

## Manager d'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
<b>Bloc 1 Définir et mettre en œuvre une stratégie commerciale durable en fonction des objectifs de rentabilité économiques fixés par le comité de direction</b>			
<b>Activité 1 Elaboration de la stratégie et du plan d'action commercial</b>			
<p>A1.1 Réalisation d'une étude de l'écosystème économique du secteur sur lequel l'entreprise intervient :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des tendances et des évolutions du secteur</li> <li>• Comparaison des savoir-faire de l'entreprise avec ses concurrents</li> <li>• Proposition d'évolution du positionnement de l'entreprise en fonction de l'étude</li> </ul>	<p>C1.1 Réaliser une étude du marché en mettant en place une démarche de veille pour anticiper les évolutions du secteur et du marché afin de détecter les facteurs clés de succès (FCS) et les opportunités de croissance pour l'entreprise.</p>	<p>Mise en situation professionnelle simulée individuelle écrite et orale.</p> <p>En prenant appui sur l'entreprise d'accueil des stagiaires de la formation durant leur période d'alternance ou de stage, le candidat réalise un dossier préconisant une stratégie de développement commercial de l'entreprise sur son secteur d'activité.</p> <p>Un cahier des charges précisant les points à détailler dans le dossier est remis au candidat et reprend l'ensemble des compétences du bloc 1.</p> <p>Le dossier écrit est soutenu oralement devant un jury indépendant d'experts du métier visé.</p> <p>(C1.1 ; C1.2 ; C1.3 ; C1.4 ; C1.5 ; C1.6 ; C1.7)</p>	<p>CE1.1.1 Les sources retenues pour la veille sont actualisées et diversifiées.</p> <p>CE1.1.2 Les données issues de la veille sont fiables et adaptées au projet.</p> <p>CE1.1.3 Les éléments clés issus de la veille sont vérifiés.</p> <p>CE1.1.4 Le diagnostic du marché (micro et macro-environnement) est justifié.</p> <p>CE1.1.5 Les tendances, évolutions et risques sont clairement identifiés dans les opportunités et les menaces de l'analyse du marché.</p> <p>CE1.1.6 Les facteurs clés de succès sont exhaustifs. Ils correspondent aux éléments à maîtriser pour réussir à se positionner sur le marché étudié et être suffisamment compétitif.</p>
	<p>C1.2 Déterminer les avantages concurrentiels à valoriser, en construisant une analyse interne de l'entreprise et une carte perceptuelle (ou mapping concurrentiel) des concurrents directs et indirects pour proposer des orientations commerciales positionnant l'entreprise dans les tendances actuelles du marché.</p>	<p>CE1.2.1 L'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise détaille avec exactitude et justification les caractéristiques actuelles de l'organisation, vues comme des forces ou des faiblesses selon les activités et fonctions exploitées. Elle intègre les éléments en lien avec la RSE.</p> <p>CE1.2.2 Le mapping concurrentiel détaille et justifie à l'aide de sources fiables et actuelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un descriptif du marché-cible visé par l'entreprise,</li> <li>• Une comparaison entre les produits/services de l'entreprise et ceux des concurrents,</li> </ul>	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les parts de marché actuelles et si possible prévisionnelles,</li> <li>• Une comparaison des éléments du mix et des stratégies marketing et réseaux sociaux,</li> <li>• Une comparaison des évaluations clients.</li> </ul> <p>CE1.2.3 Les avantages concurrentiels mis en évidence sont argumentés.</p> <p>CE1.2.4 Les préconisations de positionnement (triangle d'or) sont justifiées et cohérentes avec l'analyse de la concurrence, de l'entreprise et du marché.</p>
<p>A1.2 Elaboration de la stratégie de développement à soumettre en comité de direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de la ou des cibles potentielles (B2B et B2C)</li> <li>• Détermination des éléments de la stratégie commerciale</li> <li>• Construction de la feuille de route de la mise en œuvre de la stratégie avec les équipes</li> </ul>	<p>C1.3 Définir le public-cible inclusif en utilisant les techniques de l'Ideal Customer Profile (ICP) pour garantir que la future offre commerciale trouvera sa place sur le marché en obtenant un fort potentiel de rentabilité.</p>		<p>CE1.3.1 Les profils-types B2B et B2C sont exploitables. Ils comprennent avec exactitude les informations suivantes (non exhaustives) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B2C : l'ensemble des informations géographiques, les comportements et les habitudes du prospect, les besoins et les freins, les objectifs et aspirations du public-cible. Il est non-discriminant et inclusif.</li> <li>• B2B : l'entreprise type qui achète les produits ou services, taille, secteur d'activité, segment de marché, sa localisation, chiffre d'affaires, son audience-cible, etc.</li> </ul> <p>CE1.3.2 Les étapes de la méthode ICP sont respectées (analyse des clients de l'entreprise à forte valeur ajoutée, identification et comparaison de leurs critères communs, etc.). Le profil du client-type conçu est évolutif dans le temps en fonction de l'offre ou du marché.</p> <p>CE1.3.3 Les données collectées pour la construction du client-cible sont exploitables, vérifiées et inclusives. Le client cible défini prend en compte les réglementations et les principes de la RSE.</p>
