

L'utilisation du masculin dans le présent référentiel a pour seul but d'alléger le texte et s'applique sans discrimination aux personnes des deux sexes et non genrées.

BC01 : ELABORER DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ETHIQUES ET RESPONSABLES

Le Manager du développement commercial surveille l'environnement commercial de l'entreprise et recueille des informations précises sur le contexte économique. Conduisant une analyse stratégique, il décèle des opportunités de croissance durable pour l'entreprise. Il bâtit une stratégie de développement commercial respectueuse des principes de responsabilité et de durabilité. Pour en maximiser les chances de réussite, il identifie et examine les paramètres et variables pouvant éroder la rentabilité ou compromettre la viabilité du projet. Il conçoit sa stratégie commerciale en synergie avec le service marketing et les parties prenantes clés de l'entreprise (production, logistique...). Afin d'obtenir l'aval des décideurs clés pour la mise en œuvre du plan stratégique, il élabore une présentation détaillée mettant en évidence sa faisabilité et les perspectives de réussite.

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
<p>A1.1 Surveillance des contextes internes et externes de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse des données issues de la veille Analyse des données internes commerciales et marketing Détermination des opportunités de croissance en fonction des facteurs clés de succès sectoriels, des conditions du marché et des avantages concurrentiels de l'entreprise 	<p>C1.1.1 Structurer, avec les équipes concernées, une veille stratégique commerciale nationale et internationale, en définissant les besoins en informations, les axes de recherches et les moyens disponibles pour obtenir des données actualisées sur le secteur et l'environnement de l'entreprise en matière commerciale</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée individuelle réalisée en présentiel ou à distance : production d'un rapport écrit défendu oralement</p> <p><i>Production écrite : Sur la base d'un cas pratique présentant un contexte d'entreprise, le candidat, dans une posture d'intrapreneur, élabore un dossier destiné à la direction de l'entreprise, portant sur un projet de développement commercial.</i></p> <p><i>Ce document intègre et argumente :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> une proposition de structuration d'une veille stratégique commerciale une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise et le diagnostic stratégique en découlant une proposition de positionnement commercial une évaluation des risques commerciaux des recommandations pour les minimiser/éliminer une proposition de stratégie de développement commercial en alignement avec les objectifs de l'entreprise en intégrant les enjeux de la RSE <p><i>Soutenance orale : Le candidat soutient et justifie oralement les éléments issus du dossier de projet de développement commercial, devant un jury de professionnels du métier visé par la certification et répond aux questions de ses membres.</i></p> <p><i>Au cours de l'évaluation orale, le candidat utilise une communication inclusive et adopte une posture professionnelle. Il utilise les outils de présentation nécessaires à une compréhension claire et précise</i></p>	<p>CR1.1.1 La structuration de la veille suit une démarche méthodique et efficace ; les objectifs, les équipes concernées, les moyens (humains, financiers, matériels et temporels), le contexte de recherche, sont définis avec clarté et réalisme. Les sources françaises et étrangères privilégiées sont diversifiées, fiables et actualisées. Elles sont toutes adaptées au secteur et aux objectifs de recherche. La remontée d'information est automatisée Le tri identifie uniquement les données utiles aux objectifs.</p>
	<p>C1.1.2 Réaliser un diagnostic stratégique en exploitant les résultats de l'analyse de l'environnement interne et externe établie au moyen d'outils mettant en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces externes pour identifier des leviers de croissance durable et renforcer la compétitivité de l'entreprise</p>		<p>CR1.1.2 Les outils d'analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise sont performants et adaptés au secteur et à l'activité de l'entreprise (PESTEL, 5 forces de Porter, chaîne de valeur, matrice d'analyse de la concurrence, SWOT, ...). Les éléments retenus pour établir le diagnostic sont crédibles et justifiés. L'analyse des fonctions principales et des fonctions de soutien de l'entreprise, ainsi que l'analyse du marché/secteur étudié sont complètes et réalistes. Le diagnostic stratégique établi permet de prendre des décisions stratégiques éclairées. Les préconisations des stratégies Opportunités/Forces et Opportunités/Menaces sont détaillées et argumentées en fonction des spécificités de l'entreprise et des objectifs de croissance fixés par la direction générale.</p>
<p>A1.2 Proposition d'une stratégie de développement commercial responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> Identification de nouveaux segments de clientèle inclusifs Comparaison des stratégies commerciales des concurrents Détermination du positionnement commercial durable et éthique de l'entreprise Fixation des objectifs commerciaux quantitatifs et qualitatifs 	<p>C1.2.1 Construire une carte de positionnement des acteurs du marché en identifiant les attributs importants du secteur d'activité concerné et des buyer persona ciblés pour définir un positionnement commercial compétitif, éthique et durable afin d'orienter la future stratégie commerciale</p>	<p>CR1.2.1 Le segment de marché à privilégier et le buyer persona décrit sont adaptés au secteur, à l'activité de l'entreprise et à ses objectifs stratégiques. Les critères choisis pour les axes du mapping prennent en compte avec justesse les attentes et besoins des consommateurs actuels et/ou futurs. L'identification et le positionnement des compétiteurs s'appuie sur l'analyse concurrentielle du diagnostic externe. La représentation du positionnement des concurrents et de celui de la marque est conforme à la réalité. Le triangle de positionnement proposé identifie avec précision les facteurs d'attractivité de l'offre au regard des attentes des cibles client et de la concurrence. Il prend en considération la durabilité et l'éthique du projet de développement commercial.</p>	<p>CR1.2.2 Les risques commerciaux associés au positionnement proposé sont identifiés avec exhaustivité (défaut de paiement, refus de paiement, annulation de contrat, risques géopolitiques, catastrophe naturelle...). Leur impact sur la pérennité de l'entreprise est précisé et argumenté Les propositions de solutions à chacun des risques énoncés sont réalisables. La proposition de développement commercial est sécurisée.</p>
	<p>C1.2.2 Sécuriser la réussite de la future stratégie commerciale en analysant les risques commerciaux associés au positionnement défini pour anticiper les éventuels problèmes et préconiser des solutions adaptées</p>		

