REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

Manager de la Stratégie Commerciale

Article L6113-1 En savoir plus sur cet article ... Créé par LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 (M) :
« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un référentiel d'activités qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un référentiel de compétences qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un référentiel d'évaluation qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis ».

La certification professionnelle Manager de la Stratégie Commerciale est articulée en 5 blocs de compétences :

Bloc 1 : Elaborer la stratégie commerciale de l'entreprise *(Compétences C1 à C9)*
Bloc 2 : Développer l'activité commerciale de l'entreprise *(Compétences C10 à C19)*
Bloc 3 : Optimiser la performance commerciale et l'expérience client *(Compétences C20 à C27)*
Bloc 4 : Manager les équipes et les projets *(Compétences C28 à C36)*
Bloc 5 : Développer son réseau professionnel *(Compétences C37 à C43)*

Adaptation des modalités d'évaluation pour les personnes à situation de handicap
Afin de garantir l'égalité des chances avec les autres candidats, les candidats à la certification issus de l'établissement partenaire et présentant un handicap temporaire ou permanent peuvent bénéficier des aménagements rendus nécessaires par leur situation lors des modalités d'évaluation de compétences (soit lors de la réalisation et la soutenance des Mises en situation professionnelle reconstituée et du dossier professionnel).
Il appartient au candidat souhaitant bénéficier d'un aménagement, ou bien à son médecin, d'en faire la demande écrite auprès du référent handicap de l'établissement partenaire.

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Activité 1 : Organisation d'un système performant de veille et d'intelligence économique intégrant les technologies digitales (IA, Data, automatisation, etc.) - Analyse des besoins en informations stratégiques au regard des problématiques et projets de développement de l'entreprise ; - Choix du périmètre de la veille à mener, ainsi que des sources et outils de collecte associés ; - Pilotage et suivi d'un système d'information commerciale.	C1. Structurer un processus de veille stratégique sur les marchés, les attentes des consommateurs et la concurrence de l'entreprise, incluant les dimensions règlementaires et technologiques, en délimitant les périmètres des investigations à conduire et en déterminant les sources d'informations fournissant des données fiables et utilisables, afin de permettre l'identification et l'anticipation de tout événement ou évolution impactant la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.	<u>Mise en situation professionnelle-reconstituée (cas réel ou fictif)</u> **Réalisation d'une veille stratégique** *Dossier écrit individuel* Le candidat devra formuler une proposition de structuration ou d'optimisation d'un processus de veille stratégique, restituée par : L'analyse et la définition des besoins en informations (données) de l'entreprise ; Le choix des outils digitaux d'acquisition et de traitement des données (intégrant un SIC). *Evaluation des compétences C1 à C2.*	- Les périmètres de la veille sont précisément circonscrits et justifiés au regard de l'importance et du caractère stratégiques des enjeux associés pour l'activité et les problématiques commerciales de l'entreprise ; - Les sources d'information de référence sont identifiées ; - Les sources sélectionnées sont complémentaires ; - Le choix des outils de veille utilisés est argumenté et leur performance démontrée ; - Les informations mobilisées sont actuelles, fiables et exploitables.
	C2. Concevoir, l'architecture et les modalités de collecte et de traitement des données clients, en lien avec les parties prenantes concernées de l'entreprise (DSI, service marketing, DPO …), en opérant des choix stratégiques sur les technologies à mobiliser (Data, IA, automatisation, …), tout en veillant au respect des obligations règlementaires (RGPD), afin d'en faire une exploitation responsable et accélérant la prise de décision en vue d'adapter les stratégies commerciales en temps réel.		- Le besoin en données clients est qualifié et quantifié ; - Les sources de données clients, internes et externes, sont identifiées de façon exhaustive ; - Les modalités de collecte et d'intégration des données dans une plateforme unifiée tiennent compte des contraintes techniques ; - Les possibilités d'intégration des technologies d'intelligence artificielle, pour la collecte et le traitement des données, sont identifiées et évaluées ; - Les modalités de traitement des données à caractère personnel respectent les obligations règlementaires fixées par le RGPD.

Activité 2 : Diagnostic de l'environnement de l'entreprise et formulation de sa proposition de valeur et de ses avantages concurrentiels distinctifs - Analyse des marchés de l'entreprise ; - Identification et évaluation des menaces et opportunités portés par les marchés de l'entreprise ; - Qualification de la position de l'entreprise sur ses marchés et de ses avantages concurrentiels.	C3. Analyser les marchés et l'environnement de l'entreprise, en interprétant les données collectées au moyen de solutions d'IA permettant une approche prédictive, voire prescriptive, et en évaluant l'incidence des facteurs d'évolution sociaux, économiques, règlementaires, technologiques et concurrentiels repérés, afin de qualifier leurs potentiels d'opportunités, de menaces ou de risques.	<u>Mise en situation professionnelle reconstituée (cas réel ou fictif)</u> **Elaboration d'une stratégie commerciale sur la base d'un diagnostic stratégique** *Dossier de diagnostic réalisé collectivement et stratégie commerciale élaborée et formalisée individuellement* Les candidats devront élaborer et formaliser une stratégie commerciale sur le fondement d'un diagnostic stratégique. Chaque candidat établit individuellement le plan d'action (budgétisé et planifié) déclinant la stratégie et accompagné de ses KPI associés. Les candidats devront présenter le plan d'action lors d'une présentation individuelle. *Evaluation des compétences C3 à C9.*	- Les analyses réalisées s'appuient en partie sur des solutions d'intelligence artificielle ; - Les méthodes d'analyse mobilisées sont présentées et leur choix est argumenté et justifié ; - Les méthodes d'analyses intègrent nécessairement une approche prédictive ; - Les évolutions de différents ordres du secteur d'activité de l'entreprise sont identifiées ; - L'impact des évolutions repérées est évalué et qualifié en termes d'opportunité, de menace ou de risque.
	C4. Etablir les forces et faiblesses de l'entreprise au regard de son projet de croissance et/ou de ses produits par rapport aux tendances d'évolution sur les différents marchés étudiés, afin de clarifier sa proposition de valeur et de déterminer en conséquence les facteurs clefs de succès et leur degré de maîtrise.		- La situation de l'entreprise sur ses marchés est restituée avec exactitude, en termes de positionnement et de position vis-à-vis de la concurrence ; - La proposition de valeur de l'entreprise, incluant les dimensions de RSE, est formulée avec clarté et fidélité ; - La caractérisation de l'offre produits/services de l'entreprise valorise ses avantages distinctifs et concurrentiels ; - Les forces et faiblesses de l'entreprise sont identifiées et déterminées, en intégrant les variables micro et macro-économiques et environnementales, et leur potentiel d'opportunité et de risque.
Activité 3 : Définition des axes, objectifs et moyens de développement commercial de l'entreprise, intégrant et traduisant ses engagements RSE	C5. Consolider le modèle d'affaires de l'entreprise et son positionnement commercial dans le respect de sa stratégie globale et de ses engagements RSE, en tenant compte des évolutions sociétales, technologiques et économiques et de leur impact sur son offre, sa cible, ses marchés et canaux de distribution, ainsi que la structure de ses revenus, afin de renforcer ses perspectives de croissance et de développement.		- Le modèle d'affaires proposé intègre l'impact des évolutions sociétales, technologiques et économiques identifiées, analysées et restituées par le diagnostic ; - Les perspectives de développement dessinées sont réalistes et cohérentes avec les caractéristiques et la situation des marchés visés (degré de maturité, leviers de croissance, …) ;