	<p>C1.4 Fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs durables en tenant compte des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces du marché pour élaborer, en collaboration avec le service marketing, la stratégie commerciale.</p>		<p>CE1.4.1 Les objectifs sont SMART. Ils sont réalistes au regard de l'analyse des forces et faiblesses de l'entreprise et des opportunités et menaces du marché étudié. Ils tiennent compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes internes (collaborateurs et actionnaires) et externes (clients, fournisseurs, financiers). Le respect de la RSE est intégré (minimiser l'impact carbone, être inclusif, s'assurer des objectifs, la QVT, etc.).</p>

			<p>CE1.4.2 La stratégie proposée détaille et justifie les moyens marketing et commerciaux stratégiques nécessaires à sa réalisation.</p> <p>CE1.4.3 Les choix des ressources (humains, matériels, immatériels) et des canaux et/ou support marketing omnicanal, à mobiliser sont en cohérence avec les habitudes des cibles identifiées, du secteur d'activité et des usages de l'entreprise.</p>
	<p>C1.5 Décliner la stratégie commerciale en un plan d'action commercial (PAC) omnicanal inclusif, traduisant en résultats concrets les orientations à moyen et long termes de la stratégie pour construire, en accord avec le service marketing et communication, avec une feuille de route, respectueuse de la RSE, de la législation et des contraintes de l'entreprise.</p>		<p>CE1.5.1 Le plan d'action commercial détaille avec exactitude et de façon compréhensible par tous les publics (y compris les personnes en situation de handicap), les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappel de la stratégie commerciale, des objectifs fixés et des contraintes de l'entreprise ;</li> <li>• L'audience-cible ;</li> <li>• Les actions opérationnelles pour atteindre chaque objectif par cible-client sont omnicanales ;</li> <li>• Le chiffrage des actions en fonction des ressources à mobiliser ;</li> <li>• La planification des étapes et des tâches attribuées.</li> </ul> <p>CE1.5.2 La feuille de route définitive respecte la QVT, la RSE et la réglementation du secteur concerné. Elle s'inscrit dans les contraintes fixées par le comité de direction lors de l'acceptation de la stratégie commerciale.</p>
<p>A1.3 Budgétisation de la stratégie commerciale et de sa mise en œuvre</p>	<p>C1.6 Elaborer le budget du plan d'action commercial en calculant, à l'aide d'un tableur, l'investissement financier marketing et commercial annuel préconisé dans le plan d'action pour calculer les ratios de rentabilité (seuil et point mort) afin de réaliser les arbitrages jusqu'à ce que l'équilibre entre la satisfaction des objectifs de la stratégie et les moyens engagés soit trouvé.</p>		<p>CE1.6.1 Le budget prévisionnel présente précisément les prévisions de recettes (chiffre d'affaires, subventions et autres produits d'exploitation) et de dépenses (coûts des ventes, charges externes, charges salariales, impôts et taxes, etc.) ainsi que le budget d'investissement).</p> <p>CE1.6.2 Les fonctionnalités du tableur (Excel) sont utilisées avec maîtrise.</p> <p>CE1.6.3 Les ratios utilisés pour vérifier l'équilibre (seuil de rentabilité, point mort ROI, etc.) sont justes.</p> <p>CE1.6.4 Les arbitrages sont judicieux et efficaces.</p>
	<p>C1.7 Argumenter les éléments du budget et les ratios de rentabilité auprès de la direction générale en préparant un support de présentation adapté aux diversités pour</p>		<p>CE1.7.1 Le support synthétise, avec exactitude et justification, les enjeux financiers de l'entreprise. Les KPI sélectionnés sont en adéquation avec le secteur et l'affaire concernés (revenus, marge</p>

	obtenir une validation par les dirigeants et les actionnaires.		brute, taux d'attrition, valeur vie client).  CE1.7.2 L'argumentation présente avec justesse : les résultats et les performances-clés, les écarts constatés, des axes d'amélioration réalistes et efficaces, le ROI, la justification des actions à mener au regard du budget accordé.  CE1.7.3 La communication écrite et orale (vocabulaire, support, choix du format, etc.) est adaptée aux publics visés (interne et externe), utilise un langage et un format professionnel, est compréhensible par tous et prend en compte les situations de handicap. Les outils de bureautique et le tableur Excel sont utilisés avec maîtrise.