<ul style="list-style-type: none"> Présentation de la proposition stratégique à la direction en prenant en compte les personnes en situation de handicap 	<p>C1.2.3 Concevoir, en concertation avec la direction marketing et les parties concernées (production, logistique...) la future stratégie commerciale de l'entreprise en définissant les objectifs à court et moyen terme, ainsi que les méthodes et les ressources nécessaires pour assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise</p>	<p><i>des éléments mis en exergue. Il présente son argumentation avec assertivité.</i></p>	<p>CR1.2.3 La stratégie commerciale élaborée intègre avec discernement l'ensemble des éléments d'analyse (matrice SWOT, positionnement, buyer persona, analyse de risques ...). Les ressources et moyens nécessaires à sa mise en œuvre et à la réalisation des objectifs sont en adéquation avec les exigences du marché et les possibilités de l'entreprise (humaines, matérielles et financières). La stratégie proposée assure une croissance pérenne et responsable du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les objectifs fixés sont SMART.</p>
	<p>C1.2.4 Démontrer au moyen d'une argumentation inclusive orale et écrite le bien-fondé de la proposition de stratégie commerciale en utilisant des supports compréhensibles par tous pour convaincre l'ensemble des parties prenantes décisionnaires de la faisabilité et du succès du projet de développement afin d'obtenir leur accord</p>		<p>CR1.2.4 La communication écrite et orale présentant la proposition de stratégie commerciale est claire, adaptée aux différents niveaux de compréhension (simple pour les novices, plus complexes pour les experts). Elle reprend avec exactitude et justification l'ensemble des éléments retenus pour la proposition stratégique. Les arguments sont chiffrés et convaincants. Ils mettent en avant la démarche responsable et inclusive de l'entreprise. Le développement du chiffre d'affaires est démontré. Les fonctionnalités du tableur et des outils de bureautique sont utilisées avec maîtrise. L'ensemble de la communication est inclusive et accessible à tous les collaborateurs et notamment ceux en situation de handicap. (caractères appropriés, et/ou en braille, présentations et supports visuels clairs et lisibles, vidéos et graphiques sous-titrés, audiodescription, transcription automatique des contenus audiovisuels, recours au langage des signes ...). Le succès potentiel de la stratégie commerciale proposée est démontré.</p>

BC02 : CONDUIRE LE DEPLOIEMENT OPERATIONNEL DE LA STRATEGIE COMMERCIALE DURABLE CONVENUE AVEC LA DIRECTION

Le Manager du développement commercial élabore un plan d'action commercial en alignement avec les principes de responsabilité et d'éthique. En collaboration avec les acteurs internes et les partenaires externes, il orchestre le déploiement des actions commerciales dont il va mesurer l'efficacité avec régularité et précision. Il impulse la croissance grâce à une proposition de valeur convaincante visant la conquête et la fidélisation des clients. Dans l'optique de concrétiser les ambitions stratégiques établies, il analyse la clientèle actuelle et le vivier de prospects afin de déceler les opportunités de croissance potentielle et d'orienter les efforts commerciaux vers les segments les plus attractifs. Concevant des propositions personnalisées et adaptées aux besoins spécifiques de chaque client, il établit des relations durables avec ses interlocuteurs commerciaux.

