

## 5 - RÉFÉRENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« 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. »

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>BLOC n°1 : ELABORER LA STRATÉGIE COMMERCIALE</b>			
A 1. Elaboration d'une étude de marché pour bâtir une stratégie commerciale cohérente	C1. Élaborer une étude de marché à partir des données internes et externes à l'entreprise en déterminant les forces, faiblesses, menaces et opportunités au regard du positionnement des concurrents afin de pouvoir bâtir une stratégie commerciale pertinente.	<b><u>E1. Etude de cas individuelle (n°1-Partie 1/2)</u></b>  <b>Le candidat devra réaliser une étude de marché en justifiant la méthodologie, les sources et l'échantillon choisi.</b>	CE1. L'analyse de l'environnement interne identifie les forces et faiblesses de l'entreprise, de ses marques ainsi que de l'offre de produits/ services.  CE2. L'analyse de l'environnement externe identifie les menaces et opportunités qui peuvent influencer (positivement ou négativement) le développement de l'activité commerciale de l'entreprise et permet à celle-ci d'avoir

			<p>suffisamment d'éléments pour mieux se positionner face à la concurrence.</p> <p>CE3. Les éléments de l'analyse interne et externe sont synthétisés de manière explicite à l'aide le SWOT et constituent une aide à la décision.</p> <p>Clarté du SWOT: chaque élément relève d'une force, faiblesse, opportunité ou d'une menace effective</p> <p>Pertinence du SWOT: les aspects du SWOT sont en lien avec le projet de développement</p> <p>CE4. Les hypothèses de développement envisagées sont pertinentes au regard de la stratégie de l'entreprise et de son positionnement.</p>
<p>A2. Pilotage de la mise en place d'un dispositif de veille commerciale</p>	<p>C2.Piloter la mise en place d'un dispositif de veille commerciale et marketing en définissant les modalités de collecte, traitement et diffusion des informations sur les produits ou services afin d'être en mesure de répondre aux évolutions rapides du marché et aux besoins des consommateurs.</p>	<p><b><u>E1. Etude de cas individuelle (n°1- Partie 2/2)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra structurer un dispositif de veille complet permettant d'aboutir à des améliorations et/ou des innovations.</b></p>	<p>CE1. Les objectifs de la veille sont clairement définis.</p> <p>CE2. Le dispositif de veille mis en place est pertinent (canaux choisis, acteurs désignés pour effectuer la veille, sources identifiées).</p>

			<p>CE3. Les étapes du processus de veille sont clairement identifiées et permettent au dispositif d'être efficace.</p> <p>CE4. Les informations récoltées concernent le potentiel de l'entreprise à développer son activité ou ses produits. Elles facilitent leur analyse et leur utilisation.</p> <p>CE5. Les améliorations ou innovations proposées sont pertinentes: elles sont réalisables par l'entreprise, argumentées et contribuent à la compétitivité de l'entreprise.</p>
<p>A3. Définition des stratégies commerciale et marketing afin de développer les ventes et fidéliser les clients.</p>	<p>C3 Définir la stratégie commerciale sur la base de l'analyse effectuée du marché et en identifiant les avantages concurrentiels de l'entreprise, en déterminant les cibles et le positionnement des produits ou services sur le marché ainsi que les objectifs à atteindre afin que l'entreprise reste compétitive et développe ses ventes.</p>	<p><b><u>E2. Etude de cas individuelle (n°2)</u></b></p> <p><b>A partir de l'étude de marché effectuée et de la stratégie globale de l'entreprise, définir une stratégie commerciale et marketing qui soient complémentaires.</b></p>	<p>CE1. Les objectifs des stratégies commerciales et marketing sont clairement énoncés et chiffrés (méthode "SMART": spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, délimitée dans le temps), ils sont cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise.</p> <p>CE2. Elles identifient et mettent en valeur l'avantage concurrentiel de l'entreprise.</p>

	<p>C4. Définir en lien avec le service marketing une stratégie marketing permettant de mettre en œuvre la stratégie commerciale à partir des axes de développement validés par la Direction Générale, en définissant la Segmentation, le Ciblage et le Positionnement afin d'attirer et fidéliser les clients.</p>		<p>CE3. La stratégie commerciale et marketing sont cohérentes et complémentaires</p> <p>CE4. La segmentation permet d'évaluer et catégoriser le marché cible en constituant des groupes de consommateurs en fonction de différents critères sociodémographiques et comportementaux.</p> <p>CE5. Les cibles identifiées permettent de choisir les segments de marché sur lesquels l'entreprise veut se positionner pour proposer ses produits ou services aux consommateurs.</p> <p>CE6. Le ciblage identifié permet d'orienter ses actions marketing en évitant de se disperser en investissant sur des segments à faible potentiel</p> <p>CE7. Les produits ou services proposés répondent à un besoin du marché et correspondent à l'identité de l'entreprise.</p>
--	--	--	--