--	--	--	---

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
<b>Bloc 2 Développer l'activité commerciale par la conquête et la fidélisation client en s'appuyant sur les processus de transformation digitale mis en place par l'entreprise</b>			
<b>Activité 2 Détection des opportunités de croissance</b>			
<p>A2.1 Conquête de nouveaux clients :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place de démarches permettant l'identification de nouveaux clients</li> <li>Suivi de la performance de la prospection</li> <li>Réponse aux appels d'offres publics et privés</li> </ul>	<p>C2.1 Construire un plan de prospection commerciale en décidant des différentes techniques et canaux de prospection à utiliser au regard des objectifs fixés et des personae ciblés pour permettre aux équipes d'être efficace et de gagner du temps dans la conquête de nouveaux clients tout en respectant la législation et les contraintes de l'entreprise.</p>	<p>Mise en situation professionnelle simulée individuelle écrite et orale. En prenant appui sur l'entreprise d'accueil des stagiaires de la formation durant leur période d'alternance ou de stage, le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Construit un plan de prospection (C2.1) ;</li> <li>Propose un processus de suivi de l'efficacité de la prospection (indicateurs, méthode de collecte des données, fréquence d'analyse, etc.) (C2.2) ;</li> <li>Réalise une cartographie du portefeuille clients actuel de l'entreprise et émet des préconisations d'amélioration (C2.4) ;</li> <li>Préconise une communication ciblée sur différents supports (C2.5).</li> </ul> <p>Le dossier écrit est soutenu oralement devant un jury indépendant d'experts du métier visé.</p>	<p>CE2.1.1 Les étapes de création de plan de prospection sont respectées : objectifs, qualifications des prospects, choix des canaux, script de prospection.</p> <p>CE2.1.2 Les techniques et canaux choisis sont adaptés à la stratégie, aux personae, au budget et aux contraintes de l'entreprise (prospection numérique, social selling, prospection téléphonique, sur les réseaux sociaux, terrain, inbound marketing, utilisation de l'IA, etc.).</p> <p>CE2.1.3 La technique d'entonnoir de la prospection utilisée répond parfaitement aux besoins spécifiques du prospect, à chaque étape du parcours d'achat. La progression du prospect dans l'entonnoir est fluide et cohérente par rapport à la stratégie. Le prospect est qualifié</p> <p>CE2.1.4 Le script de prospection téléphonique en B2B et B2C est structuré et attractif. Il est adapté aux objectifs définis dans la stratégie commerciale.</p> <p>CE2.1.5 Le plan d'action respecte la législation spécifique au secteur concerné, le RGPD et la non-discrimination.</p>
	<p>C2.2 Mesurer la performance de la stratégie de prospection en mettant en place un processus de suivi (indicateurs, fréquence, outils de remontée automatisée de l'information, etc.) pour vérifier la pertinence de la stratégie mise en place et connaître le coût d'acquisition d'un nouveau client.</p>		<p>CE2.2.1 Les actions de suivi choisies maintiennent une connexion permanente avec les prospects tout au long du parcours d'achat.</p> <p>CE2.2.2 Les leads générés sont qualifiés.</p> <p>CE2.2.3 Les indicateurs sont adaptés aux objectifs de la stratégie (chiffre d'affaires, rentabilité de l'action, nombre de nouveaux clients, part de marché, etc.).</p>

	<p>C2.3. Chiffrer, en concertation avec la hiérarchie et l'équipe-métier dédiée, les propositions aux appels d'offres sélectionnées en amont, pour rédiger les réponses et constituer un dossier conforme au cahier des charges du donneur d'ordre.</p>	<p>Mise en situation professionnelle simulée individuelle écrite et orale. Sur la base d'un cahier des charges fictif et de documents annexes fournis par le certificateur, le candidat rédige une réponse complète à une demande d'appel d'offre. C2.3</p> <p>Le dossier écrit est soutenu oralement devant un jury indépendant d'experts du métier visé.</p>	<p>CE2.2.4 Les outils sont faciles d'utilisation pour tous les publics.</p> <p>CE2.2.5 Le calcul du CAC (coût d'acquisition client) est juste.</p> <p>CE2.3.1 Les différentes formes et techniques d'appel d'offre sont connues.</p> <p>CE2.3.2 L'analyse du cahier des charges et des critères de sélection (règlement de la consultation) est méthodique et précise.</p> <p>CE2.3.3 La solution proposée répond dans son entièreté aux besoins spécifiques exprimés dans le cahier des charges. La solution intègre les préconisations des services concernés (marketing, production, logistique, bureau d'étude, etc.).</p>
<p>A2.2 Fidélisation des clients existants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du portefeuille clients existant</li> <li>• Suivi de la clientèle à forte valeur ajoutée (grand compte ou client clé)</li> <li>• Augmentation de la Customer Lifetime Value (CLV) et réduction du taux d'attrition</li> </ul>	<p>C2.4 Valoriser le portefeuille clients actuel en réalisant une cartographie des clients actuels en s'appuyant sur les données du CRM pour déterminer les priorités commerciales et mettre en place des actions de fidélisation destinées aux clients à forte valeur ajoutée afin de développer les ventes actuelles.</p>		<p>CE2.4.1 La segmentation du portefeuille utilise efficacement plusieurs méthodes : persona, scoring RFM et la loi de Pareto ou méthode ABC. Le résultat du potentiel de chaque client est justifié.</p> <p>CE2.4.2 Les clients non-rentables sont abandonnés et les clients créateurs de valeur sont classés en fonction de leur potentiel et des opportunités.</p> <p>CE2.4.3 Les actions proposées sont argumentées et ciblées (montée en gamme, ventes additionnelles ou ventes croisées, amélioration de l'expérience client, partenariat, etc.).</p>

