

## 5 - REFERENTIELS

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

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>Bloc de compétences n° 1 : Management de l'information et des réseaux stratégiques en vue de la détection d'opportunités et du développement d'affaires complexes à haute valeur ajoutée</b>			
<p><b>1.1 Conduite d'une démarche d'intelligence économique et stratégique</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition d'une stratégie de recherche d'informations</li> <li>• La définition des méthodes de traitement et d'analyse des informations</li> <li>• L'analyse du marché et de l'environnement de son entreprise</li> <li>• L'établissement et le partage du diagnostic de son entreprise et de son marché</li> </ul>	<p><b>En définissant le périmètre des investigations à mener et en déterminant les sources d'information pertinentes et les modalités de collecte et de traitement des données, conduire une démarche d'intelligence économique et stratégique, en analysant l'environnement et le marché de son entreprise, afin d'identifier, d'évaluer et de diagnostiquer les facteurs de tous ordres (économiques, sociaux, politiques, technologiques...) ayant un impact potentiel sur son activité et constituant des vecteurs de menaces et/ou d'opportunités.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer une stratégie de recherche, d'exploitation et de partage de l'information relevant de l'intelligence économique, en déterminant le périmètre des investigations à mener au regard des problématiques et du secteur d'activité de son entreprise et en définissant les modalités et méthodes de collecte et de traitement de l'information adéquates au regard des moyens techniques et financiers disponibles.</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p><b>Un dossier diagnostic de l'entreprise et de son marché</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'analyse externe</b></li> <li>• <b>L'analyse interne</b></li> <li>• <b>Le diagnostic des problématiques de l'entreprise au regard de son positionnement et de son marché</b></li> <li>• <b>La sélection d'une problématique « business »</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence de la démarche d'intelligence économique et du plan de recherche mis en œuvre :</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le périmètre d'investigation est clairement délimité et en cohérence avec les enjeux de l'entreprise,</li> <li>- les besoins d'information sont identifiés,</li> <li>- les différentes catégories d'information à collecter sont définies,</li> <li>- les sources d'information sélectionnées sont fiables, complémentaires et actualisées,</li> <li>- la fréquence et les modalités de collecte d'information sont adaptées et concourent à leur fiabilité,</li> <li>- les informations exploitées sont vérifiées, recoupées et sourcées.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les sources d'information pertinentes à exploiter au regard du champ d'investigation et des problématiques déterminés, en sélectionnant les plus fiables au niveau national, européen et international, afin de disposer des données suffisantes pour qualifier le marché de l'entreprise et ses facteurs d'évolution.</li> <li>• Structurer son propre système d'information, en établissant les conditions de capitalisation, de conservation et de partage des données et études collectées, afin de permettre leur diffusion et leur intégration au sein du système d'information de son entreprise.</li> <li>• Analyser le marché et l'environnement de son entreprise, en exploitant les données collectées et en mobilisant les méthodes, matrices et modèles d'analyse adéquats, afin d'identifier et de qualifier les facteurs d'évolution et ceux porteurs d'opportunités, de menaces ou de risques.</li> <li>• Etablir le diagnostic de l'entreprise sur son marché, en croisant l'ensemble des informations externes collectées avec les données internes issues des outils CRM, afin de préconiser les orientations permettant d'anticiper les besoins des entreprises potentiellement clientes dans la perspective de la détection et du développement d'affaires.</li> <li>• Partager le résultat des études et analyses produites en interne, en synthétisant et en formalisant le fruit de ses investigations, afin de contribuer à l'évolution et à l'optimisation de la stratégie marketing et commerciale de son entreprise.</li> </ul>	<p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Qualité de l'analyse externe:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le ou les marché(s) de l'entreprise est/sont identifié(s) et délimité(s),</li> <li>- les clients sont caractérisés et qualifiés,</li> <li>- les facteurs macro-environnementaux de l'entreprise sont identifiés et leur impact évalué,</li> <li>- les méthodes et outils d'analyse mobilisés sont justifiés et appropriés,</li> <li>- les stratégies des concurrents sont qualifiées et évaluées,</li> <li>- les facteurs clés de succès du marché sont identifiés.</li> </ul> </li> <li>• <u>Qualité de l'analyse interne</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les caractéristiques économiques sont précisément évaluées,</li> <li>- le positionnement de l'entreprise sur son marché est correctement défini,</li> <li>- la chaîne de valeur de l'entreprise et ses sources de différenciation sont identifiées,</li> <li>- le modèle économique de l'entreprise est présenté avec exactitude,</li> <li>- l'offre produit/service de l'entreprise est qualifiée et ses atouts et attraits caractérisés,</li> <li>- les orientations marketing et commerciales de l'entreprise sont définies et particularisés,</li> <li>- la cible client de l'entreprise est catégorisée et caractérisée,</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none"><li>- les forces et faiblesses de l'entreprise sont correctement identifiées et restituées dans le contexte des menaces et opportunités de son marché,</li><li>- les problématiques économiques et de développement de l'entreprise sont identifiées,</li><li>- la problématique sélectionnée est porteuse de forts enjeux de développement.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Qualité de la restitution du diagnostic et des préconisations</u><ul style="list-style-type: none"><li>- la restitution est synthétique,</li><li>- le niveau d'information présenté est suffisant,</li><li>- les analyses et données font l'objet d'une représentation visuelle et statistique,</li><li>- les facteurs d'évolution de l'environnement de l'entreprise sont correctement identifiés,</li><li>- l'impact des facteurs d'évolution environnementaux est correctement évalué,</li><li>- les menaces et opportunités du marché sont définies et qualifiées,</li><li>- les préconisations sont en cohérence avec l'analyse et le diagnostic posé,</li><li>- les préconisations recèlent des possibilités de développement et d'optimisation de l'activité de l'entreprise.</li></ul></li></ul>
--	--	--	--