			<p>CE8. Les moyens et canaux de vente privilégiés sont cohérents par rapport aux objectifs et ils sont en cohérence avec le positionnement de la marque.</p> <p>CE9. La politique de prix correspond à la cible choisie et génère une marge suffisante pour l'entreprise.</p> <p>CE10. Le positionnement de la marque permet à l'entreprise de se démarquer des concurrents.</p> <p>CE11. Les choix stratégiques effectués sont clairement expliqués et justifiés</p>
<p>A4. Définition d'une stratégie d'entrée sur un nouveau marché à l'international</p>	<p>C5. Définir une stratégie d'entrée sur un nouveau marché à l'international afin de contribuer à la compétitivité de l'entreprise et conquérir des marchés internationaux.</p>	<p><b><u>E3. Etude de cas individuelle n°3</u></b></p> <p><b>Le candidat devra à partir d'une étude de marché internationale définir une stratégie d'entrée sur un nouveau marché (un pays déterminé).</b></p>	<p>CE1. L'analyse de l'étude de marché internationale permet de dégager les caractéristiques principales de commercialisation dans les pays cibles.</p> <p>CE2. Le potentiel de développement commercial des produits est mesuré en fonction des besoins et de l'environnement.</p>

			<p>CE3. Les risques sont identifiés et analysés de façon à contribuer à la prise de décision stratégique sur l'opportunité d'accès au marché en question.</p> <p>CE4. L'analyse de la concurrence est suffisamment complète et pertinente pour contribuer à la prise de décision stratégique concernant l'opportunité d'accès au marché en question.</p> <p>CE5. Les spécificités culturelles sont identifiées et prises en compte dans l'élaboration de la stratégie d'entrée sur le marché.</p> <p>CE6. Le modèle de mix marketing retenu correspond à la cible visée dans le pays et aux caractéristiques du marché.</p> <p>CE7. Les choix stratégiques sont argumentés et justifiés.</p>
A5. Elaboration d'un budget prévisionnel de la stratégie commerciale	C6. Élaborer le budget prévisionnel de la stratégie commerciale choisie en évaluant les différents coûts et résultats escomptés, des moyens alloués par la Direction Générale, en	<p><b><u>E4. Etude de cas individuelle n°4</u></b></p> <p><b>Le candidat devra sur la base d'une stratégie présentée et d'une note de cadrage élaborée pour le</b></p>	CE1. Le budget prévisionnel élaboré tient compte des éléments stables et conjoncturels.

	<p>précisant les indicateurs et les modalités de suivi afin de valider les axes stratégiques choisis et de définir les arbitrages à réaliser.</p>	<p><b>service commercial- élaborer un budget prévisionnel.</b></p>	<p>CE2. Les postes de charges et de produits sont réalistes et cohérents avec l'activité, la stratégie et la structure de l'entreprise.</p> <p>CE3. Le niveau de détail du budget permet d'évaluer la pertinence des choix de dépense.</p> <p>CE4. Les arbitrages budgétaires effectués au regard de la stratégie sont pertinents et justifiés.</p> <p>CE5. La présentation du budget à la Direction permet la compréhension des choix stratégiques quant à l'opportunité et la rentabilité.</p>
--	---	--	--

## BLOC n°2 : PILOTER ET METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE COMMERCIALE

A6. Définition d'un plan d'actions commerciales et marketing afin d'atteindre les objectifs visés par la stratégie

C7. Définir un plan d'actions commerciales phygiales (*physiques et digitales*) adaptées aux évolutions du marché, en identifiant et analysant les besoins et évolutions des consommateurs, en décrivant de manière spécifique les moyens et actions concrètes à mettre en œuvre ainsi que les priorités afin d'atteindre les objectifs commerciaux fixés dans le cadre de la stratégie

### **E5. Etude de cas individuelle n°5 (partie 1/2)**

**Le candidat devra sur la base de la stratégie commerciale présentée, définir un plan d'actions commerciales phygiales en identifiant les outils et canaux appropriés pour leur déploiement.**

CE1. Les objectifs et les actions commerciales à déployer sont décrites avec précision, de manière opérationnelle et sont en cohérence avec la stratégie commerciale.

CE2. Les actions commerciales sont chiffrées.

CE3. La force de vente utilise l'ensemble des canaux à disposition (physiques et digitaux) pour la prospection et la concrétisation des ventes en fonction des besoins et attentes des clients.

CE4. Les canaux choisis sont complémentaires, font converger les actions offline et online et permettent de fluidifier le parcours d'achat.

CE5. Le tableau d'objectifs de ventes est réaliste, motivant. Il est cohérent avec les objectifs stratégiques et commerciaux.



	<p>C8. Elaborer en lien avec le service concerné, un plan d'actions marketing sur la base du plan d'actions commerciales, en définissant le modèle de mix marketing et l'usage des techniques et outils digitaux de promotion nécessaires à l'activité de l'entreprise afin d'augmenter la visibilité de l'entreprise et réussir le développement des ventes</p>	<p><b><u>E5. Etude de cas individuelle (n°5-partie 2/2)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra sur la base d'une stratégie présentée élaborer un plan annuel d'actions marketing en précisant le modèle de mix marketing retenu ainsi que les outils digitaux de promotion retenus.</b></p>	<p>CE1. Les objectifs et les actions marketing à déployer sont décrites avec précision, de manière opérationnelle, elles sont cohérentes avec la stratégie et le plan d'actions commerciales.</p> <p>CE2. Les actions marketing sont chiffrées.</p> <p>CE3. Le type de "buyer persona" identifiée est cohérente avec la stratégie marketing.</p> <p>CE4. Les canaux retenus correspondent à la cible visée et aux caractéristiques du marché.</p> <p>CE5. Le plan d'actions commerciales et le plan d'actions marketing proposés sont complémentaires.</p> <p>CE6. Les choix d'actions marketing sont au service de l'action commerciale.</p>
--	--	--	---