	<p>C2.5 Communiquer régulièrement de façon individualisée avec les clients en adaptant le message aux spécificités des canaux et supports choisis (physique, à distance, numérique, etc.) pour créer une expérience client personnalisée, augmenter le CLV et réduire le taux d'attrition.</p>		<p>CE2.5.1 La communication est ciblée et adaptée au canal/support utilisé (newsletter, invitations VIP, promotions, félicitations, etc.).</p> <p>CE2.5.2 La communication utilise avec discernement les événements clients (dernier achat, fusion acquisition, lancement d'un produit, anniversaire de l'entreprise, etc.).</p>
<p>A2.3 Conception d'une offre commerciale complexe adaptée aux exigences des clients à forte valeur ajoutée</p>	<p>C2.6 Comprendre les besoins, les enjeux et les acteurs impliqués dans le projet d'achat du prospect en utilisant les techniques d'écoute active, en prenant en compte les situations de handicap et en instaurant un climat de confiance pour coconstruire (avec le prospect et l'équipe) une offre adaptée au projet B2B ou B2C.</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée individuelle orale.</p> <p>Le candidat participe à un jeu de rôle dans lequel il est le manager d'affaires.</p> <p>Les membres du jury se partagent les autres rôles (clients ou partenaires).</p> <p>Les éléments détaillés du jeu de rôle sont fournis par le certificateur en amont au candidat qui dispose d'un temps de préparation avant sa prestation.</p> <p>Le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mène un entretien de découverte des besoins du client puis rédige une offre commerciale en fonction des éléments issus de l'entretien (C2.6) ;</li> <li>• Réalise une synthèse de la proposition commerciale (C2.7) ;</li> <li>• Négocie la proposition en français et en anglais jusqu'à trouver un terrain d'entente (C2.7) ;</li> <li>• Formalise une proposition finale en fonction de la négociation (C2.8) ;</li> </ul>	<p>CE2.6.1 Les techniques d'écoute active (ne pas interrompre son interlocuteur, s'adapter à sa personnalité, inciter à approfondir son propos, faire preuve de disponibilité, etc.) sont appliquées. Les attentes, les besoins et les freins des parties prenantes ainsi que les décisionnaires sont identifiés avec certitude.</p> <p>CE2.6.2 Le questionnement est ciblé et adapté à l'interlocuteur. Il prend en compte les situations de handicap. La reformulation clarifie les propos et évite les incompréhensions. La communication est assertive, adaptée aux éléments de diversité et une relation de confiance est instaurée avec le client.</p> <p>CE2.6.3 L'offre commerciale est parfaitement construite. Elle répond clairement et entièrement aux besoins et enjeux exprimés par le client. Elle valorise les produits et services de l'entreprise. Elle est individualisée et respecte les obligations légales et réglementaires.</p> <p>CE2.6.4 L'offre commerciale identifie les solutions apportées en mettant en exergue pour chacune d'elles les bénéfices clients.</p> <p>CE2.6.5. L'offre commerciale respecte la notion budgétaire évoquée précédemment avec le client.</p>
<p>A2.4 Préparation, négociation et conclusion d'une vente complexe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de l'USP (Unique Selling Proposition)</li> <li>• Adaptation de la proposition commerciale aux multiples</li> </ul>	<p>C2.7 Négociateur, en français et/ou en anglais, avec les différentes parties concernées, les solutions techniques, financières et/ou logistiques complexes en s'appuyant sur les éléments de l'USP préparés en amont pour traiter de façon inclusive les objections des différents interlocuteurs dans une position de conseil afin de trouver une solution</p>	<p>CE2.7.1 Les éléments de préparation de l'USP sont crédibles et justifiés. La différenciation de la proposition de l'entreprise est mise en avant, l'argumentaire est structuré. Le message est clair, simple et facilement mémorisable.</p> <p>CE2.7.2 Les techniques et les tactiques de négociation sont utilisées avec discernement (technique de la récolte des oui, technique des 3 possibilités, tactique des bénéfices futurs,</p>	

