



**REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION
DE LA CERTIFICATION PROFESSIONNELLE :
« Manager du développement commercial »
Niveau 7 – Codes NSF 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 <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 1 Elaborer la stratégie de l'activité			
A1 Diagnostic de l'environnement interne et externe	A1.C1 Analyser la capacité de développement commercial omnicanal et la compétitivité nationale et/ou internationale de l'entreprise en utilisant des outils méthodologiques pour réaliser un diagnostic interne afin d'identifier les forces et faiblesses de l'activité.	A1.A2.M1 Mise en situation professionnelle reconstituée écrite et orale <i>Production écrite</i> A partir d'un cas pratique présentant un contexte d'entreprise, le, la candidat(e), dans une posture d'entrepreneur interne porteur d'un projet de développement commercial innovant, produit un document de synthèse contenant : - Les étapes-clés du projet <ul style="list-style-type: none"> o Faisabilité o Développement o Lancement - Les composantes de l'ingénierie de projet <ul style="list-style-type: none"> o Ingénierie marketing et commerciale o Ingénierie technique o Ingénierie financière o Management et organisation <i>Présentation orale</i> Sur la base du document de synthèse produit en amont, le, la candidat(e) présente de façon synthétique et convaincante la stratégie de développement commercial retenue et sa mise en œuvre opérationnelle.	A1.C1.CR1 - La chaîne de valeur de l'entreprise est structurée par fonction avec précision. - Les DAS (domaines d'action stratégique), les avantages concurrentiels et facteurs clés de succès de l'entreprise sont identifiés et décrits de façon synthétique. - Les forces et faiblesses de l'activité sont identifiées et argumentées. - Le portefeuille clients est analysé à l'aide de méthodologies telles que : segmentation stratégique, Pareto, RFM (Récence, Fréquence, Montant) ... - Le diagnostic interne est réalisé à partir des éléments précédents. Il est pertinent.
	A1.C2 Mettre en place une veille en s'appuyant sur les outils adaptés pour réaliser un diagnostic externe, détecter les opportunités de croissance rentable et les facteurs de risques afin d'orienter l'activité de commerce et/ou e-commerce en se différenciant de la concurrence nationale et/ou internationale.		A1.C2.CR2 - La veille stratégique mise en place est fondée autour des étapes nécessaires à sa structuration (ciblage, sourcing, collecte et sélection des informations, analyse et synthèse, diffusion). - Les outils de veille choisis sont adaptés aux objectifs de la veille (réseaux sociaux, outils de curation, de partage ...). - La crédibilité des sources de veille sélectionnées est avérée. - Le diagnostic externe réalisé (opportunités et risques) est pertinent et argumenté.
A2 Elaboration de la stratégie	A2.C1 Définir la politique commerciale omnicanal en synergie avec la politique générale de l'entreprise en s'appuyant sur une matrice d'analyse de l'environnement interne et externe et en mobilisant le cas échéant ses propres capacités créatives et intrapreneuriales en mode projet pour déterminer les orientations et fixer les objectifs.		A2.C1.CR1 - Les matrices d'analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) et d'analyse concurrentielle permettent de définir les axes de la politique commerciale. - Les objectifs sont SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis et hiérarchisés, écologiquement responsables. - La politique commerciale établie est en cohérence avec les axes de développement global de l'entreprise et les enjeux de RSE (responsabilité sociale et environnementale). - Les canaux de distribution choisis sont adaptés à la politique définie.
	A2.C2 Déterminer clairement les cibles prioritaires, l'organisation marketing et commerciale et les ressources nécessaires pour construire le plan d'action commercial (PAC) afin de mettre en œuvre la stratégie et atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés.		A2.C2.CR2 - Les segments de clientèle sont identifiés sur le plan qualitatif et quantitatif. - Le positionnement choisi permet de différencier l'entreprise de ses concurrents directs et indirects. - Le plan d'action commercial comprend : les objectifs, les conditions financières et humaines de leur réalisation, les actions opérationnelles pour les atteindre. - La démarche est structurée et pertinente.