<p><b>1.2 Constitution et animation de réseaux porteurs de développement d'affaires et de partenariats</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cartographie des acteurs de son secteur d'activité et l'analyse de leur stratégie d'influence</li> <li>• La constitution d'un réseau de relations et partenaires professionnels</li> <li>• La construction et le management de son identité sur les réseaux professionnels digitaux</li> <li>• L'élaboration d'un plan de réseautage business</li> </ul>	<p><b>En repérant les acteurs, institutions et réseaux professionnels de son secteur d'activité et en analysant leurs positionnement et stratégie d'influence respectifs, constituer et animer des réseaux porteurs de développement d'affaires et de partenariats, en mettant en œuvre une stratégie permettant de nouer et d'enrichir son tissu de relations dans les sphères physique et digitale, afin de contribuer au développement pérenne d'un système d'intérêts communs à son institution et à ses partenaires.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repérer les acteurs, institutions et réseaux professionnels de son secteur d'activité, en identifiant leurs caractéristiques et leur périmètre d'intervention, afin d'en établir la cartographie.</li> <li>• Analyser le positionnement des acteurs, institutions et réseaux repérés, en décryptant leurs rôles, jeux de pouvoir et stratégies d'influence respectifs, afin d'identifier les acteurs externes et internes à son entreprise porteurs d'opportunités de partenariat et de développement.</li> <li>• Sélectionner les réseaux et acteurs professionnels avec lesquels nouer des relations privilégiées, en évaluant leurs intérêts respectifs et leur complémentarité au regard des projets d'affaires à développer, et en tenant compte de leur positionnement et de leur système d'influence, afin de cibler et d'identifier les actions de réseautage à mettre en œuvre.</li> <li>• Elaborer une stratégie de pénétration et de développement de réseaux professionnels, en définissant les objectifs à atteindre et en déterminant les cibles visées, les actions à mettre en œuvre, les moyens à mobiliser et leur calendrier de réalisation, afin de la traduire dans un plan de réseautage visant à constituer</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p><b>Un plan de réseautage business établi à partir de la cartographie et de l'analyse des acteurs du secteur d'activité de l'entreprise</b></p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de la cartographie du secteur d'activité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les acteurs du secteur sont identifiés de façon exhaustive,</li> <li>- les caractéristiques des acteurs du secteur sont définies,</li> <li>- la cartographie propose une classification et une hiérarchisation des acteurs repérés selon des critères objectifs et significatifs,</li> <li>- la restitution visuelle de la cartographie est claire et directement intelligible.</li> </ul> </li> <li>• <u>Pertinence du plan de réseautage :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les objectifs de la démarche de réseautage sont définis et mesurables qualitativement et/ou quantitativement,</li> <li>- les cibles du plan d'action sont définies en fonction de l'évaluation de l'intérêt des différents acteurs repérés,</li> <li>- les actions à mettre en œuvre sont complémentaires et en cohérence avec les objectifs et cibles visés,</li> <li>- les moyens matériels, techniques et financiers nécessaires à la mise en œuvre des actions sont évalués et correctement dimensionnés,</li> <li>- les actions sont planifiées de façon cohérente et tiennent compte du calendrier de l'entreprise,</li> </ul> </li> </ul>
---	--	---	---

	<p>un tissu de relations professionnelles favorisant le développement de son activité et de partenariats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire son identité et ses modalités de présence et de communication sur les réseaux professionnels digitaux, en sélectionnant les canaux sur lesquels se positionner et en définissant le type et la nature des informations à diffuser, afin d'optimiser sa visibilité et celle de son entreprise auprès des acteurs de son secteur d'activité.</li> <li>• Entretenir sa présence sur les réseaux digitaux professionnels, en veillant à véhiculer une image valorisante et respectueuse du positionnement de son entreprise, et en renouvelant régulièrement les contenus et informations publiés sur ses différents comptes, afin de développer un portefeuille de contacts stratégiques et porteurs d'opportunités d'affaire.</li> </ul>		<p>- les outils et indicateurs de mesure permettent le suivi et l'évaluation des actions à mettre en œuvre.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Qualité des outils digitaux mobilisés :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le positionnement sur les canaux de communication digitaux est cohérent au regard des acteurs du secteur et de l'entreprise,</li> <li>- les contenus publiés sur les espaces digitaux professionnels sont attractifs et contribuent à la visibilité et à l'enrichissement du réseau professionnel,</li> <li>- l'image proposée sur les espaces digitaux professionnels est en adéquation avec les valeurs et le positionnement de l'entreprise.</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--	---