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
<p>A2.1 Déclinaison de la stratégie commerciale omnicanale en plan d'action opérationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse de la stratégie commerciale durable Analyse des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés Détermination des actions en fonction de la stratégie commerciale omnicanale Détermination des ressources humaines, matérielles, financières Elaboration du plan d'action commercial Conception des outils de suivi du plan d'action commercial 	<p>C2.1.1 Décider, avec le service marketing, des actions physiques et digitales responsables et éthiques externes à mettre en œuvre, en utilisant les moyens et le budget alloués par la direction pour atteindre les objectifs commerciaux</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle, réalisée en présentiel ou à distance</p> <p><i>Sur la base d'une étude de cas présentant un contexte permettant une mise en œuvre et un déploiement du projet de développement commercial au sein d'une entreprise, le candidat élabore et détaille :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> un plan d'action commercial et une méthodologie de suivi de l'efficacité des actions engagées une formulation de proposition de valeur unique, différenciante et responsable un plan de prospection commerciale une proposition de stratégie de développement et/ou de fidélisation du réseau de partenaires une méthodologie de sélection des appels d'offres une proposition d'actions visant à sécuriser et faire prospérer la valeur du patrimoine clients 	<p>CR2.1.1 Les actions de marketing et communication choisies correspondent au parcours de la clientèle cible (digital : choix des réseaux sociaux et plateformes appropriés, site internet conforme au positionnement souhaité, choix des publicités en ligne ... ; traditionnel : choix d'une presse adaptée, flyers, participation à des salons ...). Le budget alloué est respecté et utilise au maximum les moyens internes et externes à disposition. La correspondance actions choisies/objectifs fixés est réaliste. L'ensemble permet d'atteindre les objectifs fixés. Pour chacun des choix l'impact de la démarche responsable, éthique et inclusive est démontré.</p>
	<p>C2.1.2 Planifier en accord avec les équipes internes et externes concernées, les actions décidées en utilisant un outil collaboratif de travail accessible et compréhensible par tous notamment par les personnes en situation de handicap pour élaborer le plan d'action commercial (PAC) à mettre en œuvre</p>		<p>CR2.1.2 L'outil de planification collaborative choisi est facile à lire, à comprendre et à utiliser par tous. Les fonctionnalités de l'outil sont maîtrisées (Monday, Asana, Notion, Trello, MS Project, Excel, PERT...). La planification est réaliste. Les actions sont justement classées par ordre de priorité et les antériorités nécessaires à leur réalisation identifiées. Les ressources humaines et financières attribuées sont vérifiées (compétences, disponibilité, motivation...). Le plan d'action commercial (PAC) est efficace et exécutable. Les alertes intégrées dans l'outil de planification sont automatisées et efficaces.</p>
	<p>C2.1.3 Déterminer les indicateurs de suivi des actions physiques et digitales détaillées dans le plan d'action commercial en alignement avec les objectifs fixés pour établir en accord avec les parties concernées les tableaux de bord prospectifs de suivi du PAC</p>		<p>CR2.1.3 Les indicateurs de suivi de la réalisation du PAC intègrent les spécificités et les contraintes des différents services concernés (marketing, logistique, financier, informatique...). Ils permettant de piloter efficacement le PAC. Les goulets d'étranglement et les écarts éventuels dans le budget sont détectés. Les tableaux de bord de suivi du PAC sont organisés par thème (indicateurs de performance quantitatifs et qualitatifs, indicateurs basés sur des taux). L'utilité et le bénéfice de chaque indicateur sont explicités.</p>
<p>A2.2 Développement commercial de l'activité en qualité d'intrapreneur en vue de conquête et de fidélisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboration d'une offre commerciale complexe responsable et/ou optimisation de l'offre existante en fonction du nouveau positionnement Mise en place d'une démarche de prospection et d'acquisition client Elargissement et consolidation des relations professionnelles durables avec les partenaires actuels et/ou futurs dans un cadre multiculturel 	<p>C2.2.1 Analyser les impacts potentiels de la stratégie en termes environnementaux, sociaux et économiques ainsi que les besoins et attentes des parties prenantes susceptibles d'être affectées par la stratégie en réalisant une proposition de valeur pour optimiser et/ou concevoir une offre innovante inclusive, éthique et responsable afin de fidéliser et conquérir de nouveaux clients</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée orale individuelle sous forme d'un jeu de rôles, réalisée en présentiel ou à distance</p> <p><i>Sur la base d'informations décrivant un contexte de négociation commerciale complexe, le candidat joue le rôle d'un Manager du développement commercial devant un jury de professionnels experts en négociation stratégique jouant le rôle de clients.</i></p> <p><i>Durant sa prestation, le candidat :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> négocie une offre commerciale sur mesure et formule une proposition commerciale 	<p>CR2.2.1 Le diagnostic des besoins des prospects est argumenté et les informations utilisées sont fiables et actualisées. Il s'appuie sur l'utilisation d'une méthode reconnue (SONCAS, analyse des avis et de l'e-réputation en B2B, analyse des expériences existantes avec le client ...). L'étude des impacts et enjeux de la stratégie de développement commercial apprécie de façon globale les changements engendrés à moyen et long terme par le projet. La mise en relation avec les spécificités de l'entreprise est juste et réaliste. La proposition de valeur est cartographiée sous un modèle de type Canvas. Elle est claire, simple et facilement compréhensible par l'ensemble des clients potentiels sans discrimination. Elle est unique et différenciante des offres proposées par les concurrents. L'offre créée répond efficacement aux besoins et aux attentes des clients. Elle résout un problème spécifique et offre une ou plusieurs solutions adaptées. Elle met en avant les avantages qu'elle apporte ainsi que sa valeur ajoutée qualitative et quantitative.</p>
	<p>C2.2.2 Mettre en place un plan de prospection inclusif en combinant les méthodes traditionnelles et digitales pour permettre aux équipes de vente d'identifier les</p>		<p>CR2.2.2 Le plan de prospection créé est structuré et efficace. Il permet de développer un réseau inclusif de futurs clients. Il intègre avec justesse les éléments suivants : les objectifs de prospection ; la qualification des prospects ; les canaux choisis (numériques et traditionnels),</p>