<p>A7. Développement et gestion du portefeuille clients</p>	<p>C9. Développer et gérer son portefeuille clients, en optimisant le suivi commercial, en démarchant de nouveaux prospects , et en organisant le travail de ses équipes commerciales afin de fidéliser ses clients et en attirer de nouveaux.</p>	<p><b><u>E6. Mise en situation professionnelle (n°1)</u></b></p> <p><b>Partie écrite suivie d'une partie orale individuelle.</b></p> <p><b>Le candidat devra réaliser l'ensemble des opérations nécessaires à l'analyse et la gestion d'un portefeuille clients B2B sur CRM.</b></p>	<p>CE1. L'analyse du portefeuille clients B2B a repéré les clients à fort potentiel et classifie les types de client pour y affecter des actions commerciales spécifiques et adaptées.</p> <p>CE2. Le candidat a discriminé via le CRM les informations pertinentes pour le développement des actions commerciales.</p> <p>CE3. Les canaux de prospection choisis sont adaptés aux types de client et au type de produit(s)/ service(s) vendus.</p> <p>CE4. Les <i>leads</i> identifiés sont qualifiés</p> <p>CE5. Les leviers de fidélisation proposés sont efficaces et appropriés au type de clientèle.</p>
<p>A8. Identifier les partenaires commerciaux pertinents à l'international</p>	<p>C10. Identifier les fournisseurs et distributeurs pertinents, sur des marchés internationaux ciblés, en évaluant leur fiabilité, en étudiant le rapport qualité-prix, en se renseignant sur les délais de</p>	<p><b><u>E7. Etude de cas individuelle n°6</u></b></p> <p><b>Le candidat devra dans le cadre d'une stratégie d'import-export, mener une prospection et</b></p>	<p>CE1. Les canaux identifiés pour effectuer le sourcing de fournisseurs et distributeurs sont adaptés au pays ou zone ciblés et permettent de mener une prospection pertinente et efficace.</p>

	<p>paiement et les délais de livraison afin de pouvoir les qualifier et bâtir des partenariats solides et profitables.</p>	<p><b>identifier les partenaires commerciaux pertinents.</b></p>	<p>CE2. Les partenaires commerciaux potentiels (fournisseurs et distributeurs) identifiés sont pertinents: ils sont en mesure de satisfaire les besoins identifiés, ils ont une expertise prouvée dans le domaine d'activité concernée, leur fiabilité est prouvée par des éléments factuels et solides.</p> <p>CE3. L'ensemble des atouts, risques et coûts imputables au choix du fournisseur ont été clairement identifiés et pris en compte dans l'arbitrage effectué (coûts de production, d'acheminement, des matières premières, contrôle de qualité, coûts logistiques, coûts d'import, délais de livraison etc.)</p> <p>CE4. L'ensemble des atouts, risques et coûts imputables au choix du distributeur ont été pris en compte dans l'arbitrage effectué (proximité du distributeur avec le marché, organisation du réseau de vente, actions de commercialisation, service après-vente et garantie, réputation, solidité financière, etc.)</p>
--	--	--	--

			<p>CE5. Les marges commerciales des distributeurs ont été calculées et comparées. L'équilibre des marges est équilibré et profitable pour l'entreprise.</p> <p>CE6. Les arbitrages et le choix final des partenaires commerciaux sont argumentés et cohérents.</p> <p>CE7. La stratégie pour préparer la négociation d'un contrat identifie l'ensemble des points critiques et stratégies qui seront déterminants : prix, livraison, conditions de paiement, modalités de transport, garanties.</p>
A9. Élaboration et conduite d'une stratégie de négociation commerciale (niveau national et international)	<p>C11. Élaborer une stratégie de négociation commerciale en tenant compte des besoins des clients et en déterminant les règles de négociation à appliquer, afin de maximiser les relations gagnantes auprès des interlocuteurs externes de l'entreprise.</p> <p>C12. Mener une négociation commerciale complexe et la conclure en appréhendant les codes de l'entretien clientèle et en définissant un argumentaire de vente pertinent</p>	<p><b><u>E8. Mise en situation professionnelle (n°2)</u></b></p> <p><b>Partie préparation écrite suivie d'une partie orale.</b></p> <p><b>Le candidat devra élaborer une stratégie de négociation adaptée, mener la négociation et conclure la vente.</b></p>	<p>CE1. La stratégie de négociation est définie à partir d'une analyse systémique de la situation</p> <p>CE2. Des marges de manœuvre ont été définies en fonction des possibilités et enjeux du prospect</p> <p>CE3. L'argumentaire de vente est préparé, il est adapté aux besoins du client.</p>