	A2.C3 Exposer les axes stratégiques de la politique commerciale à la Direction, le cas échéant sous l'angle d'un projet innovant intrapreneurial en s'appuyant sur une argumentation analytique et synthétique pour la convaincre de sa pertinence à l'échelle nationale et/ou internationale et obtenir son adhésion.		A2.C3.CR3 - Le format de communication est adapté au public cible (la Direction). - Les arguments présentés sont synthétiques, structurés, et chiffrés. - La cohérence de la stratégie commerciale proposée avec les valeurs et la mission de l'entreprise est démontrée. - La stratégie commerciale proposée respecte les valeurs et la mission de l'entreprise - L'argumentation met en relief le caractère innovant et distinctif sur le marché de la politique commerciale proposée. - La création de valeur ajoutée pour l'entreprise est démontrée.

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 2 Développer la performance commerciale et optimiser la relation clients « grands comptes »			
A1 Organisation du processus d'acquisition et de fidélisation de clients	A1.C1 Piloter les actions de conquête et de fidélisation prévues dans le plan d'action commercial en s'appuyant le cas échéant sur les ressources de l'intelligence artificielle, en synergie avec la force de vente et l'ensemble des parties prenantes pour atteindre les objectifs fixés.	A1.M1 Mise en situation professionnelle reconstituée écrite <i>A partir d'un cas pratique décrivant un plan d'action commercial, le, la candidat(e) produit :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Une feuille de route des actions commerciales opérationnelles - Un outil de suivi et d'évaluation des actions de conquête et de fidélisation - Une méthodologie de sélection de prescripteurs et de distributeurs - Un processus de prospection commerciale - Une méthodologie de sélection des appels d'offres 	A1.C1.CR1 - Les analyses permettent de prévoir les besoins des utilisateurs et de scruter toutes les ventes online et offline. - Les stratégies de conquête et de fidélisation sont mises en place avec discernement à partir de l'analyse des données collectées. Elles sont en cohérence avec le plan d'action. - Les moyens choisis permettent d'atteindre les objectifs fixés. - L'efficacité des actions de conquête et de fidélisation est mesurée grâce à des indicateurs clés de performance (KPI) significatifs au regard des objectifs visés.
	A1.C2 Développer des réseaux de partenaires omnicanal nationaux et/ou internationaux en sélectionnant des prescripteurs et des distributeurs pour mettre en place une stratégie d'influence, réduire les coûts logistiques et optimiser le maillage commercial de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs de croissance.		A1.C2.CR2 - La sélection des prescripteurs et des distributeurs est pertinente au regard des objectifs fixés et du contexte de l'entreprise. - La combinaison des canaux choisis pour mettre en place la stratégie d'influence permet d'avoir un impact maximal sur les clients. - La stratégie d'animation omnicanal de la communauté des prescripteurs et distributeurs est adaptée au contexte de l'entreprise.
	A1.C3 Mettre en place un processus de sourcing des suspects en utilisant les techniques traditionnelles de prospection et/ou le social selling pour les convertir en leads puis en prospects qualifiés afin de générer de nouveaux acheteurs destinés à devenir des clients dans le cadre d'une relation commerciale durable.		A1.C3.CR3 - Les techniques de sourcing omnicanal utilisées sont adaptées aux objectifs (inbound et outbound marketing, lead scoring, lead nurturing ...) - Les suspects identifiés présentent les caractéristiques de la clientèle cible. - La sélection de leads effectuée au sein des suspects est pertinente. - Les attentes et besoins des prospects sont qualifiés. - Les prospects porteurs d'opportunités d'affaires sont identifiés. - Les actions déployées pour convertir les prospects en acheteurs puis en clients sont efficaces.
	A1.C4 Sélectionner les appels d'offres publics ou privés, nationaux et/ou internationaux en s'appuyant sur une démarche de veille et d'analyse des cahiers des charges des émetteurs afin d'y répondre en coordination avec les différents services impliqués en respectant le formalisme, les différentes obligations et étapes communiquées.		A1.C4.CR4 - Les caractéristiques des techniques de réponse aux appels d'offres sont connues. - L'analyse des critères de réponse est exhaustive et mise en corrélation avec les facteurs clés de succès du marché et les avantages concurrentiels de l'entreprise. - La décision de réponse ou non à l'appel d'offre est justifiée. - La capacité de l'entreprise à répondre aux appels d'offres est démontrée.