**Bloc de compétences n° 2 : Elaboration d'une stratégie de développement d'affaires complexes à haute valeur ajoutée**

<p><b>2.1 Conception d'un plan stratégique de détection et de développement d'affaires</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse de la stratégie d'entreprise</li> <li>• Le choix d'une stratégie de développement et sa négociation avec la Direction</li> <li>• L'élaboration d'un plan stratégique d'actions à mettre en œuvre</li> </ul>	<p><b>En tenant compte des orientations politiques et stratégiques de son entreprise et en consolidant son diagnostic par la réalisation d'études ciblées, concevoir un plan stratégique de développement d'affaires, en définissant les actions à mettre en œuvre et les moyens à mobiliser, afin de le faire valider par sa direction générale et d'en négocier les conditions de réalisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les orientations politiques et générales de son entreprise, en identifiant et en hiérarchisant ses priorités, afin de définir les données à recueillir pour consolider un diagnostic et appuyer le choix d'une stratégie de développement.</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p><b>Un dossier professionnel portant sur la préconisation d'une stratégie de développement, comprenant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le diagnostic d'un territoire</b></li> <li>• <b>La sélection de segments prioritaires</b></li> <li>• <b>La définition d'axes stratégiques</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Qualité du diagnostic d'un territoire</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le territoire est appréhendé et analysé</li> <li>- L'analyse du portefeuille de l'offre, du portefeuille clients et des prospects actuels et potentiels est pertinente</li> <li>- la cartographie du territoire est pertinente</li> <li>- les partenaires et influenceurs sont identifiés</li> <li>- les segments prioritaires sont définis</li> </ul> </li> </ul>
---	--	---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer les impacts des orientations politiques de son entreprise, afin de définir leurs modalités de prise en compte pour la définition de la stratégie de développement de son unité ou de son périmètre d'activité.</li> <li>• Définir les études complémentaires à faire réaliser par des services internes ou externes, à partir des données économiques, marketing et techniques du marché et du secteur concernés.</li> <li>• Définir les axes stratégiques à développer, en évaluant les enjeux, les opportunités et les risques de chaque orientation, en effectuant la synthèse des différentes données recueillies en interne et en externe.</li> <li>• Elaborer le scénario stratégique le plus pertinent afin de contribuer au développement de son unité en cohérence avec la politique générale de l'entreprise, en définissant les objectifs à atteindre, les actions à conduire, les moyens à mobiliser et les délais à tenir.</li> <li>• Etablir le plan d'action à mettre en œuvre et ses modalités de <i>reporting</i>, en explicitant ses choix et en développant un argumentaire, afin de négocier les moyens techniques, humains et financiers à engager et de faire valider les options sélectionnées et leurs modalités de mise en œuvre par sa hiérarchie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les actions préconisées, leur planification et l'estimation du retour sur investissement</b></li> </ul> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pertinence de la stratégie définie et de sa traduction en plan d'action :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les différents axes et orientations stratégiques possibles sont analysés et évalués au regard de leurs risques et opportunités,</li> <li>- les axes stratégiques retenus sont argumentés et justifiés à l'appui de projections factuelles (ROI notamment),</li> <li>- les objectifs ciblés sont définis et mesurables,</li> <li>- les actions proposées sont complémentaires et en cohérence avec la stratégie et les objectifs définis,</li> <li>- les conditions de mise en œuvre du plan d'action sont correctement dimensionnées.</li> <li>- les indicateurs de la mesure de la performance sont formalisés et suivis</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>2.2 Conception d'un plan de développement grand compte</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p>	<p><b>En repérant les entreprises grands comptes présentes sur le secteur d'activité de son entreprise et en produisant les analyses permettant leur sélection et l'identification de leur système décisionnel interne, concevoir un plan de développement grand compte, en définissant la stratégie de pénétration adaptée aux spécificités des entreprises choisies et en mettant en œuvre les actions permettant</b></p>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p><b>Un dossier professionnel portant sur un plan de développement grand compte, comprenant :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Qualité de l'analyse du grand compte :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les informations collectées sur le grand compte sont fiables et suffisantes,</li> </ul> </li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sélection des entreprises grands comptes prospects et la définition d'un mode d'approche approprié</li> <li>• L'analyse des entreprises grands comptes prospects sélectionnées</li> <li>• L'élaboration d'un plan grand compte</li> <li>• La réalisation d'entretiens avec des acteurs clefs des entreprises grands comptes</li> </ul>	<p><b>l'établissement d'un contact et l'identification de leurs problématiques en vue du développement d'affaires et de leur fidélisation.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser la composition du marché et du secteur d'activité de son entreprise, en définissant les caractéristiques des potentielles entreprises clientes, afin de recenser les grands comptes constituant des opportunités de développement d'affaires.</li> <li>• Sélectionner les entreprises grands comptes à approcher, en identifiant celles dont les besoins correspondent avec l'offre produit/service de son entreprise, afin de repérer des gisements d'affaires potentielles à développer.