- Identification des évolutions possibles du modèle d'affaires de l'entreprise, compte tenu de son environnement ; - Détermination des orientations commerciales stratégiques soutenant le développement et le projet de croissance de l'entreprise ; - Argumentation des orientations stratégiques préconisées en vue de leur validation dans une logique de collaboration et d'adhésion des instances dirigeantes.			- Les cibles commerciales de l'entreprise sont caractérisées, segmentées et hiérarchisées ; - Toute évolution en la matière est argumentée et justifiée ; - La structure des revenus liée à la commercialisation de l'offre produit/service est repensée à l'aune des nouvelles pratiques et attentes de consommation ; - Les évolutions proposées touchant l'offre produit/service et ses canaux de distribution intègrent les engagements de l'entreprise en matière de RSE.
	C6. Fixer des objectifs commerciaux cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise et ses engagements RSE, en précisant leur nature (vente, revenus, croissance, fidélisation, …) et en se concertant avec les autres fonctions et directions, afin de garantir leur compréhension et leur bonne intégration par les parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre des actions déclinant la stratégie définie.		- Les objectifs commerciaux sont déterminés en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise et déclinent logiquement la stratégie commerciale ; - Les objectifs définis couvrent les différentes dimensions de l'activité commerciale (conquête, fidélisation, volumes de vente, …) ; - Les objectifs intègrent les dimensions qualitative et quantitative ; - Les objectifs sont réalistes et objectivement mesurables ; - Des objectifs spécifiques déclinent les engagements RSE de l'entreprise.
	C7. Présenter la stratégie commerciale à la gouvernance de l'entreprise, en communiquant avec assertivité et conviction sur les piliers et les leviers de développement commercial proposés, afin de favoriser l'adhésion en intégrant les feedbacks des instances de gouvernance dans un esprit de collaboration constructive avant toute mise en œuvre.		- La présentation est claire, structurée et étayée par des supports documentaires et visuels ; - L'argumentation développée est crédible et convaincante, fondée sur des données factuelles et des analyses rigoureuses, elle démontre le caractère innovant et distinctif de la stratégie commerciale proposée ; - La création de valeur ajoutée pour l'entreprise est démontrée ; - Les remarques, questions, suggestions, voire objections, des instances dirigeantes sont

			considérées et des ajustements proposés en conséquence.
Activité 4 : Elaboration du plan d'action commercial et de ses outils de pilotage associés - Identification, évaluation et choix des actions soutenant le développement commercial et le projet de croissance de l'entreprise ; - Organisation des conditions de mise en œuvre des actions associées à la stratégie commerciale ; - Construction des indicateurs de performance associés à la stratégie commerciale.	C8. Déterminer les actions déclinant fidèlement la stratégie commerciale validée avec la direction, en évaluant leur bien-fondé, leur efficacité potentielle et leurs conditions de mise en œuvre (planification, ressources techniques, humaines et financières), afin d'assurer l'atteinte des objectifs définis en matière de croissance et de compétitivité.		- La faisabilité des actions envisagées est évaluée et démontrée en intégrant les contraintes techniques, temporelles, ainsi que les moyens humains et budgétaires nécessaires à leur réalisation ; - L'efficacité et la rentabilité des actions envisagées, au regard des objectifs définis, est évaluée et démontrée ; - Les actions sélectionnées sont complémentaires et cohérentes avec la stratégie commerciale ; - Les actions sélectionnées sont ordonnancées et planifiées avec logique, intégrant le calendrier interne de l'entreprise et celui de son marché.
	C9. Etablir les indicateurs de performance clés (KPI) du plan d'action commercial, en s'assurant de leur alignement avec les objectifs stratégiques, de leur cohérence avec les priorités de l'entreprise et de leur simplicité d'utilisation, afin de garantir un pilotage efficace et un suivi précis de la performance.		- Les indicateurs de performance sont alignés avec les objectifs stratégiques ; - Les indicateurs de performance sont intégrés dans des tableaux de bord ; - Les indicateurs de performance sont visualisables et facilement utilisables.
Activité 5 : Structuration du parcours client - Analyse et qualification des besoins des clients de l'entreprise ;	C10. Caractériser le besoin client (fonctionnement du process achat client), en utilisant des outils de collecte et d'analyse sur ses attentes selon différents canaux (e-CRM, entretiens, collecte automatisée, …), afin de qualifier son expression et de consolider les piliers et leviers de la stratégie commerciale.	Mise en situation professionnelle reconstituée (cas réel) **Réalisation d'une mission de conseil**	- Les informations éclairant la définition du besoin client sont identifiées et collectées ; - Les enjeux entourant les besoins du client sont définis, les attentes explicites sont comprises et les attentes implicites sont repérées ; - La définition du besoin du client est cohérente au regard des informations repérées et de l'analyse produite.

