compte des attentes et intérêts respectifs des parties prenantes pour formaliser un accord gagnant-gagnant sur les conditions de la transaction afin de garantir une relation d'affaires pérenne et rentable dans le respect de l'éthique et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE).</p>	<p>A3.C2.5 Négocie une offre commerciale complexe.</p> <p>A3.C2.6 Rédige une proposition commerciale complexe.</p>	<p>CR2.5 La technique de négociation gagnant/gagnant est utilisée et intègre la dimension complexe de la transaction commerciale.</p> <p>Les arguments sont convaincants et intègrent les valeurs de la marque employeur. L'argumentation de négociation est maîtrisée en langue française et en langue anglaise.</p>
<p>A3 C2.6 Rédiger une proposition commerciale complexe personnalisée en français et/ou en anglais en s'appuyant sur un entretien et/ou les données numériques collectées pour satisfaire une demande spécifique d'un client afin de conclure un contrat de vente dans le respect des réglementations en vigueur (code du commerce, code de la consommation) et de procurer une expérience client à forte valeur ajoutée génératrice de fidélité et d'engagement vis-à-vis de la marque.</p>	<p>A4.C2.7 Traite une réclamation ou un litige complexe.</p>	<p>CR2.6 La proposition commerciale est structurée et contextualisée en conformité avec les besoins et attentes du client.</p> <p>Les connaissances techniques et réglementaires nécessaires au traitement des demandes spécifiques des clients sont mobilisées.</p> <p>Les avantages concurrentiels de la proposition commerciale sont mis en relief.</p> <p>Le code d'éthique et de déontologie de l'entreprise est respecté.</p>
<p>A4 C2.7 Traiter, en relais de l'équipe de vente, les réclamations et/ou litiges complexes émis online et/ou offline en utilisant les techniques de négociation pour décider des suites à donner dans le respect du cadre réglementaire et de la charte éthique de l'entreprise afin de réduire l'impact des contentieux sur les performances de l'UC et de préserver la satisfaction client.</p>		<p>CR2.7 Le caractère complexe de la réclamation et/ou du litige est établi. Les modalités de traitement de la réclamation et/ou du litige sont pertinentes et reposent sur des techniques de négociation efficaces (méthode DESC : <i>Describe, Express, Specify, Consequence</i>, écoute active, assertivité, reformulation ...) permettant de formuler une solution optimale pour les parties prenantes.</p>
<p>A4 C2.8 Analyser la satisfaction client en utilisant les indicateurs de mesure de l'expérience client dans le cadre d'un process de contrôle qualité pour identifier les axes prioritaires d'optimisation de l'expérience client omnicanal afin de favoriser la fidélisation et de sécuriser le chiffre d'affaires.</p>		<p>A4 C2.8 Analyser la satisfaction client en utilisant les indicateurs de mesure de l'expérience client dans le cadre d'un process de contrôle qualité pour identifier les axes prioritaires d'optimisation de l'expérience client omnicanal afin de favoriser la fidélisation et de sécuriser le chiffre d'affaires.</p>

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
<i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 3 : Manager la force de vente et l'unité commerciale <i>A1 Le, la responsable du développement de l'unité commerciale manage l'équipe commerciale dans le respect du cadre règlementaire et social de l'unité commerciale (UC). A2 Il, elle met en synergie l'activité de l'UC avec les services supports de l'entreprise. A3 Il, elle pilote la performance économique et financière de l'UC. A4 Il, elle anticipe et gère les risques de l'activité de l'UC. A5 Il, elle rend compte de son activité auprès de la direction.</i>	A1 C3.1 Identifier les besoins en compétences de l'UC pour recruter l'équipe commerciale en collaboration avec le service des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs du plan d'actions commerciales dans le respect de l'enveloppe budgétaire allouée, du cadre règlementaire de l'UC et des principes de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).	Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle : <i>Sur la base d'un cas pratique écrit le, la candidat(e) décrit les actions à conduire pour assurer le management de l'équipe commerciale d'une UC.</i>	CR3.1 La pertinence du diagnostic des besoins en compétences est démontrée.
	A1 C3.2 Utiliser les techniques d'animation adaptées en faisant preuve de leadership pour obtenir l'adhésion et la cohésion de l'équipe de l'UC dans la mise en œuvre du plan d'actions commerciales afin de stimuler la performance commerciale individuelle et collective dans une démarche de prévention des risques psycho-sociaux.	A1.C3.1 Il, elle produit un diagnostic des besoins en compétences de l'UC. A1.C3.2 Il, elle sélectionne les techniques d'animation d'équipe adaptées. A1.C3.3 Il, elle évalue la performance individuelle et collective de l'équipe commerciale et propose les mesures d'accompagnement et de formation nécessaires.	CR3.2 Le style de management adopté (directif, participatif, persuasif, déléguatif) est cohérent par rapport aux caractéristiques de l'équipe commerciale et des individus qui la compose. Les techniques d'animation managériales utilisées sont pertinentes et permettent d'accompagner chaque membre de l'équipe commerciale vers la performance et l'atteinte des objectifs commerciaux fixés en préservant sa santé mentale et physique.
	A1 C3.3 Evaluer les performances individuelles et collectives de l'équipe commerciale en s'appuyant sur des indicateurs propres au secteur d'activité de l'UC pour mener les actions d'accompagnement et de formation nécessaires afin de sécuriser l'atteinte des objectifs fixés.	Mise en situation professionnelle reconstituée ou réelle : production d'un rapport écrit et soutenance orale <i>Sur la base d'un contexte de développement commercial décrit dans un rapport écrit produit préalablement par le, la candidat(e), dans le cadre d'une soutenance orale :</i>	CR3.3 Les indicateurs de performance sélectionnés permettent la mesure et l'analyse précises des résultats des actions individuelles et collectives de l'équipe commerciale par rapport aux objectifs fixés (rentabilité, ROI). Les actions d'accompagnement et de formation sont organisées dans le cadre d'un plan de progrès collectif et/ou individualisé (objectifs et actions à réaliser pour les atteindre, ressources à prévoir, timing, modalités de suivi et de contrôle).
	A2 C3.4 Organiser en mode projet le travail de l'UC en utilisant des outils collaboratifs pour développer la coopération et la communication interculturelle entre les personnes des différents services de l'entreprise impliquées dans le déploiement du plan d'actions commerciales afin de gagner en efficacité et en productivité.	A2 C3.4 Présente la problématique de développement commercial et la méthodologie de gestion de projet adaptée. Décrit la mise en œuvre et évalue les résultats obtenus. Capitalise sur le retour d'expérience.	CR3.4 Le périmètre du projet, les objectifs et les conditions d'atteinte des objectifs (moyens humains, matériels et financiers nécessaires sont décrits grâce à des outils adaptés (diagramme FAST, méthode APTE, méthode Prince2 ...). Le découpage de l'équipe projet est présenté : les rôles, les tâches et responsabilités sont distribués en fonction des compétences de chacun (matrice RACI). Les outils de planification des tâches et de pilotage de projet (diagrammes de Gantt et de PERT,