	<p>clients et partenaires ayant un fort potentiel et des valeurs communes à celles de l'entreprise afin de développer les ventes de façon pérenne</p> <p>C2.2.3 Elaborer, avec le service marketing, une stratégie destinée aux partenaires et aux réseaux actuels et futurs (revendeurs, intégrateurs etc..) en choisissant les outils d'aide à la vente spécifique, les opérations marketing à mener pour concevoir un parcours de développement commercial commun et proposer une offre attractive.</p> <p>C2.2.4 Sélectionner les appels d'offres publics ou privés, nationaux et/ou internationaux en s'appuyant sur une démarche de veille et d'analyse des cahiers des charges des émetteurs afin d'y répondre en coordination avec les différents services impliqués en respectant le formalisme, les différentes obligations et étapes communiquées</p> <p>C2.2.5 Décider des actions de rétention et d'expansion à mettre en place en analysant le patrimoine clients de l'activité pour fidéliser les clients actuels et accroître leur valeur</p> <p>C2.2.6 Négocier, dans un contexte pluriculturel, en français et en anglais, des accords commerciaux avec des décideurs et des partenaires stratégiques en élaborant des propositions personnalisées dans une démarche empathique et collaborative pour contractualiser des accords gagnant-gagnant</p>	<p>complexe équilibrée, dans une logique de relation « gagnant-gagnant »</p> <p><i>Au cours de l'évaluation orale, le candidat utilise une communication inclusive et adopte une posture professionnelle. Il présente son argumentation avec assertivité.</i></p>	<p>leur utilité et leurs impacts quantitatifs et qualitatifs ; les ressources mobilisées (humaines, matérielles et financières) ; les indicateurs de suivi de la prospection réalisée.</p> <p>CR2.3 La stratégie de développement et/ou de fidélisation du réseau de partenaires est efficace. Les outils choisis sont en cohérence avec la stratégie préconisée et les valeurs de l'entreprise. La proposition d'offre de partenariat est attractive et garantit une relation gagnant-gagnant, dans le respect de l'éthique des affaires. Les indicateurs de suivi de l'efficacité du partenariat proposé mesurent régulièrement les résultats de l'impact de la collaboration et permet d'identifier les domaines à améliorer.</p> <p>CR2.2.4 La matrice d'analyse des appels d'offres est performante. Elle intègre et pondère efficacement des éléments concernant : le commanditaire (si déjà client, est-il satisfait, si non, est-il adapté à l'entreprise ...) ; la réponse à l'appel d'offre (délai de réponse, compétitivité et différenciation de l'entreprise sur ce secteur, capacité à répondre à tous les besoins énoncés, équipes impliquées ...) ; les bénéfices escomptés (intérêt du montant de l'AO et niveau de phasage avec la stratégie commerciale, intérêt du client en termes de référence qualitative, impact sur la marque employeur et les engagements éthiques et durables de l'entreprise, possibilité de commandes complémentaires ...). L'arbitrage de réponse à l'AO est justifié et argumenté. La réponse est complète et respecte les contraintes de l'appel d'offre.</p> <p>CR2.2.5 L'analyse du portefeuille client existant est complète et précise. Le calcul du taux de rétention client est juste. La satisfaction client est analysée avec objectivité et sur l'ensemble des points de contacts existants (statistiques des retours clients avec Google Analytics, questionnaires de satisfaction, e-réputation, point de contact non performant, analyse des CES¹, CSAT² ...). Les points d'amélioration sont détectés et justifiés. Les actions de fidélisation et d'augmentation du CA proposées sont adaptées aux points d'amélioration détectés et performantes. Leurs objectifs et enjeux sont argumentés (différenciation des concurrents, mise en avant d'une réelle valeur ajoutée, amélioration de l'expérience client en continu, instauration d'un programme de fidélisation...).</p> <p>CR2.2.6 Les techniques de négociation complexe et les connaissances en interculturel sont utilisées avec discernement et efficacité. Le rôle et les intérêts de chacune des parties prenantes sont identifiés avec exactitude. Les arguments sont adaptés aux interlocuteurs présents (situation de handicap, multiculturalité, niveau d'expertise...). L'argumentaire est structuré (caractéristiques, bénéfices client, preuves) et convaincant. Il s'inscrit dans une démarche d'éthique des affaires et de durabilité de la relation client-fournisseur. Les objections sont traitées de façon claire et précise. Les réponses sont étayées de preuves solides. Les solutions proposées mettent en évidence le rapport gagnant-gagnant et la démarche responsable de l'accord. L'importance de la pérennité de la relation est clairement évoquée. Le stress et les émotions sont parfaitement gérés. Le langage verbal et non verbal utilisé est empathique et bienveillant. Les supports utilisés, en français et en anglais, sont compréhensibles par tous et notamment par les personnes en situation de handicap (documents/présentations en gros caractères et/ou en braille, recours au langage des signes ou à des technologies d'assistance auditive, contrastes élevés et polices de caractères lisibles, vidéos avec sous-titres et audiodescription ...). La communication en français et en anglais est spontanée et fluide. La compréhension des questions (y compris techniques) est démontrée. L'expression générale est claire et détaillée. Les positions précises sont argumentées et leur compréhension vérifiée.</p>
--	---	---	---

¹ Customer Effort Score

² Customer Satisfaction Score

BC03 : PILOTER DES PROCESSUS ET UNE ACTIVITE COMMERCIALE PERFORMANTE, ETHIQUE ET RESPONSABLE

Le Manager du développement commercial crée des stratégies de vente alignées sur les besoins des clients et les tendances du marché. Il améliore la productivité en digitalisant certaines tâches commerciales. Il analyse ses résultats à chaque étape du processus de vente, pour disposer d'une compréhension précise de l'efficacité du tunnel de vente et optimiser le processus au service d'une meilleure performance commerciale. Il pilote les initiatives procurant aux clients une expérience de marque positive et cohérente sur tous les points de contact. Il soumet à la direction de l'entreprise l'ensemble des données relatives à l'efficacité commerciale. Par son examen minutieux de la rentabilité des actions conduites et ses préconisations, il contribue directement à l'optimisation de la stratégie globale de l'entreprise.