- Etablissement des différentes actions associées à chaque point de contact jalonnant le tunnel de vente.	C11. Formaliser le tunnel de vente en définissant, étape par étape, les objectifs, les actions, et les résultats attendus pour chaque phase, afin d'assurer l'optimisation continue du tunnel basé sur les retours d'expérience et les données de performance répondant aux évolutions des attentes clients.	*Mission consulting – dossier écrit en groupe soutenu à l'oral* Les candidats, constitués en équipe, devront réaliser une mission de conseil pour une entreprise, portant sur : - La définition ou l'amélioration d'un tunnel de vente à partir d'un parcours client et ses besoins associés ; - La définition et l'organisation de circuits de commercialisation et de distribution des produits ou leur amélioration. *Evaluation des compétences C10 à C13.*	- Les différentes étapes jalonnant le parcours jusqu'à l'acte d'achat sont répertoriées de façon complète, incluant tous les canaux et points de contacts possibles ; - Des actions adaptées sont prévues à chaque étape du tunnel et optimisent la conversion du prospect en client par le biais de la personnalisation ; - Les tâches et adresses associées aux différentes actions sont automatisées et optimisées (notamment par l'utilisation de l'IA).
Activité 6 : Organisation du réseau de commercialisation et de distribution des produits/services de l'entreprise - Mise en place, actualisation et évolution des partenariats nécessaires à la commercialisation et la distribution de l'offre de l'entreprise ; - Suivi des actions associées à la commercialisation de l'offre commerciale de l'entreprise, dans un contexte transnational et/ou de vente complexe.	C12. Gérer un réseau de contacts et/ou de partenaires commerciaux stratégiques en France et/ou à l'international pour la commercialisation et la distribution des produits/services de l'entreprise, en veillant à sa cohérence avec le tunnel de vente établi, les parcours d'achats, ainsi qu'aux engagements RSE de l'entreprise, tout en évaluant régulièrement les performances des partenaires et en adaptant le réseau aux évolutions du marché, afin d'élargir l'offre de produits/services et l'atteinte de ses clients.		- Le choix des partenaires est fondé sur une analyse et une appréciation objective de leurs capacités, leur fiabilité et leur alignement avec la politique RSE de l'entreprise ; - La structuration du réseau de partenaires répond aux exigences induites par le tunnel de vente établi ; - Un système d'évaluation critériée des partenaires est élaboré.
	C13. Superviser les montages et opérations financières des activités export et/ou associées aux ventes complexes, en lien avec les directions concernées, en intégrant une gestion proactive des risques et en optimisant les coûts, afin d'assurer la bonne distribution des produits/services de l'entreprise sur les zones géographiques visées.		- Les contraintes règlementaires associées à une opération export sont identifiées et prises en compte ; - Les facteurs de risque associés à une opération export sont identifiés et anticipés ; - Le calcul des coûts associés à l'opération export et/ou vente complexe est juste (barrières douanières et tarifaires, transport, …) ; - Les choix réalisés permettent la sécurisation, l'optimisation du processus et la minoration des coûts associés.

Activité 7 : Identification et développement d'opportunités porteuses de forts enjeux/valeur ajoutée - Choix et mise en place des outils et solutions de repérage précoce d'opportunités d'affaires ; - Evaluation de l'opportunité, de la rentabilité et des risques associés aux affaires repérées ; - Prise de décision d'engagement concernant les affaires repérées.	C14. Elaborer un processus efficace de détection et de gestion d'opportunités d'affaires en mode agile, en identifiant les actions permettant le repérage des signaux forts et faibles au moyen d'outils digitaux et en établissant les informations nécessaires à l'évaluation et la démonstration de leurs rentabilité et pertinence, afin de décider du « Go-No go » de tout projet d'affaires en connaissances de cause.	Mise en situation professionnelle-reconstituée (cas réel ou fictif) **Identification, qualification et sélection d'une affaire** *Dossier écrit individuel* Le candidat devra restituer le *sourcing*, l'analyse et l'évaluation d'un appel d'offre. *Evaluation des compétences C14 à C15.*	- Le processus de détection d'affaires est formalisé ; - L'acuité et l'actualité du besoin client sont repérés et qualifiés précocement au moyen d'outils digitaux ; - Les informations nécessaires à l'analyse approfondie de l'opportunité d'affaires sont identifiées de façon exhaustive ; - La décision d'engagement dans le projet d'affaires est justifiée par l'évaluation de sa faisabilité et de son intérêt pour l'entreprise.
	C15. Sélectionner les appels d'offres stratégiques et/ou à forts enjeux financiers, en s'appuyant sur une analyse et une évaluation objectivée et critériée du produit/service attendu, de son cadre règlementaire et des atouts de son entreprise au regard des exigences spécifiées, afin de décider de s'y positionner avec des chances optimales de succès.		- L'appel d'offre fait l'objet d'un examen approfondi de son cadre, de son objet, des livrables attendus et des conditions de candidature ; - L'évaluation de l'intérêt de l'appel d'offre est réalisée selon une approche critériée et objective ; - La capacité de l'entreprise de répondre aux exigences de l'appel d'offre est démontrée de façon argumentée.
Activité 8 : Construction, négociation et contractualisation de propositions commerciales à forte valeur ajoutée - Analyse du système de contraintes, notamment règlementaires, conditionnant la construction d'une	C16. Evaluer la teneur et l'impact des contraintes à prendre en compte pour la conception de l'offre commerciale en matière de qualité, d'accessibilité et de performance environnementale, en analysant les dispositions règlementaires et normatives en lien avec le secteur d'activité concerné, afin d'assurer la fourniture de solutions répondant aux besoins des personnes en situation de handicap et aux exigences de développement durable.	Mise en situation professionnelle-reconstituée (cas réel ou fictif) **Conduite d'une affaire à fort enjeu et/ou valeur ajoutée** *Dossier écrit individuel soutenu à l'oral : soutenance réalisée en partie en anglais* Chaque candidat devra fournir :	- Les dispositions règlementaires et normatives applicables au projet d'affaires sont identifiées ; - L'impact des dispositions règlementaires et normatives sur l'offre commerciale à construire est qualifié et traduit en contraintes et exigences ; - Les besoins spécifiques des personnes en situation de handicap sont pris en compte dans la conception de l'offre, conformément aux impératifs d'accessibilité et aux règlements en vigueur ; - Les exigences de sobriété énergétique et de limitation de l'impact environnemental, d'ordre règlementaire et/ou lié aux attentes du client, sont intégrées dans la conception de l'offre.

