

5 – REFERENTIEL

Manager commercial client grands comptes- NEOMA Business School

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. »

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 : Définir une stratégie de développement avec les clients grands comptes			
ACTIVITE 1 : ANALYSE DES MARCHES ET DES CLIENTS <ul style="list-style-type: none"> - Veille marketing et organisationnelle interne et externe - Evaluation des résultats d'un client, d'un marché, d'un concurrent - Evaluation du potentiel d'un compte - Lecture des états financiers d'un client - Identification des business model des clients - Identification des stratégies RSE et des opportunités de développement des clients 	C1. Evaluer les résultats d'un client, d'un concurrent ou d'un marché , en mettant en place un système de veille marketing et organisationnelle interne et externe et une procédure d'analyse des données afin d'évaluer leur potentiel.	Jeu de rôle (C1) Le candidat doit analyser une entreprise et son secteur, mener un diagnostic stratégique complet et analyser les options stratégiques les plus pertinentes. <i>Evaluation orale en groupe avec notation individuelle</i>	<u>Pour C1 :</u> Le diagnostic stratégique contient : <ul style="list-style-type: none"> - Une veille marketing et organisationnelle sur l'entreprise - Une méthode analytique cohérente sur le traitement des données Une analyse stratégique intégrant les enjeux de RSE et de développement durable est réalisée. Les enjeux du business model de l'entreprise analysée sont traités avec les méthodes appropriées.
	C2. Identifier le business model de l'entreprise cliente en réalisant une lecture de leurs états financiers et en identifiant leurs stratégies RSE ainsi que leurs opportunités de développement afin d'identifier des opportunités stratégiques.	Etude de cas (C2) Le candidat remet un dossier d'une revue de compte stratégique sur une entreprise de son choix et démontre sa compréhension de son business model, de ses enjeux stratégiques du compte dont les enjeux RSE et les opportunités de croissance pour un fournisseur.	<u>Pour C2 :</u> Le dossier de revue de compte stratégique contient : <ul style="list-style-type: none"> - Une formalisation synthétique sur les enjeux clés du client - Une analyse de la relation client/fournisseur - Une identification des opportunités de croissance et d'initiatives stratégiques avec ce client pour créer une valeur durable (sustainable value selling)

		<i>Travail de groupe et soutenance orale individualisée</i>	
ACTIVITE 2 : CONSTRUCTION DES PLANS DE DEVELOPPEMENT <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan de développement de son marché - Elaboration d'un plan de prospection - Elaboration d'un plan d'animation des partenaires distributeurs - Elaboration d'un plan de compte 	C3. Elaborer un plan d'action commercial en identifiant les cibles de prospection prioritaires, en définissant le type d'action à mener, soit en direct soit en activant son réseau de partenaires (franchisés, distributeurs, etc.), et en définissant l'organisation à adopter (attribution des tâches, cadencement des actions) afin de développer son marché	Etude de cas (C3) Le candidat doit déterminer la meilleure stratégie de développement sur un nouveau pays à travers différentes possibilités : création de filiale, sous-traitance, franchise ... <i>Evaluation de groupe avec présentation orale</i>	<u>Pour C3 :</u> La stratégie de développement contient : <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation de l'entreprise et son business model, ses enjeux de développement à l'international et ses contraintes. - Une analyse de l'historique à l'international de l'entreprise, succès et échecs - Les modèles retenus pour industrialiser un développement international
	C4. Elaborer un plan d'action client en s'appuyant sur les opportunités stratégiques identifiées, en ciblant les bons interlocuteurs et en utilisant les moyens et ressources adaptés afin d'engager les conversations commerciales	Mise en situation professionnelle (C4) Dans le cadre d'une étude de cas sur un projet de vente complexe, le candidat doit identifier les décideurs clé et mettre en place des stratégies d'approche incluant les réseaux sociaux. <i>Evaluation individuelle écrite</i>	<u>Pour C4 :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Les rôles des décideurs clés sont identifiés ainsi que leur niveau d'influence - Une stratégie d'approche différenciée par les réseaux sociaux permet de rentrer en contact avec un nouveau décideur - La dimension LinkedIn et social selling est intégrée comme un outil de prospection
ACTIVITE 3 : MISE EN PLACE DES TABLEAUX DE BORD COMMERCIAUX ET SUIVI CLIENT <ul style="list-style-type: none"> - Définition des indicateurs de performance 	C5. Mettre en place un plan de progrès en définissant des indicateurs d'activité et de performance par tâche (prospection, vente, négociation, fidélisation) afin d'établir les tableaux de bord de suivi commercial	Mise en situation professionnelle (C5 et C6) Le candidat met en place des outils de suivi commercial et client : <ul style="list-style-type: none"> - A partir d'un portefeuille client potentiel, le candidat segmente le 	<u>Pour C5 :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Les ratios de prospection, vente et négociation sont intégrés dans une démarche d'amélioration continue - Le processus commercial est parfaitement compris et intégré dans les plans d'action