<p>facteurs aléatoires de la négociation complexe</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtention d'une recommandation-client</li> <li>• Formalisation d'un contrat/accord commercial B2B ou B2C</li> </ul>	<p>préservant les intérêts de chacune des parties.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtient une recommandation active du client (C2.8).</li> </ul>	<p>tactique de la pression du temps, etc.). Les questions posées sont éthiques, argumentées et précises. La compréhension des réponses est vérifiée par une reformulation.</p> <p>CE2.7.3 Les objections sont traitées en profondeur et de façon méthodique. Aucune objection n'est laissée en suspens. La réponse aux objections et les propositions faites sont inclusives.</p> <p>CE2.7.4 La négociation se tient dans le respect des procédures de l'entreprise.</p> <p>CE2.7.5. Les nouvelles solutions proposées sont créatives et démontrent pour chacune d'elle les bénéfices attendus par le client. Elles préservent les garanties de qualité, de service et de rentabilité.</p> <p>CE2.7.6 L'offre, les prestations et les valeurs de l'entreprise sont défendues. Les arguments mettent en exergue les éléments de différenciation de l'entreprise.</p> <p>CE2.7.7 La négociation est menée sans stress, y compris durant les passages difficiles. La posture est professionnelle.</p> <p>CE2.7.8 Le sujet discuté est compris et analysé avec justesse. La discussion est fluide et compréhensible par tous.</p> <p>CE2.7.9 Les éléments techniques en lien avec le secteur sont compris et utilisés à bon escient.</p> <p>CE2.7.10 Le point de vue du candidat est argumenté avec aisance et à propos.</p>
--	--	---	--



	<p>C2.8 Conclure la négociation par une transaction respectueuse des intérêts des deux parties et du triptyque (QCD) Qualité-Coût-Délai, en utilisant une technique de closing adaptée à la situation pour obtenir un accord définitif de la part du client et des recommandations actives de clients potentiels.</p>		<p>CE2.8.1 La méthode de closing choisie est efficace et adaptée à la situation complexe de la négociation (proposition directe, technique du bilan, de la dernière objection, etc.).</p> <p>CE2.8.2 La solution proposée et acceptée préserve les intérêts des deux parties et l'éthique des affaires. Elle reprend dans son intégralité les termes et les conditions acceptées lors de la négociation.</p> <p>CE2.8.3 La demande de recommandation est motivante et donne envie au client de partager son réseau.</p> <p>CE2.8.4 Les techniques de communication verbale et non-verbale sont utilisées avec maîtrise : la gestion du regard, la congruence, la gestuelle, les déplacements, le volume de la voix, le débit de parole, le vocabulaire utilisé, la mise en place de silence, etc.</p>
--	---	--	---

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Bloc 3 Manager une équipe de collaborateurs et un réseau de partenaires (suivi, animation, accompagnement, recrutement)</b>			
<b>Activité 3 Management d'équipe</b>			
<p>A3.1 Organisation de son travail et de celui des équipes concernées par le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Argumentation de ses décisions</li> <li>• Accompagnement au changement</li> <li>• Délégation des moyens</li> </ul>	<p>C3.1 Informer les équipes internes et externes sur l'importance des affaires en cours et sur les stratégies à employer en expliquant et en organisant la contribution individuelle de chacun pour atteindre les objectifs fixés dans le respect des engagements sociaux et sociétaux de l'entreprise et des réglementations afin de fédérer autour des défis (objectifs/résultats attendus).</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée individuelle orale. Sur la base d'un contexte fictif fourni par le certificateur, le candidat participe à une réunion de lancement d'un projet. Le candidat joue le rôle du manager d'affaires, les autres membres du jury représentent l'équipe de collaborateurs internes et externes. Durant la réunion, le candidat échange avec les collaborateurs sur les sujets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les détails du nouveau projet (C3.1) ;</li> <li>• Les techniques d'animation qu'il souhaite mettre en place (C3.2) ;</li> <li>• Les outils collaboratifs et les points de suivi que les équipes vont devoir utiliser (C3.3) ;</li> <li>• Il traite les situations de tension ou de conflit émergentes entre certains participants durant la réunion (C3.4).</li> </ul> <p>Un jury observateur évalue la prestation du candidat à l'aide</p>	<p>CE3.1.1 La vision de la stratégie est partagée avec clarté. La contribution de chacun (incluant celle du manager) est contextualisée et expliquée de façon compréhensible pour tous.</p> <p>CE3.1.2 Les actions impliquant les collaborateurs reflètent les valeurs de l'entreprise. L'organisation est fluide et tient compte des compétences et particularités de chacun.</p> <p>CE3.1.3 Les changements inhérents à la mise en œuvre de l'affaire sont expliqués et argumentés avec clarté. Les particularités de chacun sont prises en compte (handicap, temps partiel, télétravail, etc.).</p> <p>CE3.1.4. Le manager trouve l'équilibre entre le management déléгатif et directif. Les moyens mis à disposition des collaborateurs pour mener à bien leur mission sont détaillés et justifiés.</p>
<p>A3.2 Encadrement et suivi des équipes internes et externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Animation régulière des différentes parties prenantes (collaborateurs, partenaires)</li> <li>• Détection des écarts dans l'avancée du projet B2B ou B2C</li> <li>• Anticipation et gestion de situations conflictuelles entre collaborateurs</li> </ul>	<p>C3.2 Mettre en œuvre des techniques inclusives d'animation d'équipes internes et externes, adaptées au contexte d'entreprise (mobiliser, encourager, en face à face, à distance, en hybride) pour développer le sentiment d'appartenance et détecter les signaux annonciateurs de tensions.</p>	<p>CE3.2.1 La ou les techniques d'animation d'équipe choisies sont inclusives et adaptées au secteur. Elles prennent en compte avec acuité la diversité des publics concernés et leur situation de travail (handicap, multiculturalité, travail à temps partiel, travail à distance, etc.). Le manager fait la différence entre les techniques d'animation et de motivation adaptées à la génération Z, aux générations précédentes ou Alpha.</p> <p>CE3.2.2 Les techniques d'animation sont diversifiées et inclusives. Elles valorisent le collectif (réunion, challenge, etc.) et l'individuel (échanges one to one, accompagnement et conseil, etc.). Un feed-back systématique des propositions des animations est demandé aux participants. Les ajustements sont mis en place efficacement.</p>	