	<p>afin de favoriser les accords avec les clients B to B et grands comptes.</p>		<p>CE4. Le prospect est considéré comme un partenaire.</p> <p>CE5. La posture du candidat est assertive et facilite les échanges.</p> <p>CE6. La prise en compte des besoins et des enjeux du prospect se manifeste par une posture de conseil.</p> <p>CE7. L'offre commerciale rédigée est attractive et pertinente.</p> <p>CE8. La conclusion de la vente est avantageuse pour les deux parties.</p>
	<p>C13. Mener une négociation commerciale avec des prospects internationaux, en anglais, en appréhendant les codes de l'entretien clientèle, en adaptant son argumentaire aux codes culturels et au contexte local afin de développer un portefeuille de clients B2B internationaux.</p>	<p><b><u>E9. Mise en situation professionnelle (°3)</u></b></p> <p><b>Partie écrite suivie d'une partie orale individuelle.</b></p>	<p><b>Partie 1.</b></p> <p>CE1. Le besoin commercial de l'interlocuteur est correctement identifié, les éléments de négociation identifiés sont adaptés</p> <p>CE2. L'argumentaire de vente est adapté au pays et au contexte culturel dans lequel se déroule la négociation.</p>

			<p>CE3. L'argumentaire de vente est solide et convaincant</p> <p><b>Partie 2.</b></p> <p>CE4. Le vocabulaire en langue anglaise utilisé est professionnel.</p> <p>CE5. L'expression orale en langue anglaise est fluide et intelligible.</p> <p>CE6. Le candidat n'est pas déstabilisé par les questions du prospect et sait y répondre de manière cohérente et convaincante.</p> <p>CE7. La négociation est bien menée de manière à aboutir à un accord avantageux pour les deux parties.</p>
<b>BLOC 3 : PILOTER LA PERFORMANCE COMMERCIALE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITE</b>			
A10. Définition des indicateurs de performance marketing et commerciaux	C14. Définir les indicateurs de performance en associant le service marketing et le service commercial pour définir les KPI	<b><u>E10. Etude de cas individuelle (n°7- partie 1/2)</u></b>	CE1. Les KPI (indicateurs de performance) retenus permettent de mesurer l'activité de l'entreprise et

	<p>pertinents afin d'aligner les objectifs marketing sur les objectifs commerciaux.</p>	<p><b>Le candidat devra sur la base d'une stratégie commerciale et marketing définir les KPI (indicateurs clés de performance) pertinents pour le suivi de l'activité, justifier le choix effectué en cohérence avec la stratégie de l'entreprise (macro et micro-objectifs visés).</b></p>	<p>l'efficacité des actions commerciales et marketing.</p> <p>CE2. Le tableau de bord effectué permet d'assurer un suivi clair et en temps réel des KPI.</p> <p>CE3. L'analyse des KPI est directement exploitable et constitue un outil de prise de décision.</p> <p>CE4. Les écarts entre les objectifs et le réalisé sont analysés et les actions correctives proposées sont adaptées.</p> <p>CE5. Le SLA pose clairement les termes et les moyens de l'alignement des objectifs marketing et commerciaux.</p>
<p>A11. Pilotage de la force de vente</p>	<p>C15. Piloter la force de vente par le suivi et l'accompagnement de ses équipes commerciales à l'aide de tableaux de bord, d'indicateurs précis et pertinents portant sur les opérations commerciales afin que les objectifs commerciaux préalablement définis puissent être atteints.</p>	<p><b><u>E10. Etude de cas individuelle (n°7- partie 2/2)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra fixer et analyser les performances commerciales de son équipe à partir du plan d'actions commerciales.</b></p>	<p>CE6. Les objectifs fixés sont réalistes et modulés en fonction des capacités de chaque membre de l'équipe.</p> <p>CE7. La sectorisation commerciale proposée est équilibrée et satisfaisante, elle permet d'atteindre les objectifs fixés.</p> <p>CE8. Les informations pertinentes du CRM sont exploitées en temps réel</p>

			<p>pour mesurer les performances commerciales.</p> <p>CE9. Les écarts entre les objectifs et le réalisé sont analysés et les actions correctives proposées sont adaptées.</p> <p>CE10. La forme et la fond du reporting permettent à la Direction de prendre des décisions ou des orientations pertinentes.</p>
A12. Pilotage de l'optimisation de l'expérience client	C16. Piloter l'optimisation de l'expérience client en créant des interactions positives avec lui tout au long du parcours d'achat afin d'entraîner sa <u>fidélisation</u> , d'encourager la recommandation et de créer son attachement à la marque.	<p><b><u>E11. Etude de cas individuelle (n°8)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra diagnostiquer l'expérience client actuelle et définir les points d'amélioration afin de l'optimiser et de fidéliser le client.</b></p>	<p>CE1. Le diagnostic du parcours client est précis et conforme à la réalité sur le terrain.</p> <p>CE2. Les points forts et les points faibles sont repérés.</p> <p>CE3. Des axes d'amélioration réalistes sont prévus.</p> <p>CE4. Les axes d'amélioration tiennent compte des pratiques de la concurrence.</p> <p>CE5. Les programmes de fidélisation sont efficaces et adaptés aux circuits de commercialisation.</p>