offre commerciale à forte valeur ajoutée ; - Conception de l'offre commerciale, dans une logique de co-construction et intégrant l'innovation ; - Conduite du processus de négociation et de sécurisation de la transaction associée à la vente de l'offre commerciale.	C17. Concevoir des offres commerciales de produits/services innovantes et personnalisées, en mobilisant les méthodes agiles de co-construction, de prototypage et d'expérimentation des solutions favorisant l'innovation, afin de maximiser leur attractivité, leur réponse aux exigences clients et leur réussite commerciale.	- La construction d'une offre commerciale à fort enjeu et/ou valeur ajoutée ; - La négociation de l'offre commerciale ; - Les clauses contractuelles encadrant la transaction. *Evaluation des compétences C16 à C19.*	- L'offre conçue est alignée avec les besoins et attentes du client ; - L'offre construite est porteuse d'avantages (en termes d'utilisation, de plus-value pour le client, …) et est distinctive (originalité, innovation, différenciation avec les propositions de la concurrence, …) ; - L'offre construite est en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise ; - L'offre construite est réaliste et conjugue rentabilité et bon dimensionnement compte tenu des attentes et moyens du client ; - L'argumentaire valorise et caractérise les avantages de l'offre commerciale, en matière de qualité.
	C18. Conduire tous types de négociations commerciales dans un contexte de vente complexe et, le cas échéant, international, en développant une stratégie adaptée dans le choix des solutions de repli et contreparties acceptables et en tenant compte de la dimension subjective de la relation, des intérêts respectifs, afin de parvenir à un accord clarifiant les termes et conditions de la transaction, dans le respect des exigences éthiques et règlementaires.		- Le cadre de la négociation fait l'objet d'une analyse approfondie : les enjeux, positions respectives et forces des parties prenantes sont identifiés et qualifiés ; - Les dimensions culturelles et humaines de la négociation à conduire sont identifiées et prises en compte ; - Les leviers de discussion et marges de manœuvre sont déterminés par anticipation ; - Différents scénarios sont envisagés et formulés, prévoyant les contreparties acceptables et solutions de repli possibles ; - L'usage de l'anglais atteste d'une maîtrise correspondant au niveau B1 ou B2 du CECRL.
	C19. Formaliser les bases d'accords commerciaux et leur traduction dans les contrats de vente, en respectant les obligations précontractuelles et contractuelles et en veillant à la présence des mentions essentielles (conditions d'acceptation, d'exécution et cadre juridictionnel), en lien avec le		- Les clauses et accords commerciaux sont conformes aux engagements mutuels négociés ; - Le cadre juridique applicable, en fonction du secteur d'activité et, le cas échéant, de la zone géographique concernée, est pris en compte et respecté ;

	service juridique, afin d'acter et de sécuriser les engagements mutuels de parties prenantes.		- Les dispositions découlant des engagements RSE de l'entreprise sont intégrées dans le contrat ; - L'ensemble des clauses actées sécurise la transaction et protège l'entreprise.
Activité 9 : Elaboration et supervision du processus, des procédures, méthodes et outils de suivi des ventes et affaires - Définition des modalités de suivi et de gestion après-vente ; - Formulation d'un processus de prévention et de gestion amiable des litiges et désaccords avec les clients de l'entreprise.	C20. Structurer le processus d'administration des ventes de l'entreprise (ADV), en déterminant les procédures et les outils d'automatisation associés assurant le suivi des affaires signées dans une logique d'optimisation de la gestion de la commande et, afin d'en garantir le respect des étapes, de conserver la satisfaction client et de renforcer l'efficacité opérationnelle.	<u>Mise en situation professionnelle-reconstituée (cas réel ou fictif)</u> **Elaboration d'un dispositif d'amélioration des ventes** *Dossier écrit individuel* Chaque candidat devra fournir : - La définition ou l'amélioration d'un processus d'administration des ventes ; - La mise en place d'un dispositif d'écoute de la voix client et son exploitation à des fins d'amélioration de l'expérience client ; - L'évaluation de la performance commerciale, son reporting et la	- Les différentes étapes et composantes du processus d'ADV sont organisées et ordonnancées de façon complète et logique ; - Les informations liées au suivi des affaires et à la gestion, ainsi qu'à la livraison des commandes sont répertoriées ; leur partage et leur remontée est assurée par le choix d'un outil permettant leur automatisation ; - Les méthodes, techniques et outils de suivi des ventes sont déclinées dans une logique crosscanal (par canal, par zone géographique, par clients, produits/services/temporel) ; - Les modalités de suivi des clients sont conformes aux obligations règlementaires et permettent de consolider le chiffre d'affaires et de minorer les risques de contentieux ou d'insatisfaction avec les clients.
	C21. Encadrer les opérations de facturation, de gestion des avoirs clients, ainsi que de suivi des impayés et des litiges potentiels, en mettant en place des procédures préventives et d'optimisation des flux financiers, en lien avec les services financiers, afin d'assurer l'alimentation de la trésorerie de l'entreprise et la satisfaction de ses besoins en fonds de roulement.		- Le processus de facturation est conforme à la règlementation et permet d'assurer le suivi, la traçabilité et la conservation des informations afférentes ; - Le système de suivi permet l'identification complète et précoce des impayés et échéances de paiement ; - Le système mis en place assure l'optimisation et l'effectivité des règlements des clients.