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
A3.1 Pilotage des processus de commercialisation <ul style="list-style-type: none"> • Schématisation du processus de vente BtoB et BtoC • Automatisation des tâches à faible valeur ajoutée • Contrôle de l'efficacité des processus de vente • Ajustement si nécessaire 	C3.1.1. Formaliser les scénarios de vente à l'aide d'un graphique de processus de type logigramme intégrant des solutions numériques et les technologies d'IA pour automatiser les tâches à faible valeur ajoutée sur l'ensemble des étapes de la commercialisation afin d'accélérer le cycle de vente et améliorer la productivité tout en préservant la qualité de vie au travail	Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle, réalisée en présentiel ou à distance <i>Sur la base d'une étude de cas décrivant le contexte d'une organisation ayant mis en œuvre une stratégie de développement commercial au sein de son activité, le candidat formalise et justifie :</i> <ul style="list-style-type: none"> - une proposition de logigramme modélisant les tâches et activités correspondant aux étapes successives du tunnel de vente - une analyse chiffrée des performances du processus de commercialisation - une étude de la satisfaction client et des préconisations d'optimisation 	CR3.1.1 Les règles de construction du logigramme sont respectées. Il représente de façon ordonnée et séquentielle l'ensemble des tâches et événements à mettre en œuvre. Les fonctionnalités de l'outil utilisé sont utilisées avec maîtrise (Google drawing, Canva ...). La visualisation des actions à réaliser est facile à lire et à comprendre pour tous. Il prend en compte avec justesse les spécificités de chaque scénario de vente (B2B, B2C, appel d'offre...). Les solutions numériques et d'IA (CRM, Analytics, outils de sales intelligence...) sont intégrées avec efficacité sur les tâches répétitives et chronophages (chatbots, systèmes de réponse automatisée, recommandations personnalisées, utilisation de modèles prédictifs ...). Les tâches pouvant être automatisées sont mises en exergue et justifiées.
	C3.1.2 Mesurer les performances des processus de commercialisation en calculant les indicateurs de rendement clé adaptés à chaque phase de l'entonnoir (ou pipeline) pour contrôler son efficacité et repérer les signes révélateurs d'une nécessaire réévaluation afin de faire les ajustements nécessaires		CR3.1.2 Les calculs des indicateurs de rendement clé (temps dans le pipeline, probabilité de closing, vélocité des ventes, taux de conversion entre les phases...) sont justes. Ils évaluent efficacement chaque étape des pipelines. Les éléments inefficients (taux de conversion stagnants ou en baisse, augmentation des tickets de réclamation, CRM défaillant...) identifiés sont justifiés. Les préconisations d'ajustements sont réalistes et argumentées.
A3.2 Amélioration de l'expérience client omnicanale <ul style="list-style-type: none"> • Collecte et analyse des données clients • Analyse des parcours clients • Optimisation de l'expérience client 	C3.2.1 Contrôler la satisfaction client à chacune des étapes clés du parcours client omnicanal en analysant les données issues des outils adaptés (CRM, retours d'expérience, feedbacks sur le web, commentaires sur les réseaux sociaux...) pour décider, avec les équipes concernées, des actions d'amélioration à mettre en place afin d'optimiser l'UX sur chacun des canaux de contact	Mise en situation professionnelle reconstituée individuelle réalisée en présentiel ou à distance basée sur la production d'un rapport écrit défendu oralement <i>Production écrite : Sur la base d'un cas pratique décrivant le contexte d'une organisation ayant mis en œuvre une stratégie de développement commercial au sein de son activité, le candidat produit un document de reporting destiné au comité de direction ou aux parties prenantes décisionnaires comprenant :</i> <ul style="list-style-type: none"> - une synthèse des activités de développement commercial conduites sur une période déterminée 	CR3.2.1 L'analyse des feedbacks, données clients et métriques marketing est rigoureuse et objective. Les outils d'analyse retenus sont pertinents. Les résultats des analyses identifient et argumentent les moments cruciaux des différents canaux du parcours client sur l'expérience utilisateur et leurs performances. L'efficacité des solutions d'optimisation proposées est démontrée. Leurs impacts sont expliqués.
A3.3 Pilotage de la performance commerciale <ul style="list-style-type: none"> • Conception de reportings adaptés aux diversités et notamment aux personnes en situation de handicap • Analyse de l'efficacité de la stratégie commerciale • Identification des leviers d'optimisation 	C3.3.1 Créer des reportings commerciaux réguliers en agrégeant les données commerciales complexes à l'aide d'outils d'intelligence décisionnelle pour évaluer l'efficacité des actions conduites en fonction des objectifs stratégiques définis		CR3.3.1 Les fonctionnalités des outils d'intelligence décisionnelle (SSRS, Power BI Microsoft, Sisense...) sont mobilisées avec maîtrise. Les données émanant des différentes sources internes et externes (ERP, outil de ticketing, CRM, fichier Excel, web...) sont exploitées dans leur intégralité et les éléments agrégés sont significatifs. Les reportings élaborés offrent une vision claire et synthétique de la performance commerciale et des écarts réalisés/objectifs.
	C3.3.2 Interpréter les données issues des reportings commerciaux en analysant les écarts budgétaires des résultats financiers, environnementaux, sociaux et éthiques pour identifier les leviers d'optimisation de l'activité et dégager les priorités d'action	CR3.3.2 L'analyse des données prend en considération le contexte de l'entreprise et les facteurs d'influence, elle considère des périodes de comparaison appropriées et établit les corrélations adéquates. L'interprétation des données est rationnelle et argumentée. Elle rend intelligibles et clarifie les écarts constatés. Les actions correctives sont définies avec réalisme et hiérarchisées avec pertinence au regard de leur efficacité.	

<ul style="list-style-type: none"> • Préconisation d'adaptation de la stratégie commerciale auprès de la direction générale 	<p>C3.3.3 Expliquer aux membres du comité de direction, à l'oral et à l'écrit, en utilisant des supports et un discours adaptés aux diversités, le bilan périodique de l'activité commerciale pour contribuer à la prise de décision stratégique des ajustements nécessaires à l'amélioration de sa performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> - une analyse qualitative et quantitative des actions commerciales conduites et l'interprétation des données analysées - des préconisations d'adaptation des actions, dans une logique d'amélioration continue <p><i>Soutenance orale: Le candidat argumente oralement le document de reporting produit en amont devant un jury de professionnels du métier visé par la certification et répond aux questions de ses membres.</i></p> <p><i>Au cours de cette évaluation, le candidat déploie une communication écrite et orale inclusive et adopte une posture professionnelle. Il utilise les outils de présentation nécessaires à une compréhension claire et précise des éléments du rapport écrit. Il présente son argumentation avec assertivité.</i></p>	<p>CR3.3.3 Le bilan synthétise avec clarté les résultats de la performance commerciale sur le périmètre d'intervention du manager. Les supports utilisés et les arguments présentés sont compréhensibles par tous (situation de handicap, diversité culturelle, niveau de compétence...). Les informations sont vérifiées et justifiées. Elles permettent la réflexion commune des parties prenantes et une prise de décision éclairée. Le calcul du ROI est juste. Les leviers d'amélioration de la rentabilité du PAC sont identifiés avec discernement. Les propositions d'adaptation de la stratégie commerciale sont argumentées, réalistes et efficaces.</p>
--	---	--	--

BC04 : DIRIGER UNE EQUIPE ET ASSURER UN MANAGEMENT TRANSVERSE DES PARTENAIRES ASSOCIES AUX PROJETS DE DEVELOPPEMENT

Le Manager du développement commercial pilote des équipes projets transversales réunissant compétences et expertises nécessaires au déploiement de projets de développement pertinents. En synergie avec les équipes RH, il recrute les talents commerciaux nécessaires à la réussite du projet. Il accompagne ses collaborateurs vers la performance en optimisant les contributions individuelles au sein d'un cadre de travail bienveillant. Il coordonne des partenaires externes mobilisés au service du projet commercial. Il dynamise son réseau et enrichit l'intelligence commerciale de l'entreprise, au service de prises de décision agiles. Sa gouvernance est inclusive et collaborative. Il prévient et désamorce les conflits par une communication ouverte et bienveillante. Il anticipe les situations de crise pouvant émerger lors du déploiement de la stratégie de développement commercial.