			CE6. L'expérience client facilite l'attachement à la marque et veille au bon renouvellement des cibles pour éviter une rupture.
A13. Mise en place d'une stratégie de génération de leads afin d'obtenir un taux élevé de transformation de prospects en clients.	C17. Mettre en place une stratégie de génération de 'leads' B2B qualifiés à l'aide des outils de marketing digital en définissant les <i>buyer personas</i> et leurs parcours d'achat afin de stimuler le prospect dans l'avancement de son processus d'achat et obtenir sa transformation en client.	<b><u>E12. Etude de cas individuelle (n°9)</u></b>  <b>Le candidat devra élargir son portefeuille clients à partir de 'leads' générés qualifiés.</b>	CE1. Les <i>Buyer Personas</i> sont clairement identifiés et correspondent à la cible client.  CE2. Le plan d'actions de génération de leads est détaillé, argumenté et permet d'atteindre l'objectif visé.  CE3. Des KPI sont fixés pour évaluer en temps réel la stratégie de génération de leads.  CE4. Le ROI (taux de conversion) est prévu et réaliste.
A14. Suivi de l'exécution du budget commercial afin d'atteindre les objectifs fixés et identifier d'éventuels écarts.	C18. Suivre l'exécution d'un budget commercial, contrôler les dimensions budgétaires et financières par le recensement, l'identification et le classement des dépenses et des recettes ainsi que par la mise en place d'un <i>reporting</i> auprès de la Direction Générale	<b><u>E13. Etude de cas individuelle (n°10)</u></b>  <b>Le candidat devra suivre l'exécution du budget commercial en identifiant des écarts et en proposant des mesures correctives.</b>	CE1. Les écarts constatés par la comparaison de postes de produits et de charges sont analysés et justifiés.  CE2. Les arbitrages qui en découlent sont adaptés à l'évolution de la

	<p>afin de vérifier la performance et la rentabilité des projets conduits et de décider des actions à mener au regard des écarts constatés entre les objectifs prévisionnels et les résultats atteints.</p>		<p>situation et à la stratégie de l'entreprise.</p> <p>CE4. Les arbitrages effectués sont justifiés.</p> <p>CE5. L'analyse de la rentabilité du projet permet de préparer la prise de décisions (elle est claire et complète)</p> <p>CE6. La forme et la fond du reporting permettent à la Direction de prendre des décisions ou orientations pertinentes.</p>
<p>A15.Élaboration d'un Business Plan afin d'étudier une opportunité de développement d'une nouvelle activité.</p>	<p>C19. Soumettre le développement d'une nouvelle activité à sa Direction, en évaluant les risques financiers, en choisissant un mode de financement adapté par le chiffrage et l'élaboration d'un Business Plan afin de vérifier si cette nouvelle activité peut être une opportunité réelle de croissance pour l'entreprise.</p>	<p><b><u>E14. Élaboration d'un Business Plan.</u></b></p> <p><b>Travail écrit de groupe suivi d'une soutenance orale individuelle</b></p> <p><b>Le candidat devra élaborer un Business Plan qui rende compte des différents aspects du développement d'une activité ou d'un produit nouveau.</b></p>	<p><u>Partie écrite</u></p> <p>CE1. Le produit / service proposé est cohérent par rapport aux éléments identifiés à l'aide de l'étude de marché effectuée (connaissance du marché et de la concurrence)</p> <p>CE2. La stratégie de l'entreprise est précisée et argumentée :la segmentation opérée du marché, le choix du couple produit/marché, le positionnement retenu par rapport à la concurrence, le modèle de <u>mix marketing</u> est cohérent.</p>

			<p>CE3. Le business model proposé est réaliste et rentable.</p> <p>CE4. Les stratégies commerciales et marketing proposées permettent de cibler clairement la future clientèle ainsi que le positionnement de l'entreprise pour vendre ses produits ou services, les prix pratiqués et le mode de distribution.</p> <p>CE5. Toutes les données chiffrées indiquées dans les prévisionnels financiers sont justifiées et cohérentes.</p> <p><u>Partie orale</u></p> <p>CE6. Le candidat montre sa capacité à convaincre, à présenter clairement et de manière argumentée l'ensemble d'un business plan devant des investisseurs.</p> <p>CE7. Le candidat est capable de répondre aux questions du jury sur n'importe quelle partie du Business Plan, avec précision et il est en mesure d'argumenter les choix stratégiques effectués.</p>
--	--	--	---

<p><b>BLOC N°4 MANAGER UNE ÉQUIPE</b></p> <p><i>Ce bloc de compétences est commun à celui de la certification "Manager du marketing et de la communication" dans la mesure où ces métiers comportent une dimension managériale forte.</i></p>			
<p>A16. Partage de la mission, de la vision et de la stratégie de l'entreprise avec son équipe et déclinaison en objectifs opérationnels et en plan d'actions.</p>	<p>C20. Définir en lien avec l'équipe de l'unité opérationnelle, les objectifs opérationnels en phase avec la stratégie de l'entreprise, en animant des réunions collaboratives et en formalisant les objectifs afin d'avoir une vision partagée et claire des objectifs et être en mesure de les atteindre dans les délais impartis.</p>	<p><b><u>E15. Mise en situation professionnelle (n°4)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra construire avec son équipe les objectifs de son unité opérationnelle et en référer à sa hiérarchie.</b></p>	<p>CE1. Les objectifs stratégiques sont clairement exposés en utilisant un vocabulaire adapté à l'équipe et en donnant du sens à l'action.</p> <p>CE2. La posture du manager est assertive, il est à l'écoute des observations de son équipe et en tient compte dans la définition des objectifs.</p> <p>CE3. Le candidat fait participer activement son équipe à la définition des objectifs.</p> <p>CE4. Les objectifs opérationnels définis sont cohérents avec les capacités de l'équipe et répondent aux objectifs stratégiques de l'entreprise.</p> <p>CE5. Les objectifs définis sont conformes à la méthode "SMART" (</p>