</li> <li>• Conduire l'analyse détaillée des grands comptes sélectionnés, en définissant les informations à collecter pour identifier leurs enjeux et leur structure humaine et organisationnelle interne, afin de déterminer et cibler les actions à mettre en œuvre.</li> <li>• Concevoir une méthodologie de pénétration des grands comptes sélectionnés, en développant une stratégie d'approche adaptée des acteurs clefs et en définissant et en hiérarchisant les actions à mener, afin d'optimiser la démarche de pénétration et de favoriser son aboutissement.</li> <li>• Conduire des entretiens directs ou par téléphone avec les acteurs clefs des grands comptes démarchés, en adoptant la posture et le registre contribuant à l'instauration un climat de confiance, afin d'identifier les problématiques qu'ils ont à gérer et de repérer leur système d'intérêts et leurs enjeux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'analyse détaillée d'un grand compte</b></li> <li>• <b>La définition des objectifs stratégiques</b></li> <li>• <b>Le plan d'action opérationnel de pénétration et de fidélisation</b></li> </ul> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les méthodes et matrices d'analyse mobilisées sont adaptées,</li> <li>- la structuration humaine et organisationnelle du grand compte est identifiée,</li> <li>- les enjeux économiques et besoins potentiels du grand compte sont qualifiés,</li> <li>- le diagnostic posé définit les forces, faiblesses, menaces et opportunités du grand compte.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pertinence de la stratégie définie :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les objectifs visés sont définis qualitativement et quantitativement,</li> <li>- les objectifs sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et inscrits dans le temps,</li> <li>- les objectifs stratégiques sont déclinés en politiques d'action.</li> </ul> </li> <li>• <u>Pertinence du plan d'action :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les actions sont ciblées,</li> <li>- les actions sont complémentaires,</li> <li>- les moyens à mobiliser pour chaque action sont définis,</li> <li>- les actions sont planifiées et les échéances de réalisation fixées,</li> <li>- les indicateurs de réalisation et de suivi sont formalisés.</li> </ul> </li> </ul>
--	---	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquisser des modalités de résolution des problématiques identifiées, en mettant en œuvre une dimension de conseil et d'accompagnement contribuant à se positionner favorablement dans la perspective de la fidélisation du grand compte ou du développement d'affaires.</li> </ul>		
<p><b>2.3 Développement d'une nouvelle activité</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La supervision d'études de marché et leur analyse interprétative</li> <li>• L'élaboration d'un business plan</li> <li>• La recherche de partenaires et la mesure des engagements juridiques pris dans la contractualisation des affaires</li> </ul>	<p><b>À partir des axes stratégiques définis et avec l'aval du comité de direction de son entreprise, assurer le développement d'une nouvelle activité en vérifiant son opportunité et sa faisabilité, en évaluant sa viabilité économique, en trouvant des partenariats et en assumant les responsabilités juridiques et financières de l'affaire.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviser la conduite d'études de marché complémentaires, en définissant leur périmètre et les méthodes à mettre en œuvre, afin d'évaluer l'opportunité du projet de nouvelle activité et d'identifier le positionnement des concurrents.</li> <li>• Elaborer un diagnostic stratégique, en s'appuyant sur l'analyse des informations collectées lors des études de marché ou lors de différents contacts avec des acteurs institutionnels, politiques ou des experts professionnels et en déterminant les éléments constitutifs de la nouvelle activité à développer (nouvelle offre produit/services, nouveau segment de clientèle, nouveau secteur géographique), afin de formaliser les choix effectués dans la rédaction d'un dossier d'opportunité.</li> <li>• Définir le « business model » et sa chaîne de valeur, en s'appuyant sur des prévisions d'activités, le plan de financement prévisionnel, les modalités de montage financier des actions de développement, la rentabilité prévisionnelle du projet et ses risques éventuels, en vue</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p><b>Un dossier professionnel portant sur le plan de développement d'une nouvelle activité comprenant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'analyse des résultats d'une étude de marché</b></li> <li>• <b>Le positionnement de la concurrence</b></li> <li>• <b>Le choix du <i>business model</i> de l'activité</b></li> <li>• <b>Le <i>business plan</i></b></li> </ul> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise fictif ou cas d'entreprise réel Travail collectif Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Qualité de l'analyse de l'étude de marché et du diagnostic posé :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la composition du marché et les places respectives de ses principaux acteurs sont identifiées et qualifiées,</li> <li>- le positionnement et les stratégies des entreprises concurrentes sont évalués,</li> <li>- les méthodes et matrices marketing mobilisées sont cohérentes (swot, pestel, Porter...),</li> <li>- les gisements de développement et d'opportunités portés par le marché sont correctement identifiés.</li> </ul> </li> <li>• <u>Pertinence du <i>business model</i> et de sa déclinaison dans un <i>business plan</i> :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la chaîne de valeur de l'activité à développer est précisément définie,</li> <li>- l'élaboration du business model s'appuie sur des prévisions d'activité réalistes et justifiées,</li> <li>- le mix marketing est cohérent,</li> <li>- l'évaluation des moyens financiers est juste et réaliste,</li> <li>- le montage financier est réaliste,</li> </ul> </li> </ul>