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
<p>A4.1 Management d'équipe inclusif et éthique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de la charge de travail et recensement des compétences nécessaires à la mise en place du projet • Mise en place des équipes inclusives • Accompagnement des collaborateurs dans leur montée en compétences • Suivi au quotidien de la performance et de l'efficacité des équipes et de l'activité 	<p>C4.1.1 Constituer, en interne, des équipes inclusives dédiées au projet de développement commercial accepté par le comité de direction en réalisant une matrice de compétences identifiant les besoins en homme et en compétences (soft et hard) nécessaires et ceux disponibles pour évaluer l'écart entre les ressources internes et le besoin afin de prendre la décision de former, recruter ou ajuster le projet dans le respect des réglementations du secteur et de la convention collective</p>	<p>Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle, réalisée en présentiel ou à distance</p> <p><i>Sur la base d'une étude de cas décrivant le contexte d'une entreprise à but commercial, les différents services et collaborateurs qui la compose ainsi que leurs fonctions, les parties prenantes externes et les liens fonctionnels et hiérarchiques avec l'ensemble des collaborateurs en charge du projet de développement commercial, le candidat constitue un dossier présentant :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - une proposition de constitution d'équipes internes et externes dédiées au projet de développement commercial - un processus d'accompagnement des équipes internes intégrant un processus d'évaluation des collaborateurs - une sélection d'événements procurant des opportunités de contact avec des décideurs stratégiques du marché - une méthodologie de sélection de partenaires (distributeurs, prescripteurs, prestataires ...) et une proposition de stratégie d'animation, de suivi et d'évaluation du réseau - une procédure de prévention et de gestion des conflits associée à des propositions de solutions <p>Mise en situation professionnelle reconstituée orale individuelle sous forme d'un jeu de rôles, réalisée en présentiel ou à distance</p>	<p>CR4.1.1 Les compétences soft (comportementales et transversales) et hard (techniques) nécessaires au projet sont listées tâche par tâche avec exactitude et sans discrimination, sous une forme matricielle. La matrice est croisée avec les motivations, intérêts compétences techniques, comportementales et transversales des équipes existantes issues de différents services (commercial, marketing, logistique informatique ...). Les écarts identifiés sont adaptés au nouveau projet mis en place. Les propositions d'ajustement (formation, recrutement, sous-traitance ...) sont efficaces et réalistes. Elles prennent en compte les contraintes des personnes concernées (handicap, temps partiel aménagements des horaires...) et sont conformes à la législation.</p>
	<p>C4.1.2 Participer aux entretiens de recrutement des candidats retenus avec le service RH, en valorisant l'environnement de travail, le projet d'entreprise et ses valeurs, le package salarial, le parcours d'intégration, le plan d'évolution de carrière pour susciter l'intérêt des postulants convoités, les fidéliser et assurer une marque employeur forte et durable</p>		<p>CR4.1.2 Les compétences et qualités nécessaires sont déterminées et hiérarchisées de façon inclusive et précise. Elles sont adaptées au poste et compréhensibles par tous. Le plan du déroulé de l'interview est structuré (discours de bienvenue, présentation de l'entreprise, son positionnement sur le secteur, les responsabilités et tâches attendues, demande d'information au candidat...). Le discours est attrayant et convaincant. L'attitude est positive, les langages verbal et non verbal sont maîtrisés. L'écoute est active et favorise l'échange. L'intérêt du candidat pour le poste est systématiquement vérifié.</p>
	<p>C4.1.3 Encadrer une équipe commerciale inclusive en communiquant régulièrement sur les avancés du projet et les résultats collectifs et individuels avec une intelligence relationnelle et une posture de coach pour favoriser l'engagement des collaborateurs et obtenir les meilleures performances dans le respect des personnalités et contraintes de chacun</p>		<p>CR4.1.3 Les qualités de savoir-faire (techniques de ventes, gestion...) et de savoir être du manager (charisme, leadership, humilité ...) sont utilisées judicieusement selon l'objectif de la réunion ou de l'animation. Les efforts fournis par chacun sont valorisés. Les analyse de la performance individuelle et collective sont justes et remis dans leur contexte. Le système de suivi des progrès et de récompense est adapté au collaborateur, à son poste et à ses caractéristiques. Les actions proposées (formation, mutation...) sont ciblées et argumentées toujours en faveur du bénéficiaire. Elles prennent en compte les spécificités du contrat de travail, la charge de travail et les réglementations en vigueur.</p>
<p>A4.2 Conduite de projets de développement, d'optimisation et d'amélioration continue de l'activité avec des partenaires et des équipes transverses</p>	<p>C4.2.1 Représenter l'entreprise auprès des décideurs stratégiques du marché, en participant à des évènements professionnels respectant les valeurs de l'entreprise pour développer et entretenir son réseau de contacts et contribuer ainsi à enrichir la veille commerciale, marketing et concurrentielle afin de développer ou d'optimiser l'activité</p>	<p>CR4.2.1 La liste des évènements auxquels l'entreprise peut participer est fiable et actualisée. Le budget associé à chaque évènement est juste (une marge d'erreur est anticipée). Les enjeux et objectifs de participation sont expliqués. L'apport bénéfique d'une participation est démontrée au regard des objectifs de la stratégie de développement commercial et du respect des valeurs de la politique générale de l'entreprise.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • Développement et animation du réseau de partenaires dans le respect de chacune des parties et de ses intérêts • Management transverse inclusif et éthique des parties prenantes du projet de développement • Stimulation de l'innovation autour du projet (facilitation de l'intelligence collective) • Coordination des équipes internes et externes • Accompagnement au changement des équipes internes et externes quant aux évolutions ou à la mise en place de nouveaux projets 	<p>C4.2.2 Piloter, avec agilité et bienveillance, un réseau de partenaires internes et externes en instaurant un processus de suivi régulier accessible à l'ensemble des diversités et notamment aux personnes en situation de handicap (réunions physiques ou à distance, logiciel de gestion de projet...) pour coordonner le travail des équipes concernées, stimuler l'innovation et contribuer à l'agilité de l'entreprise dans sa prise de décision en veillant à s'inscrire dans une démarche RSE</p>	<p><i>Sur la base d'informations décrivant un contexte de recrutement de nouveaux collaborateurs commerciaux, le candidat joue le rôle d'un Manager du développement commercial participant à la conduite d'un entretien de recrutement d'un nouveau collaborateur commercial, aux côtés d'un jury professionnel interprétant le rôle d'un représentant du service RH. Un autre jury professionnel interprète pour sa part le rôle du postulant.</i></p>	<p>CR4.2.2 L'analyse des caractéristiques et intérêts de chacune des parties est exacte (type de partenariat, motivations, exigences spécifiques incluses ou non dans le contrat...). Le mode et la fréquence de contact à privilégier sont argumentés selon le contexte organisationnel ou culturel des parties concernées (quand, quels outils utiliser, quels moyens de communication adéquats, qui contacter, à quelle fréquence...). La mise en place d'interactions régulières et formelles entre tous les partenaires est vérifiée (réunion physique ou à distance, choix d'un outil accessible à tous, cadencement, objectifs ...). Le processus de suivi et d'évaluation de la performance du partenariat est précis et expliqué. Les difficultés rencontrées sont mises en évidence en toute objectivité et de façon factuelle. La ou les propositions de mesures correctives est/sont efficaces.</p>