			<p>spécifiques, mesurables, accessibles / attractifs, réalistes, temporels)</p> <p>CE6. Le plan opérationnel énonce le planning et les conditions de mise en œuvre des actions nécessaires à l'atteinte des objectifs.</p> <p>CE7. La forme et la fond du reporting permettent à la Direction de prendre des décisions ou orientations pertinentes.</p>
	<p>C21. S'assurer de l'adéquation des compétences de son équipe au regard des objectifs définis, en menant des entretiens individuels avec les collaborateurs, des entretiens annuels d'évaluation, des entretiens professionnels afin de mesurer les écarts et d'identifier les besoins en compétences pour réussir l'objectif fixé pour l'équipe.</p>	<p><b><u>E16. Mise en situation professionnelle (n°5)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra conduire soit un entretien individuel, soit un entretien annuel d'évaluation, soit un entretien professionnel avec un membre de son équipe.</b></p>	<p><b>Option 1. Entretien avec le collaborateur</b></p> <p>CE1. La grille d'entretien est complète et exhaustive</p> <p>CE2. La préparation à l'entretien est complète et anticipe les questions et attentes du collaborateur</p> <p>CE3. La conduite de l'entretien est professionnelle et adaptée au profil du collaborateur</p> <p>CE4. Les questions posées en entretien prennent compte des missions et du parcours du collaborateur en entreprise</p>

			<p>CE5. Les compétences nécessaires à la mission sont identifiées</p> <p>CE6. Les écarts entre les compétences et les missions ressortent clairement de l'entretien</p> <p><b>Option 2. Entretien professionnel</b></p> <p>CE1. La grille d'entretien est complète et exhaustive</p> <p>CE2. La préparation à l'entretien est complète et anticipe les questions et attentes du collaborateur</p> <p>CE3. La conduite de l'entretien est professionnel et adaptée au profil du collaborateur</p> <p>CE4. La conclusion de l'entretien synthétise les sujets abordés en entretien</p> <p>CE5. Les besoins de formation sont clairement définis et les actions à mener identifiées</p> <p><b>Option 3. Entretien annuel d'évaluation</b></p>
--	--	--	--

			<p>CE1. La grille d'entretien est complète et exhaustive</p> <p>CE2. La préparation à l'entretien est complète et anticipe les questions et attentes du collaborateur</p> <p>CE3. La conduite de l'entretien est professionnel et adaptée au profil du collaborateur</p> <p>CE4. La conclusion de l'entretien synthétise les sujets abordés en entretien et définit des objectifs cohérents avec les capacités du collaborateur.</p>
A17. Développement de compétences et recrutement de nouveaux talents	C22. Former les équipes et recruter d'autres collaborateurs en fonction des écarts et des besoins en compétences identifiés, en élaborant un plan de développement de compétences et en menant un processus de recrutement en lien avec le service RH afin de disposer d'équipes dont les compétences sont en phase avec l'objectif à atteindre.	<p><b><u>E17. Etude de cas individuelle (n°10)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra d'une part, à partir des données issues des entretiens individuels, concevoir le plan de développement de compétences de l'année suivante. D'autre part, mettre en place un processus de recrutement.</b></p>	<p><u>Partie 1.</u></p> <p>CE1. Les actions de formation proposées sont : classées par ordre de priorité et par type (obligatoire / non obligatoire)</p> <p>CE2. Les actions de formation proposées sont cohérentes avec les besoins en formation des collaborateurs</p>

			<p>CE3. Le budget est alloué de manière cohérente, les choix sont justifiés</p> <p>CE4. Les différentes sources de financement sont mobilisées.</p> <p><u>Partie 2.</u></p> <p>CE5. Le candidat analyse de manière pertinente les profils des candidats</p> <p>CE6. L'analyse des candidatures est pertinentes: il sait mettre en relation les compétences recherchées et les compétences des candidats</p> <p>CE7. La grille d'entretien est claire, complète et pertinente par rapport au poste</p> <p>CE8. Il identifie clairement les points à aborder dans le cadre de l'entretien.</p> <p>CE9. Il veille à limiter les biais de confirmation par l'établissement de critères et indicateurs d'évaluation spécifiques.</p>
--	--	--	---