	<p>d'évaluer la faisabilité et la viabilité économique du projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer le cadre du partenariat du projet en définissant les clauses importantes répondant au droit général et respectant l'égalité des cocontractants, à partir d'un travail de repérage des partenaires potentiels et de leurs capacités d'investissement, et en développant un argumentaire de présentation.</li> <li>• Définir les outils de pilotage et de suivi de la performance de l'activité, afin d'analyser sa rentabilité au regard des ressources allouées.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- le plan de financement prévisionnel est cohérent,</li> <li>- le plan de trésorerie est juste,</li> <li>- un compte d'exploitation prévisionnel est établi,</li> <li>- la rentabilité de l'activité est évaluée et démontrée,</li> <li>- les risques potentiels sont identifiés et anticipés,</li> <li>- les contraintes légales et juridiques sont prises en compte et solutionnées.</li> </ul>
--	---	--	--

### Bloc de compétences n° 3 : Qualification, conception et négociation d'affaires complexes à haute valeur ajoutée

<p><b>3.1 Qualification des besoins d'une entreprise cliente ou prospect et élaboration de solution sur-mesure</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collecte et l'évaluation des besoins du client</li> <li>• L'identification d'une solution adaptée aux besoins du client</li> <li>• La conduite d'études d'opportunité et de faisabilité de la solution, aux niveaux techniques, financiers et juridiques</li> <li>• La construction et la présentation d'une proposition commerciale adaptée dans le respect des aspects juridiques en vigueur</li> </ul>	<p><b>En analysant le besoin d'une entreprise cliente ou prospect et en s'assurant de la faisabilité, de l'opportunité et de la rentabilité de l'affaire, élaborer une solution sur-mesure adaptée à la demande exprimée, en mobilisant les expertises et compétences de son entreprise et en construisant une proposition commerciale argumentée, correctement dimensionnée et porteuse de valeur ajoutée.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser le positionnement de l'entreprise cliente ou prospect sur son marché, en s'appuyant sur l'examen des informations recueillies lors de la phase de prospection, afin de définir ses principales caractéristiques, ses atouts, faiblesses et facteurs différenciant au regard de la concurrence.</li> <li>• Analyser les besoins de l'entreprise cliente ou prospect, en conduisant des entretiens exploratoires permettant le recueil et l'identification de tous les paramètres à</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter la production suivante :</p> <p><b>1 /Un dossier professionnel de proposition d'offre complexe comprenant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La qualification des besoins de l'entreprise cliente ou prospect</b></li> <li>• <b>L'évaluation de la faisabilité et de la rentabilité de l'affaire</b></li> <li>• <b>La construction d'une solution sur-mesure</b></li> <li>• <b>Le chiffrage du coût (de production) et de la proposition commerciale</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Qualité de l'analyse et de la qualification du besoin</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le positionnement de l'entreprise cliente est pris en compte,</li> <li>- les caractéristiques de l'entreprise cliente sont identifiées,</li> <li>- les informations nécessaires à l'identification et la consolidation du besoin sont définies et collectées,</li> <li>- les besoins de l'entreprise cliente sont correctement identifiés, analysés et qualifiés,</li> <li>- le système de contraintes de l'entreprise cliente est identifié,</li> <li>- les attentes explicites de l'entreprise cliente sont identifiées,</li> <li>- les attentes implicites et sous-jacentes sont repérées et prises en considération.</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---	--