A2 Développement et pérennisation du portefeuille clients « grands comptes »	A2.C1 Conseiller la clientèle « grands comptes » en la faisant bénéficier d'une expertise personnalisée pour formuler une proposition commerciale globale complexe en français et en anglais afin de conclure un contrat de vente dans une logique de collaboration mutuellement profitable à long terme.	A2.M2 Mise en situation professionnelle reconstituée orale individuelle sous la forme d'un jeu de rôles : <i>A partir d'un cas pratique écrit présentant un contexte de relation commerciale « grands comptes », le, la candidat(e) :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Adapte ses préconisations aux besoins et attentes de la clientèle « grands comptes » - Négocie une offre commerciale globale complexe sur mesure - Formule une proposition commerciale complexe - Rend un arbitrage sur une réclamation ou un litige complexe 	A2.C1.CR1 - L'exploration des attentes et besoins est adaptée à la clientèle « grands comptes ». - La qualité de l'expertise produits/services procurée est de haut niveau et favorise l'engagement des clients « grands comptes ». - La proposition commerciale et le contrat de vente sont formulés et établis dans le respect des intérêts des parties prenantes et des réglementations en vigueur. - L'anglais est maîtrisé (niveau B1 du CECRL - Cadre européen commun de référence pour les langues)
	A2.C2 Négocier en français et en anglais une offre globale complexe personnalisée en soutien ou en relais de la force de vente dans une démarche orientée solution et en faisant preuve d'assertivité pour formaliser un accord commercial gagnant-gagnant afin de garantir une relation d'affaires pérenne et rentable.		A2.C2.CR2 - Le niveau d'intervention dans la négociation est justifié. - Les techniques de négociation utilisées sont adaptées au contexte complexe. - La communication est assertive. - Les réponses aux objections démontrent une connaissance d'expert dans son domaine. - L'anglais est maîtrisé (niveau B1 du CECRL - Cadre européen commun de référence pour les langues)
	A2.C3 Arbitrer, en appui ou en relais de la force de vente les réclamations et/ou litiges complexes en tenant compte des attentes et intérêts respectifs des parties prenantes 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 commerciales et la qualité de la relation avec les comptes-clés.		A2.C3.CR3 - L'analyse de la situation de réclamation et/ou de litige est précisée et exhaustive. - Les modalités de traitement de la réclamation et/ou du litige sont adaptées à la situation et aux processus mis en place et reposent sur la démonstration des expertises métier et négociation. - La solution de résolution de la problématique satisfait l'ensemble des parties prenantes et respecte la réglementation et l'éthique des affaires.

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>		
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION	
BLOC 3 Encadrer, piloter et dynamiser l'activité du service et des équipes				
A1 Management des équipes	A1.C1 Recenser les besoins en compétences internes et externes nécessaires au déploiement de l'activité commerciale pour recruter les managers de proximité et/ou la force de vente en collaboration avec le service des ressources humaines et sélectionner les prestataires adaptés dans le respect de l'enveloppe budgétaire allouée et du cadre réglementaire en vigueur.	A1.C1.C2.C3.C5.C6.M1 Mise en situation professionnelle reconstituée écrite <i>A partir d'un cas pratique présentant un contexte d'entreprise, le, la candidat(e) fournit un document de synthèse au sein duquel il, elle produit :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Un diagnostic de l'activité du service et de sa performance commerciale - Une évaluation des besoins en compétences internes et externes nécessaires au développement de l'activité commerciale - Un plan d'action ressources humaines - Un plan de répartition des objectifs commerciaux - Un processus d'accompagnement des équipes - Un processus d'évaluation des collaborateurs 	A1.C1.CR1 - L'analyse des besoins en compétences nécessaires à la réussite des objectifs fixés est réalisée de façon exhaustive. Les manques sont mis en exergue et justifiés. - Les fiches de postes décrivant les compétences manquantes sont rédigées avec rigueur et précision. - La procédure de recrutement mise en place est efficace et efficiente. Elle respecte le droit du travail et la politique de RSE (responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise).	