<p>A4.3 Prévention et management de conflit dans le respect des personnalités et intérêts de chacune des parties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résolution des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre du projet dans un esprit gagnant-gagnant • Valorisation de l'entraide, la solidarité, l'implication, le sens de l'écoute et la bienveillance au sein des différentes équipes • Anticipation des conflits internes et/ou externes 	<p>C4.2.3 Annoncer les changements qui vont intervenir en facilitant l'acceptation et la compréhension des modifications dues à un nouveau projet porteur de croissance, ou à un nouvel outil ou processus majeur pour anticiper et réduire les facteurs de rejet des parties prenantes internes et externes afin de favoriser l'esprit collaboratif au sein de l'entreprise et maintenir la motivation de l'ensemble des équipes concernées</p>	<p><i>Durant sa prestation, le candidat :</i></p> <p>Expose les spécificités de l'entreprise, du poste convoité et de ses évolutions. Il questionne le postulant et répond aux questions concernant son champ de responsabilité</p> <p><i>Au cours de l'évaluation orale, le candidat utilise une communication inclusive et adopte une posture professionnelle. Il présente son argumentation avec assertivité.</i></p> <p>Mise en situation professionnelle reconstituée orale individuelle sous forme d'un jeu de rôles, réalisée en présentiel ou à distance</p> <p><i>Sur la base d'informations décrivant un contexte de changement généré par la mise en œuvre d'un nouveau projet de développement commercial au sein d'une entreprise, le candidat joue le rôle d'un Manager du développement commercial devant un jury de professionnels du métier visé par la certification jouant le rôle de collaborateurs commerciaux confrontés à cette situation nouvelle.</i></p>	<p>CR4.2.3 La nature des changements, leurs objectifs et enjeux sont expliqués. Les acteurs internes et externes concernés par les changements sont identifiés. Les impacts humains, techniques, logistiques et financiers, les facteurs de réticence et de résistance et les facteurs de risques sont identifiés et évalués avec précision (risques psychosociaux en interne, risques de désengagement de partenaires en externe ...). Les actions nécessaires à la conduite des changements (formation, communication ...) sont décrites et leur pertinence est démontrée.</p> <p>CR4.3.1 La procédure est rédigée de manière claire et concise, en utilisant un langage accessible à tous. Elle couvre l'ensemble des types de conflits susceptibles de survenir au sein des équipes (conflits de personnes, de structure ou de service, de processus...) et leurs causes potentielles (communication défaillante, style de travail et valeurs, tempéraments divergents, conflits d'intérêts, stress, changement organisationnel ...). Elle détaille les étapes de chaque phase de la gestion d'un conflit (prévention, identification, résolution). Elle est éthique et encourage un environnement de travail respectueux et collaboratif. Elle prend en compte les différences culturelles et la diversité, notamment les personnes en situation de handicap.</p>
<p>A4.4 Prévention et gestion de crise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des risques potentiels et de leurs impacts sur le projet mis en œuvre • Planification des réponses adaptées à chaque crise • Identification et formation des équipes et/ou des collaborateurs chargés de la gestion de la crise 	<p>C4.3.1 Rédiger une procédure de prévention et de gestion des conflits en identifiant les causes potentielles de conflits au sein des équipes et en s'adaptant aux diversités (personnes en situation de handicap, multiculturalisme ...) pour mettre en œuvre les actions préventives et curatives nécessaires au désamorçage d'un conflit avéré ou naissant afin de préserver la cohésion d'équipe et la performance collective dans le respect des intérêts respectifs des parties prenantes</p>	<p><i>Mise en situation professionnelle reconstituée orale individuelle sous forme d'un jeu de rôles, réalisée en présentiel ou à distance</i></p> <p><i>Sur la base d'informations décrivant un contexte de changement généré par la mise en œuvre d'un nouveau projet de développement commercial au sein d'une entreprise, le candidat joue le rôle d'un Manager du développement commercial devant un jury de professionnels du métier visé par la certification jouant le rôle de collaborateurs commerciaux confrontés à cette situation nouvelle.</i></p> <p><i>Durant sa prestation orale, le candidat propose :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - une analyse du contexte de changement, une présentation des actions nécessaires à la conduite du changement et la nouvelle organisation en découlant - des mesures d'accompagnement des collaborateurs 	<p>CR4.3.1 La procédure est rédigée de manière claire et concise, en utilisant un langage accessible à tous. Elle couvre l'ensemble des types de conflits susceptibles de survenir au sein des équipes (conflits de personnes, de structure ou de service, de processus...) et leurs causes potentielles (communication défaillante, style de travail et valeurs, tempéraments divergents, conflits d'intérêts, stress, changement organisationnel ...). Elle détaille les étapes de chaque phase de la gestion d'un conflit (prévention, identification, résolution). Elle est éthique et encourage un environnement de travail respectueux et collaboratif. Elle prend en compte les différences culturelles et la diversité, notamment les personnes en situation de handicap.</p>
	<p>C4.4.1 Construire une matrice d'analyse identifiant les risques potentiels internes et externes liés à la conduite du projet pour évaluer la probabilité de leur survenance, leur nature et le niveau prévisionnel de leur impact sur les objectifs fixés afin de proposer des actions préventives dans une logique d'anticipation des situations de crise</p> <p>C4.4.2 Élaborer un plan de gestion de crise relatif à la mise en œuvre du projet commercial en se basant sur les conclusions d'une analyse des risques, pour déterminer les protocoles d'activation du plan en cas de crise et réduire les impacts potentiels</p>	<p><i>Au cours de l'évaluation orale, le candidat utilise une communication inclusive et adopte une posture professionnelle. Il présente son argumentation avec assertivité.</i></p> <p>Mise en situation professionnelle reconstituée écrite individuelle, réalisée en présentiel ou à distance</p>	<p>CR4.4.1 L'analyse des risques est complète, et réalisée sous une forme matricielle. L'identification des risques internes et externes associés à la mise en œuvre du projet est objective et réaliste. L'évaluation de la probabilité et des conséquences de chacun des risques est fiable. Les propositions d'actions préventives sont réalistes et activables. Toutes les étapes permettant d'empêcher ou de limiter la survenance des risques sont détaillées et argumentées. La matrice d'analyse est compréhensible par toutes les parties concernées.</p> <p>CR4.4.2 Le plan de gestion de crise intègre avec exactitude et discernement les éléments de l'analyse des risques. Le protocole d'activation du plan de gestion de crise est adapté au secteur et au contexte d'entreprise. La caractéristique efficace et efficiente du plan de gestion de crise pour faire face à une problématique identifiée est démontrée ; Toutes les étapes de mise en œuvre des réponses permettant d'atténuer ou d'éliminer l'impact des risques sur les opérations commerciales sont détaillées et argumentées. Un plan de communication spécifique au traitement des urgences problématiques et à l'information des parties prenantes est proposé. Le support utilisé pour le plan est lisible et compréhensible par tous (langues, personnes en situation de handicap, spécificités interculturelles, accessibilité à l'information ...). Les destinataires du plan sont précisés et justifiés.</p>