	<p>prendre en compte au moyen d'un mode de questionnement adapté à ses interlocuteurs, afin de définir leurs problématique et attentes explicites et sous-jacentes et d'établir le diagnostic de leur besoin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir le cahier des charges de la demande client, en s'appuyant sur les informations recueillies dans le cadre de la consultation ou formulées dans un appel d'offre public ou privé, et en tenant compte de l'analyse des besoins et des attentes identifiés de l'entreprise.</li> <li>• Evaluer la capacité de son entreprise à répondre aux caractéristiques des besoins identifiés, en répertoriant les offres « approchantes » déjà réalisées, afin de prendre une décision d'engagement dans l'affaire envisagée.</li> <li>• Concevoir une solution adaptée et correctement dimensionnée aux besoins du client, en mobilisant les compétences et expertises internes de son entreprise et en définissant le type d'études à conduire, afin de s'assurer de la faisabilité et de l'opportunité de l'affaire sur les plans technique, juridique et financier.</li> <li>• Calculer le coût prévisionnel de l'offre et son seuil de rentabilité en collaboration avec les services de son entreprise, en collectant les différentes composantes du calcul de la chaîne des coûts et en évaluant la criticité des risques potentiels, afin de décider le lancement de l'affaire en concertation avec sa hiérarchie.</li> <li>• Elaborer une proposition commerciale, en définissant un prix de vente tenant compte des objectifs à atteindre et des contraintes de réalisation et en veillant au respect du cadre législatif en vigueur, afin de la présenter au client ou prospect.</li> </ul>	<p><b>2/ La conduite d'une soutenance d'offre complexe</b></p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail collectif Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pertinence de l'offre commerciale :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la faisabilité de la solution est vérifiée au regard des capacités de son entreprise,</li> <li>- les solutions comparables déjà réalisées par la concurrence sont repérées et analysées,</li> <li>- la conception de la solution s'appuie sur la conduite d'études complémentaires,</li> <li>- la solution répond aux besoins de l'entreprise cliente,</li> <li>- la solution est correctement dimensionnée,</li> <li>- les critères de détermination de la faisabilité et de la rentabilité de l'affaire sont cohérents,</li> <li>- l'évaluation du coût de production de la solution est juste,</li> <li>- la faisabilité de l'affaire est démontrée,</li> <li>- le seuil de rentabilité de l'affaire est évalué,</li> <li>- la prise de décision concernant la validation de l'affaire est en cohérence avec les analyses conduites,</li> <li>- le chiffrage de la proposition commerciale est juste et correctement dimensionné au regard des moyens du client, des coûts de conception/production et de la valeur ajoutée de la solution.</li> </ul> </li> </ul>
--	---	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Conduite de la soutenance de l'offre commerciale</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La structuration de l'entretien (ouverture, développement, conclusion) est mise en œuvre.</li> <li>- La présentation de la proposition reprend les éléments de contexte et reformule le besoin auquel répond la solution présentée,</li> <li>- La proposition argumente et valorise les avantages et bénéfices/la création de valeur de la solution pour le client,</li> <li>- le chiffrage de la proposition est argumenté et justifié</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>3.2 Négociation et contractualisation d'une proposition commerciale</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'élaboration d'une stratégie de négociation et la préparation de sa mise en œuvre</li> <li>• La conduite de la négociation commerciale avec le client</li> <li>• La contractualisation et la sécurisation de l'affaire</li> </ul>	<p><b>En élaborant au préalable une stratégie adaptée au processus d'une négociation complexe et fondée sur l'analyse de ses éléments déterminants – circuit décisionnel du client et zones d'influences des acteurs impliqués, facteurs culturels et environnement concurrentiel –, conduire la négociation de la solution avec le client, en déclinant un argumentaire convaincant et répondant à ses besoins et en évaluant les concessions/contreparties possibles et leur impact financier, afin de parvenir à un accord commercial et de le contractualiser dans des conditions garantissant la sécurisation du marché.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer le système décisionnel du client, en s'appuyant sur l'analyse des informations recueillies sur l'entreprise et son fonctionnement, afin d'identifier les acteurs clés, enjeux et contraintes du processus de négociation.</li> <li>• Concevoir différents scénarios de négociation, en intégrant les dimensions culturelles et les caractéristiques des acteurs décisionnaires de l'entreprise cliente, afin de déterminer ses marges de</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p><b>1/ Un dossier professionnel de définition d'une stratégie de négociation</b></p> <p><b>2/ La conduite d'une négociation complexe</b></p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p>	<p><b>1/</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence de la stratégie de négociation définie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les objectifs de la négociation sont établis, priorisés et déclinés (objectif idéal, médian et point de rupture),</li> <li>- le système décisionnel et d'influence du client est analysé avec justesse,</li> <li>- les objets de la négociation sont identifiés et leur intérêt pour les différentes parties prenantes évalué,</li> <li>- les standards de résistance sur lesquels s'appuyer sont repérés,</li> <li>- les concessions contreparties sont établies</li> <li>- différents scénarios de négociation sont identifiés et envisagés,</li> </ul> </li> </ul>

	<p>manœuvre et d'identifier les leviers potentiels sur lesquels agir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une stratégie de négociation adaptée au client, en s'appuyant sur l'analyse effectuée concernant son système de décision et les différents scénarios envisagés, et en déterminant les objectifs à atteindre, les modalités de conduite de la négociation, les concessions et contreparties à proposer, afin d'optimiser son déroulement.</li> <li>• Concevoir une stratégie d'argumentation de la proposition commerciale, en identifiant ses leviers de création de valeur, avantages et bénéfices afin de la justifier et de la présenter au client de façon convaincante.</li> <li>• Présenter l'offre commerciale et la solution conçue sur mesure au client, en développant l'argumentaire justifiant son intérêt et le bienfondé de la proposition tarifaire, afin de convaincre le client.</li> <li>• Adapter son offre commerciale durant la conduite de la négociation, en tenant compte des remarques et objections formulées par le client et en veillant à préserver les intérêts réciproques du client et de son entreprise, afin de parvenir à un accord profitable pour les deux parties.</li> <li>• Contribuer à l'élaboration et la formalisation du contrat de l'affaire, en s'assurant de la présence et de la validité des différentes clauses convenues et en veillant à sa conformité et au respect des obligations légales, afin de sécuriser la transaction et d'anticiper les risques de mise en cause de son entreprise.</li> </ul>	<p>1/ Etude de cas Travail individuel Production écrite</p> <p>2/ Mise en situation professionnelle simulée Travail individuel Production orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la meilleure solution de repli est déterminée et respecte le seuil d'acceptabilité,</li> <li>- les rapports de force entre les deux parties prenantes sont identifiés et qualifiés avec justesse,</li> <li>- les points de pression possibles du client sont repérés et anticipés.</li> </ul> <p><b>2/</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Conduite de la négociation</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la structuration de l'entretien (ouverture, conduite de la négociation, closing) est mise en œuvre</li> <li>- l'offre est valorisée sur les points clés</li> <li>- la logique concession/contrepartie est appliquée, la résistance aux exigences initiales démontrée</li> <li>- la conduite d'entretien est maîtrisée (synthèse, rebond, valeur de l'offre)</li> <li>- les systèmes d'acteurs et d'influence sont identifiés et utilisés</li> <li>- le cadre de la négociation, défini lors de la préparation, est maîtrisé</li> <li>- les points d'accord sont reformulés et validés.</li> </ul> </li> <li>• <u>Attitude comportementale</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'expression verbale et corporelle est adaptée à celle d'un négociateur</li> <li>- la conduite de l'entretien est maîtrisée (gestion du temps, pilotage,)</li> </ul> </li> </ul>
--	--	---	---