	C22. Gérer les désaccords et litiges commerciaux de première importance avec les grands comptes, comptes clés, fournisseurs et distributeurs de l'entreprise, en privilégiant une approche préventive, amiable et partenariale, afin de dénouer la situation dans le respect des intérêts de chacune des parties et, le cas échéant, de préserver l'image de l'entreprise et la confiance de ses partenaires.	conception d'un plan d'amélioration associé. *Evaluation des compétences C20 à C27.*	- L'objet et le contexte du litige de première importance sont analysés et ses causes identifiées ; - Le degré de responsabilité de l'entreprise, compte tenu de ses engagements contractuels, est correctement évalué ; - Les différentes possibilités de résolution du litige sont envisagées ; - La proposition de résolution évite, dans la mesure du possible, tout contentieux : elle est respectueuse du cadre juridique et préserve au mieux les intérêts de l'entreprise.
Activité 10 : Pilotage de la stratégie de gestion de l'expérience clients - Suivi, analyse et évaluation des retours clients ; - Identification des motifs de satisfaction à capitaliser et des points d'irritation à corriger ou atténuer ; - Déploiement des actions améliorant l'expérience client sur l'ensemble des canaux.	C23. Mettre en place des dispositifs d'écoute de la voix clients de l'entreprise, en choisissant les outils et moyens à mettre en œuvre selon une approche omnicanale, afin d'identifier et suivre l'évolution de leurs attentes et motifs d'irritation, dans le respect des obligations imposées par le RGPD.		- Le dispositif articule de façon cohérente et complémentaire différents canaux de collecte d'informations et de remontées clients ; - Les modalités d'écoute de la « voix » clients et la nature des informations collectées sont suffisantes pour qualifier leurs attentes évolutives, motifs de satisfaction et points d'irritation ; - Le dispositif de collecte digitalisé est conforme aux obligations sur la protection des données personnelles.
	C24. Déterminer les actions d'amélioration de l'expérience clients à mettre en œuvre sur les différents canaux et points de contact avec l'entreprise, en s'appuyant sur les remontées des dispositifs d'écoute de la voix clients, afin d'en faire un avantage concurrentiel et d'optimiser leur satisfaction et leur fidélisation.		- L'analyse de la « voix » client conjugue approches qualitative et quantitative ; - Les facteurs et le niveau de satisfaction sont qualifiés ; - Les motifs et causes génératrices d'irritation sont identifiés et la criticité des insatisfactions est qualifiée ; - Les améliorations de l'expérience client sont pensées sur l'ensemble des points de contact avec l'entreprise et intègrent les canaux physiques et digitaux ; - L'accessibilité des supports et outils digitaux de l'entreprise mis à disposition de ses clients est

			renforcée, conformément aux obligations règlementaires.
Activité 11 : Suivi, évaluation et amélioration de la performance commerciale - Analyse et interprétation des indicateurs rendant compte de la performance commerciale ; - Recherche des causes d'inefficience et identifications des actions à mettre en œuvre pour les corriger ; - Formalisation synthétique des résultats et de la performance commerciale, en vue de leur communication.	C25. Evaluer la performance commerciale de l'entreprise, en analysant les indicateurs définis, afin de repérer les succès à capitaliser, les marges de progrès et les écarts avec les objectifs non atteints.		- Les indicateurs de la performance commerciale sont analysés et interprétés avec justesse ; - L'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels fixés est vérifiée ; - Les écarts avec les objectifs initiaux sont repérés et mesurés ; - Les facteurs de succès à capitaliser et les marges de progrès sont distingués ; - Les causes ou facteurs d'inefficacité sont recherchés et identifiés.
	C26. Définir les actions et mesures correctives permettant de remédier aux insuffisances de performance constatées, en s'appuyant sur les leviers stratégiques, afin d'ajuster voire de réorienter la mise en œuvre de la stratégie commerciale.		- Les actions et mesures correctives envisagées sont alignées avec les insuffisances et marges de progrès relevées ; - Les actions et mesures correctives envisagées sont cohérentes avec les causes génératrices des insuffisances et marges de progrès relevées ; - Les actions et mesures correctives envisagées demeurent alignées avec la stratégie commerciale.
	C27. Construire le reporting de la performance commerciale à destination de la direction générale, en restituant de façon claire et synthétique les tableaux de bords et indicateurs partagés entre les services (R&D, production, achats, financiers), afin de contribuer à l'objectivation de toute décision stratégique.		- Le choix des indicateurs à restituer et formaliser est justifié au regard de leur caractère significatif ; - La restitution intègre les critères ESG en lien avec l'activité commerciale ; - La formalisation du reporting est synthétique et constitue un outil d'aide à la décision commode pour les instances dirigeantes de l'entreprise.
Activité 12 : Structuration d'un service ou d'un projet commercial	C28. Organiser un service ou un projet commercial au niveau fonctionnel, en définissant le rôle, le périmètre d'activité et le niveau de responsabilité des membres de l'équipe, afin de bâtir un cadre optimisant les ressources humaines mobilisées et favorisant l'atteinte des objectifs fixés au collectif et aux individus.	Mise en situation professionnelle reconstituée (cas réel ou fictif) **Organisation d'un service ou d'un projet commercial**	- L'organisation proposée repose sur une analyse de la nature et de l'étendue de l'activité affectée au service ou en lien avec le projet ; - Les profils et caractéristiques des collaborateurs sont pris en considération ;