<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un plan de progrès - Mise en place des tableaux de bord de performance et de suivi commercial - Mise en place du suivi de la satisfaction client - Suivi de la satisfaction client - Propositions d'actions et résolution de problèmes 	<p>C6. Mettre en place le suivi de la satisfaction client en automatisant le retour client de manière quantitative (NPS, etc.) et en menant des entretiens qualitatifs afin de mener des plans d'action correctifs</p>	<p>portefeuille client et définit ses priorités en termes de fidélisation client et de plan d'action sur la satisfaction client</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat établit une stratégie de priorisation et de recueil de données, analyse les tableaux de bords de résultats commerciaux et propose des actions correctives à mettre en place <p><i>Evaluation écrite et individuelle</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes de segmentation de portefeuille client de type Pareto sont utilisées. <p><u>Pour C6 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils nécessaires à la collecte des données client sont complets et mettent en évidence les opportunités ou initiatives stratégiques - Les tableaux de bord sont complets et présentent des mesures de satisfaction pertinentes au regard des objectifs fixés - L'analyse des tableaux de bord sur la satisfaction client permet la mise en place d'actions correctives.
--	---	---	--

Bloc 2 : Conduire une vente complexe de haut niveau

<p>ACTIVITE 4 : VENTE DES IDEES A SES INTERLOCUTEURS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser des entretiens avant-vente et commerciaux multi-interlocuteurs - Vente de l'innovation et de propositions de valeur différenciantes - Identification des circuits de décision clés chez le client - Spin selling, méthode lead, soncas...) - 	<p>C7. Réaliser des entretiens avant vente et des entretiens commerciaux en utilisant des méthodes d'écoute et de compréhension adaptées aux besoins du client afin d'identifier les besoins, les objectifs ainsi que les acteurs clés décisionnaires du client sur un projet</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C7) Le candidat est mis en situation de fournisseur face à un ou un groupe d'interlocuteurs du client, dans des contextes différents (seul ou en concurrence, renouvellement ou vente d'innovation ...), et doit réaliser des entretiens de vente. <i>Epreuve en binôme avec évaluation orale individualisée</i></p>	<p><u>Pour C7 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les techniques de prise de rendez-vous sont utilisées - L'entretien de vente suit une méthodologie claire de découverte des besoins et enjeux du client - Les techniques de questionnement et d'écoute active sont utilisées - Le discours est adapté au profil de l'interlocuteur (interculturalité)
---	--	---	--

<ul style="list-style-type: none"> - Argumentation des offres de valeur - Recours au story-telling - Caractérisation des offres 	<p>C8. Argumenter des offres de valeur en utilisant les techniques de story-telling, en détaillant leurs caractéristiques et en présentant les cas clients afin de susciter un engagement d’approfondissement sur son innovation et/ou ses points de différenciation</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C8) Le candidat doit décrire son offre commerciale sous forme de « pitch » en moins de 2 minutes ou simuler le démarrage d'une prise de parole devant un grand groupe de décideurs en mode présentation.</p> <p><i>Evaluation orale individuelle</i></p>	<p><u>Pour C8 :</u> Le pitch est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clair (concret, simple) - Utilise des images, métaphores, analogies - Suscite de l’intérêt et de la curiosité (différence et effet inattendu) - La posture est adaptée - Le langage corporel est cohérent avec son message (congruence)
<p><u>ACTIVITE 5 : REALISATION D’UNE ACTION COMMERCIALE COLLABORATIVE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Réponse à appels d’offres - Elaboration de propositions commerciales - Soutenance des propositions devant un jury - Méthodologies de ventes complexes 	<p>C9. Répondre à des appels d’offre en élaborant des propositions commerciales avec l’équipe qu’il pilote et en proposant des solutions adéquates au client afin de remporter le marché/l’affaire.</p>	<p>Etude de cas (C9 et C10) Le candidat suit le processus commercial depuis le premier contact avec un client, aux entretiens avant-vente avec d'autres interlocuteurs, jusqu'à l'élaboration de la proposition commerciale et sa présentation au client.</p> <p><i>Epreuve orale en groupe avec évaluation individualisée</i></p>	<p><u>Pour C9 :</u> La revue de d'affaires (suivi d'une affaire complexe) est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Complète et identifie bien les douleurs et objectifs du client, l’urgence à agir ou pas. - L’information collectée et celle restant à découvrir est claire y compris les moyens pour compléter cette collecte. - La proposition de valeur est identifiée, modélisée avec calcul de valeur, différenciée de la concurrence.
	<p>C10. Défendre la proposition commerciale devant un jury clients en préparant les supports de présentation, en organisant son équipe de soutenance sur la prise de parole selon les thématiques et en mettant en avant de façon</p>		<p><u>Pour C10 :</u> La présentation au client suit une trame :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centrée Client : ses attentes et objectifs sont caractérisés