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'attitude mise en œuvre tout au long de la négociation est adaptée au contexte et au positionnement de l'interlocuteur (écoute active, gestion de la relation et du stress)</li> <li>- le comportement non verbal de l'interlocuteur est correctement interprété et les signaux favorables sont décodés,</li> <li>- l'autoanalyse de son comportement est identifiée avec justesse</li> </ul>
--	--	--	---

**Bloc de compétences n° 4 : Pilotage de la mise en œuvre, du suivi et d'évaluation de projets d'affaires complexes à haute valeur ajoutée**

<p><b>4.1 Supervision de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation de l'affaire</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition des modalités de pilotage de l'affaire</li> <li>• Le suivi de l'affaire et la mise en œuvre de ses outils de suivi et de pilotage</li> <li>• L'animation de comités de pilotages (internes) et de revues de projets (externes à son entreprise)</li> <li>• L'évaluation de la mise en œuvre de l'affaire</li> </ul>	<p><b>En définissant ses modalités de pilotage, de suivi et d'évaluation dans une logique de conduite de projet et en établissant son calendrier de réalisation, superviser la mise en œuvre de l'affaire, en contrôlant son déroulement au regard de ses objectifs initiaux et des engagements pris vis-à-vis du client, afin de garantir la réussite des opérations.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduire l'analyse systémique de l'affaire, en identifiant ses facteurs de complexité au regard de ses parties prenantes et en évaluant ses risques potentiels, afin d'éviter leur survenue ou d'identifier les mesures permettant d'en minorer les effets et de solutionner les difficultés rencontrées.</li> <li>• Etablir le phasage de la mise en œuvre de l'affaire et de l'implémentation de la solution chez le client, en définissant les principales étapes de sa réalisation et en tenant compte des délais à respecter, afin d'établir le calendrier global des opérations.</li> <li>• Définir les modalités de management de l'affaire appropriées au regard de son contexte et de son environnement, en déterminant l'approche et les méthodes de conduite adaptées, et en organisant le système de pilotage et de suivi de sa réalisation, afin de</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p><b>Le dossier de gouvernance de l'affaire comportant ses outils de pilotage et de reporting</b></p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas Travail collectif Production écrite</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Pertinence du plan de gouvernance</u> :</li> <li>- l'écosystème de l'affaire est analysé,</li> <li>- les facteurs de complexité de l'affaire sont identifiés et solutionnés,</li> <li>- les facteurs de risque de l'affaire sont identifiés et anticipés,</li> <li>- la mise en œuvre de l'affaire est ordonnancée et décomposée en étapes, actions et tâches,</li> <li>- la mise en œuvre de l'affaire est planifiée avec justesse et réalisme,</li> <li>- les échéances fixées sont réalistes et contribuent à la sécurisation des opérations,</li> <li>- l'évaluation des moyens humains à mobiliser est correcte et suffisante au regard des besoins de l'affaire,</li> <li>- l'évaluation des moyens humains à mobiliser est quantitative et</li> </ul>
--	---	---	--