- Etablissement du fonctionnement du service ou du projet et des rôles et missions de ses parties prenantes ; - Planification budgétaire du service ou du projet.		*Dossier écrit individuel* Chaque candidat organise un service ou l'équipe d'un projet commercial. Le candidat devra produire : - L'organigramme du service/équipe, indiquant la répartition des rôles et missions ; - Les conditions et modalités de collaboration ; - Le budget de fonctionnement. *Evaluation des compétences C28 à C30.*	- La répartition des rôles est claire, rationnelle et garantit la complémentarité des périmètres et responsabilités attribués à chacun ; - La répartition des rôles et missions est réaliste et propose une charge de travail acceptable pour chaque individu et prévenant les risques d'épuisement professionnel.
	C29. Déterminer les conditions de travail et modes de collaboration des membres d'un service ou d'un projet commercial, en établissant des modalités compatibles avec des organisations hybrides et nomades, et en identifiant les dispositions nécessaires à l'inclusion et à l'autonomie des personnes en situation de handicap, en lien avec le service RH, afin de conjuguer efficience opérationnelle et bien-être des collaborateurs en application de la politique RSE de l'entreprise.		- Les conditions de travail proposées reposent sur l'analyse de la nature et des spécificités de l'activité affectée au service ou en lien avec le projet ; - L'articulation des modes de travail (présentiel, distanciel, hybride) est pensée de façon rationnelle, dans le respect des aspirations des collaborateurs et celui des impératifs de continuité de l'activité et de fluidité dans la transmission et le partage des informations nécessaires au collectif de travail ; - Les besoins spécifiques des collaborateurs en situation de handicap sont analysés ; - Des mesures personnalisées sont définies en fonction des handicaps concernés : elles garantissent le maintien dans l'emploi et l'autonomie des personnes concernées.
	C30. Optimiser la gestion d'un service ou d'un projet commercial sur le plan financier, en analysant ses différents postes de dépense et en opérant les choix d'allocation des ressources en fonction des actions à mener, de leur importance respective et de leur priorité, afin d'assurer une répartition réfléchie et hiérarchisée des moyens budgétaires mis à disposition.		- Les dépenses générées par le fonctionnement du service ou la réalisation du projet sont identifiées avec exhaustivité ; - L'évaluation des dépenses identifiées est réaliste ; - Les choix d'affectation des ressources budgétaires sont justifiés et argumentés au regard des besoins associés aux différentes actions et, le cas échéant, à leur ROI respectif ; - Le budget prévisionnel est globalement correctement dimensionné, réaliste et équilibré.

Activité 13 : Développement des ressources humaines d'un service ou d'un projet commercial - Evaluation quantitative et quantitative des besoins en compétences associés au fonctionnement du service ou du projet ; - Sélection et intégration des collaborateurs du service ou du projet ; - Suivi, évaluation et accompagnement de l'évolution professionnelle des collaborateurs du service ou du projet.	C31. Définir par anticipation les besoins en compétences d'un service ou d'un projet commercial, en tenant compte des évolutions résultant de facteurs organisationnels, technologiques et environnementaux, afin de déterminer qualitativement et quantitativement, avec les RH, les recrutements et actions de formation à opérer.	Etude de cas **Mise en place des modalités de gestion RH** *Travail individuel écrit* Le candidat établit les modalités de gestion RH en restituant : - La qualification et la quantification des besoins en recrutement et en développement de compétences ; - La proposition de solutions pour pourvoir répondre aux besoins repérés ; - Le processus d'évolution professionnelle des collaborateurs. *Evaluation des compétences C31 à C33.*	- Les compétences nouvelles ou en émergence sont identifiées et hiérarchisées en fonction de leur importance stratégique pour l'activité ; - Les besoins de recrutement sont quantifiés avec réalisme en fonction des prévisionnels d'activité et des projets de développement ; - Les actions de développement de compétences proposées sont en cohérence avec les besoins identifiés et leur degré de priorité.
	C32. Contribuer à l'attraction et au recrutement des talents d'un service ou d'un projet commercial, en valorisant sur son périmètre la culture et la singularité de l'entreprise (orientation client, éthique, engagement, ...) et en appliquant un processus de sélection objectivé et inclusif, conformément à la politique RH de l'entreprise et à ses engagements RSE, afin de disposer de ressources et talents alignés avec les exigences de qualité et de performance de l'activité.		- Le projet de recrutement est encadré et objectivé par la formalisation d'une fiche de poste indiquant clairement les activités et missions associées, ainsi que les exigences en matière d'expérience et de compétences ; - Des critères de sélection sont établis et permettent l'objectivation de l'évaluation et du recrutement des candidats ; - Les critères de sélection des candidats sont exempts de toute discrimination prohibée selon la loi ; - Les dispositions facilitant la candidature des personnes en situation de handicap et permettant d'établir l'équité avec les autres candidats sont prévues, conformément à la politique RH de l'entreprise.
	C33. Identifier de façon concertée les actions favorisant l'évolution professionnelle des collaborateurs d'un service ou d'un projet commercial, en procédant à l'évaluation périodique de leurs résultats et à celle de leurs aspirations, afin de les accompagner dans la sécurisation de leur parcours et de leur montée en compétences.		- Le travail et les performances du collaborateur sont évalués de façon objective, selon des indicateurs préétablis et en fonction des objectifs prescrits initialement ; - Les souhaits d'évolution du collaborateur sont explorés et pris en compte ; - Les actions proposées favorisent l'évolution du collaborateur, en cohérence avec ses souhaits et capacités démontrées ;