		<p>d'une grille d'évaluation transmise par le certificateur.</p>	<p>CE3.2.3 La capacité à travailler en équipe est démontrée avec objectivité (capacité du groupe à pouvoir écouter et prendre en considération les avis divergents, se reposer sur ses collaborateurs, partager des tâches en restant constructif, échanger des informations sans arrière-pensées).</p> <p>CE3.2.4 Les signes avant-coureurs de conflits repérés sont expliqués (valeurs, croyances, incompatibilité de caractères, répartition différente des tâches, conflits d'intérêt, etc.).</p> <p>CE3.3.1 Les outils collaboratifs sont choisis en fonction des objectifs d'utilisation (entretien, contrôle, etc.) et adaptés à la structure qui les utilise et aux spécificités des utilisateurs (Slack, Google Drive, Teams, etc.).</p> <p>CE3.3.2 Les outils collaboratifs sont accessibles à tous et facilitent la communication.</p> <p>CE3.3.3 Le suivi est fluide. Les écarts sont détectés et les actions correctives proposées réalisables dans les limites de l'affaire en cours (ressources, budget, délai).</p> <p>CE3.4.1 Les points de vue sont exprimés avec assertivité (recherche de compromis gagnant/gagnant).</p> <p>CE3.4.2 Les points précis du conflit et leur cause sont identifiés avec précision.</p> <p>CE3.4.3 La posture de neutralité du médiateur et/ou arbitre est conservée.</p> <p>CE3.4.4 Les règles de la discussion sont fixées : rappel des raisons de la discussion, ne pas interrompre, écouter avec empathie, gestion du temps de parole de chacun des protagonistes, recadrage si nécessaire, etc.</p> <p>CE3.4.5 La solution trouvée préserve les parties en désaccord.</p> <p>CE3.4.6 La solution est durable et son plan de mise en œuvre est précis.</p>
	<p>C3.3 Suivre le travail des équipes et des partenaires en mettant en place des outils et des méthodes de travail collaboratif tels que messagerie instantanée, organisation de visioconférences, calendrier partagé, stockage et partage de données pour détecter les écarts de résultats afin de proposer des actions correctives.</p>		
	<p>C3.4 Solutionner les conflits entre collaborateurs en se positionnant comme médiateur ou arbitre pour trouver un accord acceptable et durable pour chacun des protagonistes.</p>		

			<p>CE3.4.7 Le comportement est maîtrisé lors de la situation conflictuelle : calme, lucidité, etc.</p>
<p>A3.3 Maintien et développement des compétences des collaborateurs directs, en accord avec la direction générale et la RH :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation</li> <li>• Gestion des mutations</li> <li>• Proposition de changement de poste</li> </ul>	<p>C3.5 Participer à la mise en œuvre de la démarche de Gestion des Emplois et Parcours Professionnels (GEPP) au sein de l'entreprise en cartographiant les besoins nécessaires à la réalisation de l'affaire pour vérifier au cours d'un entretien les compétences et les aspirations des collaborateurs afin de fixer les actions de recrutement et de formation.</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée individuelle écrite et orale. Le candidat dispose d'un cahier des charges fictif composé d'un contrat d'affaires signé par une entreprise fourni par le certificateur. Le candidat élabore :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une cartographie des compétences (C3.5) ;</li> <li>• Un plan de formation (C3.5) ;</li> <li>• Des fiches de postes associées aux compétences manquantes (C3.6) ;</li> <li>• Une grille d'entretien de recrutement (C3.6).</li> </ul>	<p>CE3.5.1 Les critères de la cartographie comportent des compétences soft skills, techniques (hard skills), ou de développement personnel. Ils sont en adéquation avec les besoins du service et de l'affaire. Les réglementations (RGPD, non-discrimination, etc.) sont respectées.</p> <p>CE3.5.2 L'entretien est bienveillant et valorise le travail des collaborateurs. Le cadre du futur et des évolutions est posé avec clarté.</p> <p>CE3.5.3 Les actions de suivi des décisions prises durant l'entretien sont décrites et planifiées.</p> <p>CE3.5.4 Le choix des actions (formations, mutations, modification du contrat de travail, etc.) est efficient.</p>