	<p>contrôler son déroulement et d'évaluer en continu ses résultats.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superviser la mise en œuvre de l'affaire et l'implémentation de la solution chez le client, en effectuant son suivi et en évaluant régulièrement l'état d'avancement des réalisations au regard des critères de qualité, coût et délai, afin de respecter les engagements pris ou de prendre en compte les nouveaux besoins en émergence et de s'assurer de la mise en place des conditions favorisant le changement et l'adhésion des équipes impactées.</li> <li>• Animer l'écosystème de l'affaire, en conduisant les réunions de revue de projet chez le client et en mettant en œuvre des modalités de communication garantissant un juste niveau d'information des différentes parties prenantes, afin de résoudre les difficultés pouvant se poser et d'identifier les solutions alternatives à mettre en œuvre au regard de l'évolution du projet et de la survenue d'éventuels aléas.</li> <li>• Etablir le bilan de l'affaire, en évaluant les résultats obtenus pour son client et son entreprise au regard de critères objectifs sur les plans qualitatif et quantitatif, afin d'en rendre compte à sa direction et à ses différentes parties prenantes.</li> <li>•</li> </ul>		<p>qualitative (expertise et compétences),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les moyens techniques et matériels à mobiliser sont identifiés et évalués,</li> <li>- les modalités de régulation, de décision, de communication et de contrôles sont structurées, outillées et explicitées,</li> <li>- les outils de pilotage sont suffisants et permettent le suivi et contrôle des opérations,</li> <li>- les outils d'évaluation sont construits selon des critères significatifs et objectifs.</li> </ul>
<p><b>4.2 Management d'équipes internes et de contributeurs externes impliqués dans la conduite de l'affaire</b></p> <p><i>Principales activités :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La constitution et l'animation d'une équipe projet</li> <li>• L'organisation du travail et la définition des engagements de chaque acteur</li> </ul>	<p><b>En constituant les équipes projet mobilisées et en déterminant l'organisation opérationnelle de l'affaire à conduire, manager les équipes internes et contributeurs externes mobilisés dans le projet d'affaire, en instaurant un mode d'interrelation et d'encadrement respectueux des intérêts et de la culture des différentes parties prenantes, et en assurant la coordination, le suivi et l'évaluation du travail collectif réalisé.</b></p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p><b>La présentation et l'analyse d'une expérience managériale de pilotage d'une action réunissant différents acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Qualité du bilan et lucidité de l'analyse :</u></li> <li>- le positionnement au sein d'un collectif de travail est restitué,</li> <li>- le mode de management mis en œuvre est décrit et son choix est expliqué et justifié,</li> <li>- la structuration de l'organisation du travail est stipulée,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordination du système d'informations</li> <li>• L'évaluation de la contribution des différents acteurs impliqués</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer les besoins en compétences de son entreprise, en analysant ses prévisions d'activité à court et moyen termes et en tenant compte de la spécificité des projets à mener.</li> <li>• Participer au recrutement de nouveaux collaborateurs, en définissant les profils recherchés et en vérifiant la suffisance et l'adéquation de leurs compétences avec les besoins de son entreprise au regard des projets à mener.</li> <li>• Constituer une équipe projet, en identifiant les ressources, champs d'expertise et compétences internes et externes à mobiliser au regard de la complexité et des besoins de l'affaire, afin de garantir la mise à disposition des moyens humains suffisants et correctement dimensionnés pour sa mise en œuvre.</li> <li>• Déterminer l'organisation opérationnelle du projet d'affaire, en définissant le rôle, les missions et le périmètre d'action des différents intervenants et en leur communiquant les livrables attendus, les délais à respecter et les objectifs visés sur les plans individuel et collectif.</li> <li>• Elaborer une stratégie de management relationnel adapté au contexte de l'affaire et aux profils des intervenants impliqués, en définissant un mode de gestion de la relation et de prise de décision tenant compte des forces, faiblesses et risques de son organisation, afin de garantir une qualité d'implication suffisante de la part des intervenants et contribuant à l'atteinte des objectifs visés.</li> <li>• Encadrer le travail de l'équipe projet, en coordonnant les contributions respectives de ses différents acteurs et en assurant le partage d'informations, afin de s'assurer du respect des critères de qualité de qualité, coût et délai.</li> <li>• Résoudre les problèmes et différends interpersonnels pouvant survenir, en pratiquant des arbitrages justes et respectant les intérêts du collectif et en s'assurant de la compréhension et de l'adhésion des membres de</li> </ul>	<p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Mises en situation simulées en anglais</p> <p>Travail collectif Production orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organigramme de l'équipe est clair et les périmètres d'intervention et de responsabilité de ses membres sont délimités,</li> <li>- les modalités de délégation des tâches et responsabilités sont expliquées et justifiées,</li> <li>- les dynamiques vertueuses ou non du collectif sont identifiées et décodées,</li> <li>- les situations de blocage ou de conflit sont analysées et leurs causes identifiées,</li> <li>- les modalités de résolution de problèmes ou de différends interpersonnels sont analysés et leur efficacité évaluée,</li> <li>- les contributions des collaborateurs sont évaluées,</li> <li>- les méthodes managériales observées et mises en œuvre sont évaluées et leur efficacité justifiée,</li> <li>- les pratiques managériales efficaces sont identifiées,</li> <li>- l'auto-analyse de ses propres méthodes est juste et lucide,</li> <li>- les voies d'amélioration sont repérées,</li> <li>- des adaptations pertinentes des méthodes de management sont préconisées.</li> </ul> <p>Dans un contexte multiculturel :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les différences culturelles sont identifiées (gestion de l'espace et du</li> </ul>
---	--	---	--

	<p>l'équipe projet, afin de maintenir un climat favorisant l'implication et la motivation de chacun et préservant la cohésion du collectif.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimiser l'efficacité d'une équipe multiculturelle en Identifiant les différences culturelles, le contexte de communication, le système de valeur, les sources potentielles de conflits liées aux différences culturelles afin de créer une culture de travail commune</li><li>• Evaluer la contribution de ses collaborateurs à la mise en œuvre du projet d'affaire, en identifiant de façon concertée leurs points forts à capitaliser et leurs marges de progrès, afin de définir d'un commun accord les actions à mettre en œuvre pour favoriser leur montée en compétences et leur évolution de carrière.</li></ul>		<p>temps, groupe et individu, distance hiérarchique)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- le contexte linguistique est appréhendé</li><li>- les synergies culturelles sont optimisées pour instaurer une dynamique de travail efficace et un référentiel d'équipe</li><li>- les conflits culturels sont anticipés et gérés</li></ul> <p>• <u>Qualité de l'usage de l'anglais</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- le choix du vocabulaire employé est juste et adapté au contexte professionnel,</li><li>- l'expression est claire et fluide,</li><li>- les échanges sont compris à l'oral comme à l'écrit.</li></ul>
--	--	--	---