			- Un calendrier réaliste de mise en œuvre progressive des actions est établi.
Activité 14 : Pilotage de projet commercial et de l'équipe associée - Organisation de la mise en œuvre du projet ; - Management des équipes impliquées ; - Suivi de la réalisation des actions associées au projet ; - Mise en place des méthodes et techniques de communication et d'implication favorisant la conduite du changement.	C34. Etablir le cadre méthodologique du projet commercial à conduire, en choisissant l'approche la plus adaptée (agile, prédictive, hybride) au regard de sa nature, de son contexte et des enjeux et des risques associés, afin de maximiser sa réussite par la mobilisation d'outils et d'un ordonnancement adéquat.	<u>Mise en situation professionnelle-reconstituée (cas réel ou fictif)</u> **Mise en œuvre d'un projet commercial** *Dossier écrit en groupe soutenu à l'oral* Dans un cadre collectif, chaque candidat prévoit la mise en œuvre d'un projet commercial, incluant le management des équipes associées, restitué par un rapport d'expérience. *Evaluation des compétences C34 à C36.*	- Le contexte du projet est analysé : ses enjeux, contraintes, objectifs et facteurs de risque sont identifiés ; - La méthode de gestion préconisée est adaptée à son contexte et à ses spécificités : elle est argumentée et étayée ; - Le mode de découpage du projet, son déroulement et son calendrier associé sont cohérents avec la méthode retenue ; - Les outils de collaboration et de partage de l'information adoptés sont adaptés au cadre du projet et à l'approche méthodologique retenue.
	C35. Animer l'écosystème du projet commercial et ses différentes parties prenantes, en utilisant les méthodes et techniques favorisant l'intelligence collective, la prise d'initiative et la créativité, afin de fédérer le collectif autour d'objectifs partagés, de maintenir la motivation de chacun et de susciter l'innovation.		- La posture managériale adoptée est présentée avec recul et justifiée au regard du contexte du projet et de ses parties prenantes ; - La posture managériale adoptée est flexible et s'adapte aux profils des collaborateurs impliqués ; - Les techniques d'animation du collectif sont maîtrisées.
	C36. Coordonner la réalisation des actions du projet commercial, en mettant en place une communication et des techniques d'implication adaptées aux équipes concernées et impactées, afin de lever les freins au changement et de contribuer à l'adoption de l'innovation voire de la transformation au sein de l'entreprise.		- Les obstacles et freins au changement sont identifiés de façon anticipée ; - Les solutions et modalités permettant la levée des freins au changement sont formulées et adaptées au contexte et aux profils des personnes impactées ; - L'efficacité des dispositions visant l'accompagnement au changement fait l'objet d'une évaluation rétrospective.

Activité 15 : Constitution d'un réseau professionnel contribuant au développement des activités commerciales de l'entreprise et à la facilitation de ses projets - Identification des acteurs économiques et institutionnels du secteur de l'entreprise ; - Intégration des cercles et réseaux du secteur de l'entreprise ; - Mise en place d'actions de communication contribuant à la visibilité et au rayonnement de l'entreprise vis-à-vis des acteurs de son secteur.	C37. Cartographier les acteurs institutionnels et économiques du secteur d'activité de son entreprise, en évaluant leurs positions, positionnements et pouvoirs d'influence respectifs, afin de déterminer les cercles et réseaux à intégrer.	Mise en situation professionnelle reconstituée (cas réel ou fictif) **Mise en place de la stratégie de constitution de réseau** *Dossier écrit individuel* Le candidat devra mettre en place : - La cartographie des acteurs du secteur d'activité. - La stratégie d'approche d'acteurs sélectionnés. - Les actions de développement de réseau et contribuant au rayonnement de l'entreprise. *Evaluation des compétences C37 à C39.*	- Les principaux acteurs du secteur d'activité sont identifiés ; - Les caractéristiques des acteurs du secteur d'activité, leurs position, importance et intérêt respectifs sont qualifiés ; - Le choix des acteurs à approcher, des cercles et réseaux à intégrer est cohérent avec l'analyse posée.
	C38. Mettre en œuvre les actions d'approche de cercles, réseaux et acteurs professionnels, en utilisant des outils de networking et des stratégies de communication adaptées, afin de tisser un réseau de relations vecteur de développement et de facilitation des projets de l'entreprise.		- Une stratégie d'approche des acteurs, cercles et réseaux du secteur professionnel est élaborée ; - Les objectifs de la stratégie d'approche sont réalistes ; - Les actions projetées pour intégrer les cercles et réseaux visés sont justifiées au regard de leur faisabilité et de leur efficacité estimée ; - Une évaluation rétrospective de l'efficacité des approches mises en œuvre est réalisée, mettant en exergue les améliorations possibles.
	C39. Contribuer à l'accroissement de la visibilité de l'entreprise auprès de partenaires clés, en utilisant les outils, techniques et méthodes de communication adaptées en direction des acteurs et réseaux d'influence de son secteur d'activité, afin de la faire rayonner et de cultiver sa notoriété, son positionnement et son offre produits/services par rapport à sa concurrence.		- Les actions de communication choisies sont ciblées ; - Le canal de communication choisi est adapté aux cibles visées et permet leur atteinte ; - Le choix de la nature et de la forme de l'objet de la communication est adapté aux cibles visées et permet de retenir leur intérêt ; - L'objet de la communication valorise la position, l'activité et l'offre de l'entreprise.
Activité 16 : Développement de relations durables avec les acteurs du secteur de l'entreprise et les parties prenantes de son activité	C40. Développer des relations interpersonnelles de qualité et d'ouverture avec ses partenaires et clients professionnels, en tenant compte des attentes de ses interlocuteurs, en s'adaptant à leurs codes et modes de fonctionnement et en se centrant sur l'humain, afin de nouer des liens durables gages de confiance, de pérennité et de fidélité.	Mise en situation professionnelle reconstituée (cas réel) **Mise en place de sa promotion personnelle**	- La posture développée réserve une place importante à l'écoute attentive et non directive de l'interlocuteur ; - La posture développée permet l'instauration d'un climat de confiance, de respect et d'empathie avec l'interlocuteur.