	A1.C2 Répartir les objectifs qualitatifs et quantitatifs individuels et/ou collectifs entre les membres des équipes en fonction de leurs compétences respectives en créant les conditions d'une coopération pour susciter leur adhésion et générer une émulation bénéfique aux performances commerciales.		A1.C2.CR2 - Les objectifs sont SMART : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporellement définis et hiérarchisés, écologiquement responsables. - La répartition des objectifs entre collaborateurs prend en compte les éléments suivants dans l'objectif de favoriser la cohésion dans le respect de la QVT (qualité de vie au travail) : la motivation des collaborateurs ; le parcours, la personnalité, le caractère de chacun ; les talents et les difficultés de chacun ; les différences et les opinions ; les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. - Les indicateurs de suivi de la performance individuelle et collective sont expliqués et argumentés avec clarté.	
	A1.C3 Diriger les équipes en face à face et/ou à distance dans une posture de manager-coach en faisant preuve d'intelligence relationnelle pour obtenir leur engagement dans le projet et stimuler la performance individuelle et collective.		A1.C3.CR3 - Le mode de management (coopération, accompagnement, responsabilisation, motivation ...) est adapté à la situation et au profil des individus dans le respect des principes de diversité. - La posture adoptée est en ouverture. Elle est propice à la compréhension et au dialogue.	
	A1.C4 Organiser la démarche d'accompagnement des équipes en utilisant des méthodes agiles pour gérer les résistances face aux changements et aider les collaborateurs à s'approprier les nouvelles dispositions de l'organisation, leur nouveau rôle et leurs nouvelles pratiques.		A1.C4.C5.M2 Mise en situation professionnelle reconstituée orale <i>A partir d'un cas pratique décrivant une situation de changement générée par la mise en œuvre d'un nouveau projet de développement commercial, le, la candidat(e) :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Décrit les phases du processus de changement - Présente la nouvelle organisation et les nouvelles méthodes de travail choisies - Propose un accompagnement adapté aux changements 	A1.C4.CR4 - Les changements et leurs impacts humains, techniques, logistiques et financiers sont analysés avec pertinence au regard du contexte d'entreprise. - Les facteurs de risques psychosociaux liés à la démarche de changement sont identifiés et évalués. - Les étapes et les outils de la conduite du changement sont respectés et utilisés avec maîtrise dans le process mis en place. - Les principes du management agile sont respectés.
	A1.C5 Communiquer en français et en anglais, à l'oral et à l'écrit, auprès des différents interlocuteurs en utilisant la terminologie professionnelle propre au secteur d'activité pour s'assurer de créer les conditions d'un échange équilibré bénéfique à la performance commerciale.		A1.C5.CR5 - Le français est maîtrisé à l'écrit et à l'oral. Les règles de grammaire, de syntaxe et d'orthographe sont respectées. - L'anglais est maîtrisé à l'oral et à l'écrit (niveau B1 du CECRL - Cadre européen commun de référence pour les langues) - Les termes professionnels (techniques et commerciaux) sont justes et compréhensibles dans les deux langues. Un feedback est demandé systématiquement pour s'assurer de leur compréhension.	
	A1.C6 Interpréter les indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer les performances individuelles et collectives des équipes au regard des objectifs afin de mener les actions d'accompagnement et de formation nécessaires.		A1.C6.CR6 - Les indicateurs de suivi de performance individuels et collectifs sont adaptés aux objectifs et aux profils des collaborateurs. - Les souhaits d'évolution sont analysés et un dispositif d'accompagnement adapté est proposé.	

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 4 Piloter le processus de l'activité et la performance commerciale			
A1 Pilotage du processus de commercialisation	A1.C1 Elaborer un système de contrôle du processus de commercialisation pour opérer les ajustements nécessaires et valoriser le partage des bonnes pratiques afin d'optimiser les résultats dans une démarche d'amélioration continue.	A1.M1 Mise en situation professionnelle reconstituée écrite <i>A partir d'un cas pratique présentant un processus de commercialisation, le, la candidat(e) fournit un document de synthèse au sein duquel il, elle produit :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Un plan de contrôle du processus de commercialisation - Un diagnostic du processus de commercialisation - Une présentation synthétique du plan d'amélioration continue du processus de commercialisation 	A1.C1.CR1 <ul style="list-style-type: none"> - Le système de contrôle du processus de commercialisation est organisé dans une logique d'amélioration continue. - Il est flexible et modulable. Il permet de prendre en compte les évolutions (organisation, technologies, marché, attentes des consommateurs, ...). - Les points d'amélioration possible sont mis en exergue. - Les ajustements proposés sont réalistes et opérationnels.