		<p>Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle :</p> <p><i>Sur la base d'un cas pratique écrit le, la candidat(e) décrit les actions à conduire pour assurer le pilotage du budget, des risques et de l'activité commerciale d'une UC.</i></p> <p>A3.C3.5 II, elle produit un tableau de bord de contrôle budgétaire de l'activité de l'UC.</p> <p>A4.C3.6 II, elle analyse et traite les risques inhérents à l'activité de l'UC.</p> <p>A5.C3.7 II, elle produit un document de reporting de l'activité globale de l'UC.</p>	<p>méthode WBS/ Work Breakdown Structure) permettent un contrôle efficace du projet et de son avancement.</p> <p>Les outils de priorisation des activités (méthode MoSCoW, loi de Pareto) sont utilisés.</p> <p>Les outils collaboratifs (stockage et échanges d'informations via une plateforme) utilisés pour la conduite du projet permettent une communication fluide entre tous les membres de l'équipe et le pilote du projet.</p> <p>Les techniques managériales mobilisées dans le cadre de revues de projet permettent d'obtenir l'adhésion des membres de l'équipe.</p> <p>Un rapport de fin de projet proposant un retour d'expérience est prévu, dans une logique d'amélioration continue.</p>
	<p>A3 C3.5 Piloter le budget prévisionnel de fonctionnement et d'investissement nécessaire à l'activité de l'UC en construisant des tableaux de bord avec des indicateurs de suivi spécifiques pour maîtriser les coûts et défendre les marges afin de garantir la rentabilité financière de l'UC.</p>		<p>CR3.5 Le tableau de bord de contrôle budgétaire permet le suivi des actions engagées, la mesure et l'analyse des résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.</p> <p>Il repose sur des indicateurs (KPI) pertinents (indicateurs d'activité, indicateurs de performance, indicateurs financiers).</p> <p>L'analyse des coûts et des marges est réalisée.</p> <p>Le ROI est calculé et répond aux objectifs budgétaires fixés.</p> <p>Les mesures correctives à des écarts de budget constatés sont appropriées.</p>
	<p>A4 C3.6 Construire une cartographie des risques propres à l'activité de l'UC en anticipant leurs impacts pour déterminer les modalités de leur couverture afin de garantir la pérennité de l'UC.</p>		<p>CR3.6 L'identification des risques est complète (insatisfaction de la clientèle, concurrence, marché et ses évolutions, image de marque et e-réputation, environnement réglementaire et législatif, sécurité des clients et des collaborateurs de l'entreprise, sécurité des biens de l'UC, sécurité informatique et digitale).</p> <p>La hiérarchisation des risques s'appuie sur des critères pertinents d'analyse (échelles de cotation : probabilité, fréquence, gravité).</p> <p>Le traitement des risques proposé permet de les ramener à un niveau acceptable ou de les neutraliser.</p>

A5 C3.7 Exploiter les données de gestion commerciale et financière de l'UC en utilisant un outil de reporting pour rendre compte périodiquement des résultats qualitatifs et quantitatifs auprès de la direction afin de mesurer les écarts par rapport aux objectifs fixés dans le plan d'actions commerciales.

CR3.7 Le tableau de bord de pilotage de l'activité commerciale comporte l'ensemble des KPI (indicateurs clés de performance : activité et résultats) utiles au reporting de l'activité (données commerciales, données financières). Les informations du tableau de bord sont priorisées et présentées sous une forme facilement compréhensible (chiffres, ratios, graphiques). L'analyse des données est mise en perspective par rapport aux objectifs fixés. Les éléments constitutifs du reporting constitue un outil d'aide à la décision stratégique pour la direction de l'entreprise.