- Entretien des relations avec les clients, partenaires et acteurs du secteur de l'entreprise ; - Mise en place d'actions et outils de communication valorisant son profil professionnel ; - Elaboration d'un plan d'action défensif, visant la préservation de l'image de l'entreprise en cas de crise.	C41. Cultiver une posture professionnelle cohérente, flexible et inclusive, en adoptant une attitude respectueuse de l'image et des valeurs de son entreprise, et en tenant compte des besoins spécifiques de ses partenaires et collaborateurs, notamment en situation de handicap, afin d'agir en conformité avec son éthique professionnelle et celle de l'entreprise.	*Soutenance individuelle à l'oral* Chaque candidat réalise et présente ses propres outils et canaux de communication et de promotion professionnelles. *Evaluation des compétences C40 à C42.*	- L'attitude mise en œuvre est alignée avec l'image et les valeurs de l'entreprise ; - Les besoins de ses interlocuteurs, notamment en situation de handicap, sont pris en compte et traités, permettant une compréhension mutuelle.
	C42. Affirmer sa « marque personnelle » au sein de sa communauté professionnelle, en sélectionnant des canaux de présence et des stratégies d'engagement adaptés, tant en ligne qu'en présentiel, afin de développer une influence positive et une visibilité favorisant les opportunités d'évolution.		- Le choix des canaux utilisés assure une présence maîtrisée au sein de la communauté professionnelle ; - Le profil personnel et les domaines d'expertise sont rendus visibles par la publication périodique de contenus en ligne ; - Les contenus publiés sont vecteurs d'engagement et renforcent la visibilité du profil.
	C43. Concevoir un plan de gestion de crise, en s'appuyant sur l'élaboration de scénarios potentiels, en mettant en place des indicateurs de risques, et en déterminant les mesures d'urgence adaptées aux différentes situations envisagées, afin de réagir efficacement en coordination avec les parties prenantes internes et externes, en cas de survenue d'événements extraordinaires.	Mise en situation professionnelle-reconstituée (cas réel ou fictif) **Conception d'un plan de gestion de crise** *Dossier écrit en groupe, soutenu à l'oral* Les candidats, constitués en équipe, conçoivent un plan de gestion et de communication de crise. *Evaluation de la compétence C43.*	- Le plan de gestion de crise et sa faisabilité est crédible ; - Le plan de communication de crise est adapté à la mise en situation ; - L'identification des indicateurs permettant l'anticipation des crises à venir est réalisé ; - Les mesures de prévention, d'atténuation ou de traitement des conséquences de la situation permettent d'en limiter l'impact pour l'entreprise et ses parties prenantes ; - La posture est adaptée et cohérente au regard de la situation et de des interlocuteurs ; - La communication écrite et orale est de qualité : claire, structurée et adaptée.

Epreuve transversale : Mémoire professionnel

A l'issue des épreuves des cinq blocs de compétences, et à condition que celles-ci soient validées, le candidat devra réaliser une épreuve transversale pour attester de la maîtrise coordonnée des blocs de compétences acquis. Cette épreuve, sous la forme d'un mémoire professionnel, étudiera une problématique stratégique ou opérationnelle d'entreprise. Les candidats à la VAE ne sont pas concernés par cette épreuve.

Les objectifs du mémoire sont :

- Mobiliser et coordonner les connaissances des 5 blocs de compétences pour répondre à une problématique spécifique ;
- Développer une réflexion stratégique et opérationnelle basée sur l'analyse de terrain et la revue de littérature ;
- Proposer des préconisations applicables, réalistes et innovantes.

Cette épreuve prend la forme d'un mémoire qui étudie une problématique d'entreprise permettant l'élaboration :

1) D'une analyse du contexte socio-économique (définition d'un cadre théorique)

- Délimitation de l'objet d'étude (analyse du secteur économique ou de la filière, définition du sujet ou de la problématique abordée et identification des termes et concepts clés du sujet) ;
- Contexte global de l'objet d'étude (analyse de l'historique, des évolutions économiques, managériales ou technologiques liées à l'objet d'étude ; positionnement de l'objet d'étude dans son environnement socio-économique) ;
- Description des dynamiques internes et externes qui influencent l'objet d'étude (analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités, menaces) ;
- Identification des tendances actuelles, des innovations et des débats stratégiques liés à l'objet d'étude.

2) D'une analyse stratégique et opérationnelle (cadre empirique)

- Présentation de l'organisation ou de la structure étudiée (description de l'entreprise ou l'entité concernée, son positionnement stratégique, et sa mission au regard de l'objet d'étude) ;
- Logique stratégique et enjeux internes ;
- Données empiriques et synthèse des observations.

3) De préconisation opérationnelles concrètes

Cette partie propose des solutions applicables et adaptées à la problématique étudiée. Les préconisations doivent être à la fois innovantes et réalistes, en s'appuyant sur les résultats précédents.

- Propositions stratégiques
- Mise en œuvre pratique
- Impact attendu

Ce travail permet à chacun d'appliquer immédiatement les concepts, les compétences, les aptitudes, les méthodes ainsi que les outils acquis pendant la formation.

Critères d'évaluation de l'écrit

Critères sur le fond

- L'objet de l'étude est défini et situé dans un contexte historique, politique, économique, managérial, technologique ou autre, en fonction de la nature du sujet ;
- Les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'objet d'étude sont identifiées de manière claire et approfondie ;
- Le cadrage de la structure est bien défini et correspond à l'objet d'étude ;
- Les données internes sont recueillies, analysées et interprétées de manière claire et logique ;
- Les forces et faiblesses de la structure sont identifiées en rapport avec l'objet d'étude ;
- Une problématique stratégique est définie de façon claire et cohérence, permettant de construire des analyses et des préconisations ;
- Les préconisations offrent des solutions techniques et théoriques opérationnelles ;
- Les préconisations sont détaillées et s'appuient sur une analyse croisée entre les données de terrain et les apports bibliographiques.

Critères sur la forme

- Les règles de présentation générale, incluant la page de couverture, le sommaire, la bibliographie et les annexes, sont respectées ;
- La structure du mémoire, incluant l'introduction, les différentes parties et la conclusion, suit le cahier des charges et présente une progression logique ;
- La syntaxe est correcte et fluide, et l'orthographe est soignée.

Critères d'évaluation de l'oral

Critères sur le fond

- Le plan du mémoire, incluant le sujet, le cadre théorique, l'étude empirique et le terrain de recherche, est présenté de manière claire et cohérente ;
- Les préconisations sont synthétisées et mises en avant de manière efficace ;
- Une réponse claire et précise est apportée à la problématique ;
- Une nouvelle préconisation ou un approfondissement des préconisations est proposé ;
- Les applications possibles et les perspectives d'évolution sont clairement présentées.

Critères sur la forme

- La présentation orale met en valeur l'essentiel du mémoire et démontre sa valeur ajoutée ;
- Le candidat est à l'écoute des observations du jury, les prend en compte et y répond avec conviction et professionnalisme.