	<p>C23. Définir un parcours d'intégration pour les nouveaux collaborateurs qui rejoignent l'équipe en leur donnant les clés de compréhension de l'entreprise, en les aidant à comprendre ce qui est attendu de leur part et en associant l'ensemble de l'équipe afin de réussir la prise de poste et de fidéliser les talents.</p>	<p><b><u>E18. Etude de cas individuelle (n°11)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra sur la base des éléments qui lui sont communiqués élaborer et suivre le parcours d'intégration d'un nouvel embauché.</b></p>	<p><u>Partie 1.</u></p> <p>CE1. Le parcours d'intégration est clair, l'ensemble des étapes sont explicitées, les personnes concernées sont repérées et les actions à mener sont précisées.</p> <p>CE2. Les actions de tutorat et de formation sont adaptées aux compétences à développer selon un calendrier adapté aux activités du nouveau collaborateur.</p> <p><u>Partie 2.</u></p> <p>CE3. L'intégration du salarié est appréciée au regard de l'entente avec l'équipe, de la fluidité dans la prise de fonctions et de ce qu'il exprime.</p> <p>CE4. Les difficultés éventuelles sont analysées afin de proposer des solutions ou leviers pertinents pour les surmonter.</p> <p>CE5. Un plan d'action est défini et est adapté à l'analyse des difficultés rencontrées.</p>
--	--	---	---

	<p>C24. Intégrer des personnes en situation de handicap, en les accompagnant, en définissant un parcours d'intégration spécifique, en adaptant leur poste et leurs conditions de travail à leurs besoins afin qu'ils puissent évoluer de manière fluide et performante au sein de l'entreprise.</p>	<p><b><u>E19. Etude de cas individuelle (n°12)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra à partir d'une fiche de poste et de la description du type de handicap d'une personne nouvellement recrutée prévoir les aménagements de poste correspondants.</b></p>	<p>CE1. L'analyse et l'identification des besoins de compensation ou d'aménagements à prévoir sur le poste est pertinente au regard des préconisations du médecin.</p> <p>CE2. Le manager co-construit le plan d'actions en accord avec le référent handicap de l'entreprise et/ou le médecin du travail.</p> <p>CE3. L'identification des expertises, outils et réseaux qui peuvent venir en aide à la personne en situation de handicap et au manager est repérée.</p> <p>CE4. Le parcours d'intégration défini tient compte des besoins spécifiques de la personne en situation de handicap.</p> <p>CE5. Les solutions d'intégration spécifiques sont claires, réalistes et adaptées.</p>
--	---	--	--

<p>A18. Animation d'une équipe internationale et multiculturelle</p>	<p>C25. Animer une équipe internationale et multiculturelle en tenant compte des spécificités culturelles de chaque membre de l'équipe, en adaptant sa posture managériale et en gérant d'éventuelles incompréhensions ou différences au sein de l'équipe afin de fédérer l'équipe autour d'objectifs communs.</p>	<p><b><u>E20. Etude de cas suivi d'une mise en situation (n°13)</u></b></p> <p><b>Partie écrite suivie d'un oral individuel.</b></p> <p><b>Le candidat devra analyser un différend au sein d'une équipe multiculturelle et identifier les leviers permettant d'aboutir à une meilleure collaboration et à une résolution du différend.</b></p>	<p><u>Partie écrite</u></p> <p>CE1- Les facteurs du différend sont clairement identifiés</p> <p>CE2. Le candidat identifie les spécificités culturelles de chaque membre de son équipe devant être prises en compte dans le cadre du diagnostic du différend</p> <p>CE3. Les éléments qui permettent de susciter une synergie sont identifiés et cohérents par rapport à la situation exposée.</p> <p><u>Partie orale</u></p> <p>CE1. Le candidat anime avec aisance une réunion avec des participants de cultures différentes.</p> <p>CE2. Il adopte une posture neutre et est à l'écoute des parties.</p> <p>CE3. Il suscite des échanges constructifs entre les parties prenantes et fait émerger une vision commune.</p>
--	--	--	--

			<p>CE4. Il explicite avec tact et de manière positive les codes culturels qui permettent aux membres de l'équipe de mieux comprendre le comportement ou les réactions de leurs collaborateurs.</p> <p>CE5. La solution qui émerge est partagée, elle fait émerger un consensus.</p>
<p>A19. Développement de la motivation, de l'implication et de l'engagement des équipes.</p>	<p>C26. Motiver ses équipes, en les impliquant, en construisant une culture d'équipe, en créant un environnement de travail stimulant et en favorisant la prise d'initiatives et l'autonomie, afin de fidéliser les talents et avoir une équipe performante.</p>	<p><b><u>E21. Etude de cas individuelle (n°14)</u></b></p> <p><b>Le candidat devra proposer des actions pour conserver et développer la motivation et l'engagement des membres de l'équipe aussi bien en présentiel que dans le cadre du télétravail.</b></p>	<p><u>Partie 1 et 2.</u></p> <p>CE1. Les actions identifiées sont claires et pertinentes par rapport au contexte décrit.</p> <p>CE2. L'impact potentiel de ces actions est identifié.</p> <p>CE3. Les freins potentiels et les opportunités de chaque type d'action sont identifiés et anticipés.</p> <p>CE4. Le plan d'actions présenté est clair, cohérent et pertinent.</p>

			<p>CE5. Les actions du plan d'actions préviennent des comportements sexistes ou discriminatoires.</p> <p><u>Partie 2.</u></p> <p>CE6. Les actions proposées dans le cadre du télétravail sont adaptées et pertinentes par rapport à cette modalité de travail.</p> <p>CE7. Les actions proposées permettent de renforcer la culture d'entreprise, elles sont réalisables et sont adaptées au télétravail.</p> <p>CE8. Les risques psycho-sociaux repérés dans le document unique sont surveillés et le candidat est en mesure de repérer les signaux faibles pour réagir et alimenter le document unique.</p> <p>CE9. Les risques identifiés donnent lieu à une proposition cohérente de mesures à prendre.</p>
A20. Stimulation de l'innovation et accompagnement du changement.	C27. Favoriser l'innovation en accompagnant le changement, en intégrant les équipes au processus d'innovation pour construire une	<b><u>E22. Etude de cas individuelle (n°14)</u></b>	Partie 1.