<p>A3.4 Recrutement, avec le service RH, des compétences à la réalisation du projet de développement des affaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation du recrutement</li> <li>• Participation aux entretiens avec le service RH (si recrutement interne)</li> <li>• Choix du nouveau collaborateur privilégiant la démarche d'inclusion de l'entreprise</li> </ul>	<p>C3.6 Rédiger une fiche de poste inclusive en définissant les compétences nécessaires à la réalisation de l'affaire pour recruter un candidat ou rechercher un partenaire externe en adéquation avec le besoin, l'organisation, la stratégie et les valeurs de l'entreprise.</p>	<p>Durant le jeu de rôle, le candidat mène un entretien de recrutement avec un des membres du jury évaluateurs qui joue le rôle d'un candidat.</p>	<p>CE3.6.1 La fiche de poste est inclusive, efficace et précise.</p> <p>CE3.6.2 La fiche de poste définit le profil de poste idéal du futur collaborateur et les missions à réaliser ainsi que les compétences absolument nécessaires pour le poste, mais aussi celles qui pourront être secondaires.</p> <p>CE3.6.3 Les techniques d'entretien de recrutement sont utilisées avec discernement. Les arguments valorisent la marque employeur. Les enjeux et le périmètre du poste à pourvoir sont clairement définis. Les procédés d'écoute active et le questionnement sont utilisés (comment). Le candidat est informé de la suite du processus de recrutement (qui le recontactera, quand et comment).</p> <p>CE3.6.4 Le choix du futur collaborateur ou partenaire est argumenté et justifié.</p>

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>Bloc 4 Piloter l'activité d'un centre de profit</b>			
<b>Activité 4 Pilotage d'activité</b>			
<p>A4.1 Coordination de la réalisation de l'affaire avec les équipes dédiées internes et externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de l'avancée technique et de la conformité contractuelle de réalisation de l'affaire</li> <li>• Optimisation de la performance de l'activité</li> <li>• Décision d'ajustement de l'exécution de l'affaire</li> </ul>	<p>C4.1 Organiser la coordination et la coopération des différents intervenants internes et externes en lien avec l'activité (spécialistes juridique, technique, commercial, logistique, marketing, etc.) en utilisant la méthode du Lean Management pour améliorer la performance de l'entreprise en éliminant les coûts superflus et en limitant le gaspillage des ressources.</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée collective écrite à partir d'un contexte d'entreprise transmis par le certificateur.</p> <p>Le groupe élabore un dossier professionnel collectif à partir d'un cas pratique et de ses annexes sur le pilotage de l'activité d'un centre de profit.</p> <p>Le dossier comporte plusieurs parties :</p> <p>Partie 1 : une analyse de la réalisation de l'affaire comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des flux et des processus du projet ;</li> <li>• L'identification et une proposition de réduction des différents gaspillages induits par le projet ;</li> <li>• Une proposition d'optimisation des flux, processus/des tâches ;</li> <li>• La répartition des rôles et responsabilités des collaborateurs.</li> </ul> <p>Partie 2 : vérification du respect des procédures administratives,</p>	<p>CE4.1.1 La méthode de gestion de projet Lean mise en place limite efficacement les pertes (temps, coûts, matières, etc.) à chaque phase de l'activité/du projet d'affaire. Les étapes de la mise en place du Lean sont respectées (identification des parties prenantes concernées, cartographie de la chaîne de valeur de l'activité, vérification de la fluidité du flux de travail, etc.).</p> <p>CE4.1.2 L'utilisation des outils d'aide à la prise de décision, de type PDCA, 5S, QQOQCP est maîtrisée.</p> <p>CE4.1.3 Les décisions de poursuite, suspension ou annulation de certaines tâches sont justifiées et réalistes. La valeur ajoutée pour le client et l'activité est démontrée.</p> <p>CE4.1.4 Le processus de communication mis en place pour les équipes est clair et facile d'utilisation. Il est accessible (process et outils utilisés) par les personnes en situation de handicap. Un point sur l'avancée du projet est programmé de façon régulière.</p> <p>CE4.2.1 L'ensemble des documents et obligations administratives, juridiques et fiscales sont listés avec exhaustivité. Les échéances sont planifiées. Les documents nécessaires à une activité d'import-export sont listés avec exhaustivité.</p> <p>CE4.2.2 Les corrections sur les documents rédigés sont justes.</p> <p>CE4.2.3 Les éléments manquants sont identifiés et les solutions mises en place sont réalisables et efficaces.</p> <p>CE4.3.1 Le processus de gestion des litiges gère efficacement les étapes suivantes (qui fait quoi, dans quel délai, suivant quels obligations légales, etc.) : identification du litige (remontée de la</p>
<p>A4.2 Conduite et contrôle des procédures administratives, fiscales, réglementaires et juridiques nécessaires au succès et à la pérennité de l'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérification de la bonne mise en œuvre/réalisation/rédaction des obligations administratives du projet dans les temps impartis</li> <li>• Gestion des contentieux</li> </ul>	<p>C4.2 Superviser la rédaction, l'obtention et la mise à disposition de l'ensemble des documents et actes administratifs obligatoires à la bonne réalisation du projet (demandes d'autorisation, déclarations, contrats, etc.) pour être en conformité légale et fiscale avec les impératifs de l'activité.</p> <p>C4.3 Elaborer un processus de gestion des litiges (client, fournisseurs, partenaires, etc.) respectant le cadre réglementaire et les</p>		