	convaincante et interactive son argumentaire afin de focaliser la présentation sur les objectifs du client.		<ul style="list-style-type: none"> - Centrée multi interlocuteurs : les profils, fonctions et attentes différenciés sont identifiés - Visuellement adaptée - Avec un équilibre de répartition de temps de parole dans l'équipe et avec le client - Adaptée à un mode hybride en présentiel ou à distance (teams, zoom etc.)
Bloc 3 : Négocier avec les clients grands comptes			
ACTIVITE 6 : PREPARATION DE LA NEGOCIATION <ul style="list-style-type: none"> - Recours à des outils adaptés - Défense de la valeur - Préparation des scénarios alternatifs - Identification des rapports de force - Conception d'une stratégie de négociation adaptée 	C11. Présenter la proposition financière de l'offre adéquate au client en argumentant la proposition de valeur liées aux indicateurs financiers de son client possibles afin de défendre sa marge et de l'engager rapidement.	Etude de cas (C11) Le candidat doit calculer la valeur économique de son offre et la présenter avec des indicateurs financiers adaptés à son client (Retour sur investissement, cout total de possession, gain de productivité en ETP ...) <i>Présentation orale en groupe à partir du travail écrit avec évaluation individualisée</i>	<u>Pour C11 :</u> La démonstration est : <ul style="list-style-type: none"> - Intelligible et correcte en langage financier - Adaptée au cas client et son contexte comptable - Pertinente sur les hypothèses de calculs retenus
	C12. Etablir des scénarios de compromis en réalisant des zones d'accord possibles (ZAPO) et des matrices concessions contreparties afin de rester proactif dans la discussion.	Mise en situation professionnelle – jeu de rôle (C12, C13, C14) Sur des scenarii différents par type de client, par profil d'acheteur, par profil culturel, etc., le candidat doit par son écoute et son discours amener	<u>Pour C12 :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Des scénarios de compromis sont présentés : - Les ZAPO sont identifiés - Des matrices concessions contreparties sont réalisées/présentées -

<p>ACTIVITE 7 : CONDUITE DE LA NEGOCIATION</p> <ul style="list-style-type: none"> - Négociation avec des professionnels de la négociation (B2B) - Défense de ses intérêts - Obtention de contreparties - Gestion des situations difficiles - - Contractualisation - Respect du droit des affaires, du droit commercial international (américain/anglo-saxon) 	<p>C13. Mener une négociation avec des professionnels, notamment des directions achats, en défendant ses intérêts, en obtenant des contreparties, en prenant en compte le droit applicable ainsi que les spécificités culturelles de son interlocuteur afin de maximiser les possibilités d'un accord fructueux.</p>	<p>son interlocuteur à accepter des solutions de compromis.</p> <p><i>Epreuve orale en binôme avec évaluation individualisée</i></p>	<p><u>Pour C13 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat adopte une posture d'assertivité pour distinguer le fond et la forme - Des solutions acceptables pour l'interlocuteur, centrées sur les intérêts et non sur les positions, sont recherchées et mises en avant - Le candidat s'adapte aux spécificités de son interlocuteur
	<p>C14. Gérer les situations complexes dans le cadre d'une négociation en identifiant les potentielles difficultés et leurs sources, en levant les objections, en pratiquant l'écoute active et en utilisant des techniques d'assertivité, de gestion de ses émotions et de résolution de conflit afin que la négociation se déroule le mieux possible.</p>		<p><u>Pour C14 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des techniques d'écoute active et de questionnement sont utilisées - Les objections de l'interlocuteur sont levées - Le candidat adopte une posture d'assertivité pour recadrer son interlocuteur - Des techniques d'écoute active et de questionnement sont utilisées - Les émotions sont maîtrisées
<p>Bloc 4 : Coordonner des équipes projet transverses et commerciales</p>			
<p>ACTIVITE 8 : GESTION DES EQUIPES (INTERNES ET EQUIPES CLIENT)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Animation des équipes projets en mode transverse - Mise en œuvre des leviers du pilotage commercial - Définition et suivi des indicateurs d'activité et de 	<p>C15. Accompagner les équipes projet transverses en mettant en œuvre les leviers du support commercial (partage de bonnes pratiques, feedback, leadership et initiative commerciale), en participant au développement des compétences commerciales des membres des équipes afin de développer l'excellence commerciale dans son équipe.</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C15, C18)</p> <p>Le candidat est mis en situation de leadership (résolution de problème, prise de décision sous tension, organisation du travail en équipe, etc.) avec son groupe.</p> <p>Chaque exercice fait l'objet d'une rétroaction et d'un feedback collectif.</p>	<p><u>Pour C15 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une démarche participative est instaurée au sein de l'équipe-projet - Des décisions managériales sont prises et permettent l'atteinte de l'objectif par le groupe - Une action collective est réalisée au service du projet après étude, analyse de toutes les possibilités et sélection et