		<p>Sur la base d'une étude de cas présentant le contexte d'un projet de développement commercial, le candidat produit un document de synthèse comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une analyse des risques internes et externes reposant sur une matrice de probabilité/gravité - un plan de gestion de crise prenant en compte les risques identifiés en amont et activable en conséquence 	
--	--	--	--

*Evaluation transversale : Mémoire d'expertise appliqué à une problématique professionnelle issue de la mise en situation réelle du, de la candidat(e) au sein d'une entreprise	
Modalité d'évaluation individuelle transverse complémentaire à celles définies dans les blocs de compétences	Critères d'évaluation
<p>Rédaction d'un mémoire d'expertise reposant sur le traitement d'une problématique complexe de développement commercial issue de l'expérience professionnelle du, de la candidat(e). Le, la candidat(e) formalise des préconisations de résolution de la problématique identifiée en s'appuyant sur des éléments factuels issus d'une étude de l'environnement global de l'entreprise et de l'analyse de sa situation actuelle. Les recommandations et axes d'amélioration proposés ainsi que les conditions de leur mise en oeuvre sont argumentées par une revue de littérature résultant d'une étude approfondie des concepts inhérents à la problématique choisie. Cette modalité d'évaluation fait l'objet d'un rendu écrit individuel et d'une soutenance orale devant un jury composé de manière mixte d'experts métier et de représentants de la pédagogie.</p>	<p><u>Production écrite</u> Le contexte est clair, la problématique justifiée et son enjeu démontré. Les concepts-clés et méthodes sont expliqués et justifiés avec rigueur. Le développement est structuré, l'analyse rigoureuse et les solutions proposées sont réalistes, argumentées et budgétisées. Les solutions sont évaluées de manière critique, accompagnées d'une réflexion prospective et la conclusion valide ou infirme les hypothèses. La rédaction est fluide, sans erreurs d'orthographe, de grammaire et de syntaxe ; le vocabulaire est précis et le formalisme attendu est respecté.</p> <p><u>Soutenance orale</u> La présentation des éléments-clés est synthétique et structurée, à l'aide de supports clairs et accessibles. Le, la candidat(e) fait preuve de recul critique, de nuances dans l'analyse. Le stress est maîtrisé. Les réponses sont précises. Le, la candidat(e) fait preuve d'écoute active et de capacité à rebondir. La défense et la maîtrise du sujet à l'oral sont convaincantes, reflétant un travail réflexif approfondi.</p>

Modalités d'acquisition de la certification

Le titre de Manager du développement commercial est acquis lorsque le, la candidat(e) a satisfait aux exigences suivantes de façon cumulative :

- Validation de l'ensemble des blocs de compétences constitutifs de la certification considérée
- Validation de l'évaluation transversale : Mémoire d'expertise* appliqué à une problématique professionnelle issue de la mise en situation réelle du, de la candidat(e) au sein d'une entreprise
- Réalisation d'une période d'expérience professionnelle correspondant au métier visé par la certification au sein d'une entreprise d'une durée de 48 semaines soit 240 jours, pouvant être ramenée sur dérogation, à un minimum de 32 semaines soit 160 jours avec l'accord du certificateur.
En cas d'admission directe en 2^{ème} année du parcours certifiant, un aménagement spécifique de la période d'expérience professionnelle (expérience différente, modalités d'adaptation du cursus, durée raccourcie) est proposé au, à la candidat(e) en accord avec le certificateur IPAC.