	A1.C2 Mesurer la performance du processus de commercialisation dans le cadre de la revue de Direction pour valoriser les réussites, expliquer les échecs et proposer des idées d'amélioration en coordination avec les autres pilotes de processus.		A1.C2.CR2 <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de mesure de la performance commerciale choisis sont adaptés au secteur et à la stratégie d'entreprise. - La présentation des résultats valorise les réussites et explique les échecs avec objectivité. - Les suggestions d'amélioration correctives et préventives proposées sont réalistes et prennent en compte la stratégie globale de l'entreprise.
A2 Pilotage de la performance commerciale	A2.C1 Concevoir un tableau de bord en sélectionnant les indicateurs de mesure adaptés pour piloter la performance commerciale online et/ou offline des équipes et du réseau de distribution afin de contrôler la bonne exécution du plan d'action commercial et conduire des actions correctives si nécessaire.	A2.M2 Mise en situation professionnelle reconstituée écrite <i>A partir d'un cas pratique décrivant un contexte d'entreprise, le, la candidat(e) produit :</i> <ul style="list-style-type: none"> - Un tableau de bord des résultats commerciaux - Un diagnostic de la satisfaction client - Un diagnostic financier de l'activité - Une présentation synthétique des résultats de l'activité 	A2.C1.CR1 <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs clés de performance (KPI) sélectionnés sont adaptés au pilotage de l'activité commerciale. - Les résultats sont analysés et les actions correctives opérationnelles proposées sont pertinentes. - Le calcul de la rentabilité par canal ou par circuit de distribution est juste. - La performance de l'équipe, des prescripteurs et des distributeurs est analysée séparément. Cette analyse permet de conduire des ajustements ciblés et efficaces.
	A2.C2 Décider des méthodes et indicateurs de mesure de l'expérience client en s'appuyant le cas échéant sur les ressources de l'intelligence artificielle pour analyser la satisfaction client tout au long du parcours d'achat omnicanal afin d'optimiser l'expérience utilisateur.		A2.C2.CR2 <ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes et indicateurs de mesure de l'expérience client sont sélectionnés en fonction de l'objectif recherché et du contexte d'entreprise (Net Promoter Score, création d'une carte du parcours client, sondages, taux de résiliation, score de satisfaction client ...). - L'analyse de la satisfaction client s'inscrit dans le cadre d'un process de contrôle qualité et d'amélioration continue.
	A2.C3 Agréger les informations de projection financière collectées auprès des différents services de l'entreprise au travers d'un budget prévisionnel pour analyser les écarts par rapport aux prévisions budgétaires précédentes afin de les ajuster au plus près de la réalité.		A2.C3.CR3 <ul style="list-style-type: none"> - Les informations de projection financière provenant des différents services de l'entreprise sont synthétisées dans un tableau de bord. - Les indicateurs à surveiller pour un contrôle de gestion régulier efficace de l'activité sont identifiés avec pertinence. - Les écarts constatés par rapport aux prévisions sont analysés et expliqués.
	A2.C4 Etablir le bilan périodique de l'activité commerciale à partir d'un outil de suivi et de reporting de la performance, de la gestion des budgets et de la satisfaction client pour fournir à la Direction une vision d'ensemble des résultats qualitatifs et quantitatifs et délivrer les messages clés utiles à la prise de décision.		A2.C4.CR4 <ul style="list-style-type: none"> - Le tableau de bord de reporting est alimenté par des données collectées auprès de sources pertinentes. - Il met en scène les messages clés sous forme de graphiques et/ou de schémas. - Il met en avant le suivi du projet, son adéquation avec le budget prévisionnel. - Il permet de prendre des décisions stratégiques.