<p>performance selon les étapes du processus commercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des outils CRM de management commercial - Développement des compétences commerciales des équipes 		<p><i>Simulation (observation en groupe avec évaluation individuelle)</i></p>	<p>exécution de la meilleure façon d'atteindre l'objectif</p>
	<p>C16. Piloter des équipes commerciales en direct (lien hiérarchique) ou indirect (équipes clients) en analysant les données de tableaux de bord et notamment CRM afin de manager les plans d'action et d'identifier les opportunités d'amélioration de pratiques et de performance commerciale.</p>	<p>Etude de cas (C16)</p> <p>Dans la situation d'un directeur commercial, le groupe analyse des résultats selon les tableaux de bord par client et par manager N-1. Ils doivent lister leurs actions prioritaires de coaching de support et de contrôle.</p> <p><i>Epreuve en groupe avec évaluation de la soutenance du plan d'action individualisée.</i></p>	<p><u>Pour C16 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le portefeuille clients et affaires est modélisé avec une méthode de priorisation et segmentation - Les tableaux de bords de résultats commerciaux de son équipe sont analysés - Un plan de coaching sur les compétences prioritaires à développer au sein de l'équipe en fonction des résultats de l'analyse est établi
<p>ACTIVITE 9 : LEADERSHIP D'ENTREPRISE/D'EQUIPE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recours aux outils de création (design thinking) - Posture de leadership - Pilotage d'équipes interculturelles - Respect de la diversité des équipes (interculturalité, situations de handicap, etc.) - Posture de leadership 	<p>C17. Animer un groupe en mettant en place les protocoles et techniques créatives de design thinking et de codev afin de favoriser l'intelligence collective et partager des plans d'action commerciaux pertinents.</p>	<p>Cas pratique (C17)</p> <p>A partir d'un cas d'usage, le candidat propose des solutions, produits, services ou expérience à forte valeur ajoutée en utilisant la méthodologie Design Thinking.</p> <p><i>Epreuve en groupe avec évaluation individualisée</i></p>	<p><u>Pour C17 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des idées innovantes à fort impact et relatives au cas d'usage sont générées - Les techniques du design thinking et de codev sont utilisées et débouchent sur la collaboration des membres de l'équipe - Une solution sous la forme d'un prototype est concrétisée
	<p>C18. Mobiliser un collectif en adoptant des techniques et une posture de leadership, en prenant en compte la diversité des membres de ses équipes (situations de handicap, interculturalité, etc.) dans le respect des règles d'éthique afin de créer une ambiance de travail sereine.</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C15, C18)</p> <p>Le candidat est mis en situation de leadership (résolution de problème, prise de décision sous tension, organisation du travail</p>	<p><u>Pour C18 :</u></p> <p>Un posture de leadership est adoptée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les idées et avis des membres de l'équipe sont écoutés et pris en considération

		<p>en équipe, etc.) avec son groupe. Chaque exercice fait l'objet d'une rétroaction et d'un feedback collectif.</p> <p><i>Simulation (observation en groupe avec évaluation individuelle)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les spécificités de chaque membre de l'équipe sont prises en considération - Une dynamique de groupe proactive est instaurée
--	--	---	---

Conditions de validation :

Pour viser la certification professionnelle complète, le candidat doit valider les 4 blocs de compétences.

Chaque bloc constitutif de la certification peut aussi être validé de manière autonome.

A l'issue d'un parcours de VAE, la certification s'obtient par la validation cumulative des 4 blocs de compétences du référentiel de certification, sur la base d'un livret de preuves présenté oralement devant le jury.

La formation et la certification sont accessibles aux candidats en situation de handicap. En ce sens, des aménagements dans le cadre des modalités d'évaluation sont possibles et seront définies au cas par cas auprès du Référent Handicap.