	<p>process de l'entreprise pour participer à l'instruction, au suivi et à la résolution des contentieux afin de préserver la satisfaction client, les risques d'impayés et la rentabilité de l'activité.</p>	<p>fiscales, réglementaires et juridiques. Le groupe étudie les documents fournis en annexe, corrige les erreurs et identifie les manquants.</p> <p>Partie 3 : compte-rendu d'activité comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conception des outils de pilotage ;</li> <li>• L'analyse des résultats économiques et sociaux ;</li> <li>• Une synthèse des résultats au sein d'un reporting ;</li> <li>• Une proposition d'optimisation des écarts.</li> </ul>	<p>plainte client), collecte des données utiles au traitement de la plainte tels que les éléments de preuves, l'analyse de la plainte, la proposition de solution, la communication au plaignant, la mise en œuvre de la solution, le suivi de la résolution du litige.</p> <p>CE4.3.2 Les rôles et responsabilités des personnes et services concernées sont clairement définis.</p> <p>CE4.3.3 Le processus mis en place utilise un logiciel permettant la traçabilité des étapes ci-dessus. Il s'inscrit dans la démarche qualité de l'entreprise.</p>
<p>A4.3 Suivi et compte-rendu d'activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi du budget et de la performance de l'activité et des actions mises en place</li> <li>• Élaboration d'un reporting destiné à la direction générale</li> </ul>	<p>C4.4 Concevoir des outils de pilotage et de suivi (tableaux de bord) en choisissant les indicateurs de la performance intégrant les notions de Qualité-coût/rentabilité-délaï et les engagements sociaux et sociétaux pour vérifier l'harmonisation de la stratégie et des activités opérationnelles mises en œuvre et leur efficacité.</p>	<p>Partie 4 : mise en place d'un processus de gestion de crise comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une matrice de gestion des risques ;</li> <li>• La proposition d'un plan prévisionnel détaillé de gestion de crise ;</li> <li>• La proposition d'une méthode d'analyse d'après-crise.</li> </ul>	<p>CE4.4.1 Les indicateurs de performances choisis regroupent l'ensemble des aspects de la stratégie commerciale mise en œuvre : au niveau organisationnel, opérationnel et individuel.</p> <p>CE4.4.2 Les outils de pilotage et de suivi sont faciles à lire et à comprendre. Ils visualisent de manière concise l'avancée du projet.</p> <p>CE4.4.3 Les données sont actualisées et les calculs sont justes. Le RGPD est respecté.</p> <p>C.E4.4.4 L'analyse des résultats au regard des objectifs fixés est performante.</p>
	<p>C4.5 Synthétiser, en utilisant des outils de bureautique, les données des résultats et les conditions dans lesquelles ils ont été réalisés en rédigeant un rapport d'activité pour évaluer la rentabilité de son activité et prendre des décisions éclairées permettant d'améliorer la croissance.</p>	<p>Le dossier est argumenté individuellement à l'oral devant un jury indépendant d'experts du métier visé. (C4.1 ; C4.2 ; C4.3 ; C4.4 ; C4.5 ; C4.6)</p>	<p>CE4.5.1 Les objectifs du rapport d'activité et sa périodicité sont définis avec précision. La synthèse des données issues des différentes sources, incluant les tableaux de bord de suivi, est juste et convaincante. L'analyse des résultats et le choix des éléments à intégrer dans le rapport sont pertinents et facilite la prise de décision.</p> <p>CE4.5.2 Les fonctionnalités des outils de bureautique (exemple : Microsoft Office) sont maîtrisées.</p> <p>CE4.5.3 Le rapport est lisible et visuel (graphique, schéma, couleurs). Le format du support et de l'écriture prend en compte les situations de handicap (police, support audio, etc.).</p> <p>C.4.5.4 Les préconisations d'amélioration sont efficaces.</p>

<p>A4.4 Gestion des situations de crise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des crises potentielles</li> <li>• Planification des réponses adaptées à chaque crise</li> <li>• Détermination des personnes qui interviendront et leurs rôles respectifs</li> </ul>	<p>C4.6 Rédiger un plan de gestion de crise en déterminant les crises les plus susceptibles de nuire à l'activité et leur impact commercial, social, sociétal pour préparer l'équipe et réduire au maximum les dommages à long terme causés à l'activité.</p>		<p>Le plan de gestion de crise comprend de façon précise, lisible et détaillée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CE4.6.1 Une matrice des risques évaluant avec justesse et réalisme le niveau de criticité des risques et crises potentiels.</li> <li>• CE4.6.2 Les impacts de la crise sur l'activité (perte de clientèle, réputation, retards de livraison, pénalités, licenciement, dommages environnementaux, etc.).</li> <li>• CE4.6.3 L'équipe en charge de gérer la crise, les rôles et les responsabilités de chacun.</li> <li>• CE4.6.4 Les actions à entreprendre par l'équipe choisie et leur planification (exemple : communication auprès des parties prenantes, sécurisation du réseau en cas de cyberattaque, changement de fournisseur, etc.).</li> <li>• CE4.6.5 Les protocoles d'activation des actions, les numéros d'urgence, les plans, etc.</li> <li>• CE4.6.6 La trame-modèle du bilan d'après-crise intègre avec exactitude et exhaustivité les éléments permettant de faire le bilan des réussites et des échecs des actions menées.</li> </ul>
--	---	--	---