	<p>vision prospective commune, en identifiant les freins potentiels et en veillant à l'appropriation des nouveaux processus ou méthodes, afin de favoriser la compétitivité de l'entreprise et anticiper les changements du marché.</p>	<p><b>Le candidat devra structurer une démarche globale d'innovation en prévoyant l'accompagnement de l'ensemble des phases du changement.</b></p>	<p>CE1. Le processus créatif suit les étapes d'une démarche d'innovation participative.</p> <p>CE2. Les méthodes d'intelligence collective envisagées permettent d'intégrer la stratégie de l'entreprise, d'identifier les moyens pouvant être mis à disposition ainsi que l'ensemble des éléments techniques du problème à résoudre et des enjeux liés à l'innovation.</p> <p>CE3. Les résultats attendus de la démarche participative sont explicités.</p> <p>CE4. Les moyens mis en œuvre pour susciter l'adhésion de l'équipe à la démarche sont clairement identifiés et justifiés.</p> <p>Partie 2.</p> <p>CE5. La présentation du contexte à l'équipe d'introduction du changement facilite la compréhension des enjeux et du sens à donner à l'innovation.</p>
--	---	--	--

			<p>CE6. Les motifs du changement sont clairement identifiés.</p> <p>CE7. Le type de changement et ses enjeux sont repérés et les modalités de l'accompagnement du changement sont adaptées.</p> <p>CE8. Les freins potentiels au changement sont identifiés et analysés de manière pertinente.</p> <p>CE9. Le rôle du manager par rapport au changement est explicité et pertinent.</p> <p>CE10. La communication (écrite) sur le changement est claire, précise et capable de susciter l'adhésion des équipes.</p>
<p><b>E23. Épreuve intégrative complémentaire</b>, permettant au candidat d'attester de sa capacité à mobiliser de manière coordonnée les compétences des 4 blocs et de prendre du recul par rapport à la problématique professionnelle identifiée.</p>			<p><b>Partie 1. Mémoire (écrit)</b></p> <p>CE1. La méthodologie est respectée.</p> <p>CE2. L'analyse macro-économique permet d'identifier clairement le marché : caractéristiques, acteurs, concurrence, tendances.</p>
<p><b><u>Mémoire (écrit) et soutenance orale individuelle</u></b></p> <p>Le candidat devra élaborer un mémoire professionnel basé sur une démarche d'analyse et de traitement d'une problématique réelle d'entreprise ayant trait au <b>développement commercial</b>.</p> <p>Ce travail comporte deux parties:</p>			

1) rédiger un mémoire professionnel comportant un travail de recherches appliquées ;

2) présenter, à l'oral ses travaux et défendre son point de vue devant un jury.

CE3. L'analyse micro-économique permet de comprendre l'activité de l'entreprise, les clients, les chiffres clés.

CE4. Sur la base de ces analyses, un SWOT est élaboré, les faiblesses, menaces, forces et opportunités sont clairement identifiés.

CE5. L'analyse du SWOT permet d'identifier une problématique commerciale de l'entreprise ou une opportunité de développement.

CE6. Un problème est clairement formulé et mis en évidence (dysfonctionnement) ou bien une opportunité de développement est clairement identifiée.

CE7. Trois hypothèses de travail pour résoudre le problème sont clairement posées.

CE8. Ces hypothèses permettent d'apporter une réponse cohérente à la problématique ou opportunité identifiée et elles sont testées (confirmées ou infirmées via des études, articles ou enquêtes existantes ou élaborées par le candidat).

CE9. Une hypothèse est retenue, le choix effectué est argumenté et cohérent avec l'analyse effectuée.



CE10. Un plan d'action complet, argumenté qui reprend l'hypothèse retenue, agrémenté d'un diagramme de Gantt et d'un budget.

CE11. La syntaxe, l'orthographe et la grammaire sont mobilisés de manière satisfaisante.

### **Partie 2. Soutenance orale**

CE12. Le candidat rappelle le sujet traité et les éléments de contexte (externe et interne) ayant été identifiés

CE13. Le candidat fait une brève synthèse du diagnostic stratégique

CE14. Il décrit le problème identifié et la question de problématique qui en résulte.

CE15. Il présente sans les développer les hypothèses déduites de la question de problématique.

CE16. Le candidat énonce et justifie l'hypothèse retenue.

CE17. Il présente en détail le plan d'actions et les recommandations pour résoudre le problème détecté ou saisir l'opportunité identifiée.

CE18. L'exposé oral est clair et structuré.

CE19. Le candidat s'exprime de manière fluide et convaincante.

	CE20. Il argumente ses choix et répond aux questions soulevées par le jury.
--	---

---

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle