

REFERENTIEL

| REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i> | REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> | |
|--|---|--|---|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| A1- Diagnostic et orientations stratégiques de l'entreprise. | | | |
| A1T1 – Analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise. | A1T1C1 : Détecter les opportunités et/ou menaces du macro-environnement afin de s'appuyer sur une analyse objective pour définir les orientations de l'entreprise et anticiper plus facilement leurs conséquences et leurs impacts sur l'activité de l'entreprise. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 1 : Réalisation d'un audit externe du macro environnement de son entreprise. | CR1 : Le candidat développe une démarche prospective sur l'entreprise et son environnement, il identifie les liens de causalité et évalue leurs conséquences probables. Il utilise des outils structurant son analyse : Il est capable de décrire une opportunité et une menace en s'appuyant sur l'outil PESTEL (analyse de l'influence et de l'environnement politique, économique, sociétal, technologique, écologique et législatif). |
| | A1T1C2 : Analyser le microenvironnement afin de mieux cerner les évolutions d'un marché et mesurer l'intensité concurrentielle d'un secteur d'activité. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 2 : Réalisation d'un audit externe du microenvironnement de son entreprise. | CR2 : Le candidat est capable de schématiser les acteurs de l'offre et de la demande au sein de la filière, de décrire les 5 forces de Porter pour analyser l'intensité concurrentielle du secteur d'activité et d'analyser les groupes stratégiques. |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | <p>A1T1C3 : Analyser les forces et faiblesses de l'entreprise afin de mieux évaluer ses ressources et ses compétences et la détention éventuelle d'un avantage concurrentiel.</p> | <p>Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 3 : Réalisation d'un audit interne de son entreprise.</p> | <p>CR3 : Le candidat est capable d'utiliser les outils suivants : -Analyse de la chaîne de valeur de Michael PORTER (activités de base et de soutien) -Analyse des ressources tangibles et intangibles (Edith PENROSE), -Analyse des compétences fondamentales (HAMEL, PRAHALAD) -Analyse des ressources et capacités : Resource-Based View – RBV (Jay B BARNEY) et analyse VRIO pour la détection d'un avantage concurrentiel.</p> |
| | <p>A1T1C4 : Synthétiser les résultats de l'analyse de façon matricielle afin de saisir une opportunité ou neutraliser une menace via une analyse croisée.</p> | <p>Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 4 : Réalisation d'une synthèse du diagnostic stratégique.</p> | <p>CR4 : Le candidat utilise la Matrice SWOT (synthèses opportunités/menaces et Forces et faiblesses) et la matrice TOWS (analyse croisée).</p> |
| <p>A1T2 - Élaboration d'une stratégie d'entreprise cohérente avec le marché cible</p> | <p>A1T2C1 : Définir la stratégie de l'entreprise afin d'engager son organisation sur le long terme et pérenniser l'activité</p> | <p>Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 5 : Rédaction d'une orientation stratégique pour résoudre un problème.</p> | <p>CR5 : Le candidat choisit l'orientation retenue via les stratégies de domaine de Michael PORTER (la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation), ou les stratégies globales (matrice produits/marché d'Igor ANSOFF), puis décide de la stratégie à appliquer.</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | A1T2C2 : Fixer les objectifs généraux et annuels de chiffre d'affaires (filiales, pays, régions) en corrélation avec la stratégie choisie afin de mobiliser les ressources opérationnelles disponibles. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 6 : Rédaction des objectifs généraux en corrélation avec la stratégie choisie. | CR6 : le candidat propose un plan stratégique argumenté comprenant : <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs stratégiques fixés • Les moyens disponibles et nécessaires à sa réalisation • Un calendrier avec des étapes intermédiaires • Une démarche d'implémentation • Une évaluation chiffrée de sa réalisation • Une évaluation des risques inhérents à sa mise en œuvre. |
|--|--|--|---|

| REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i> | REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> | |
|--|--|---|--|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| A2 - Pilotage de l'activité dans le but d'atteindre les objectifs fixés. | | | |
| A2T1 - Définition du plan d'action opérationnel. | A2T1C1 : Fixer les objectifs spécifiques par secteur géographiques, lignes de produits, gammes, etc.) afin de pouvoir en mesurer les résultats. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 7 : Rédaction des objectifs de son plan d'actions opérationnel. | CR1 : Le candidat met en application la règle SMART de façon appropriée et présente des objectifs de son plan d'action opérationnel. Les objectifs présentés dans son écrit sont : <ul style="list-style-type: none"> • Spécifique ; • Mesurable ; • Atteignable ; • Réalisable ; • Défini dans le temps. CR2 : Le candidat énonce les objectifs clairement (syntaxe correcte, vocabulaire adapté, présentation du contenu structuré) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | CR3 : Il présente un argumentaire construit à partir d'éléments concrets et objectifs. |
| | A2T1C2 : Traduire le marketing stratégique en marketing opérationnel sur le terrain afin de répondre efficacement à la demande et atteindre les objectifs fixés. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 8 : Élaboration du plan de marchéage de son plan d'actions. | CR4 : Le candidat utilise de façon appropriée l'outil 7P : Produit, prix, place et promotion, personnel, processus et preuve physique de Bernard H. Booms et Mary Jo Bitner. |
| A2T2 - Supervision du PAC en mode gestion de projet. | A2T2C1 : Définir les attributs et le périmètre du projet afin d'optimiser les ressources humaines, techniques, financières, organisationnelles, et les délais. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 9 : Planification et Allocation des ressources nécessaires pour mener à bien rétro planning du projet. | CR5 : Le candidat conceptualise le projet et présente les éléments suivants dans son écrit : buts, ressources, étapes intermédiaires, définition dans le temps. Il organise la distribution de l'information et identifie les éléments nécessaires à chaque acteur du projet. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | <p>A2T2C2 : Planifier le projet dans l'espace et dans le temps afin de cadrer et définir les livrables.</p> | <p>Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 10 : Rédaction du rétro planning du projet</p> | <p>CR6 : Il met en place les outils informatiques de travail collaboratif et structure le projet à l'aide du « QQQCCP » et le diagramme de GANTT : (Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tâches (Quoi lié à Qui) • Équipe (Qui et compétences associées) • Où : périmètre géographique. • Planification et jalons (Quand) • Moyens à mettre en œuvre (Comment). • Combien : coût du projet global (moyens tangibles et humains) • Objectifs du projet (Pourquoi). <p>Il intègre dans la phase de préparation du projet un plan de diffusion et collecte de l'information qui liste :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les détenteurs de l'information à un moment donné ; • Les besoins en information des participants en fonction des différentes phases du projet ; • Le ou les médias adéquats pour collecter et distribuer cette information. |
|--|--|---|--|

| REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i> | REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> | |
|--|---|--|---|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| A3 - Analyse des données et gestion de l'activité. | | | |
| A3T1 : Élaboration des outils de pilotage et d'analyse de la performance | A3T1C1 : Analyser les indicateurs graphiques basés sur des méthodes statistiques afin de mieux comprendre les enjeux et risques associés à son activité. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 11 : Rédaction d'un tableau de bord. | <p>CR1 : Le candidat synthétise un tableau de bord en définissant les indicateurs de fonctionnement et de suivi pertinents au regard :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des enjeux de court terme • Des risques associés à l'activité • Des objectifs de long terme. <p>Il détermine la nature de l'information à transmettre, l'ergonomie de l'indicateur proposé et la périodicité de réactualisation. Le candidat explique la logique de ses choix.</p> <p>Le candidat analyse un processus de création de valeur. Il applique la méthodologie OVAR de construction des tableaux de bord, via l'approche de Kaplan et Norton.</p> |
| | A3T1C2 : Définir les actions et mesures correctives au regard de l'analyse des écarts de résultats afin de redynamiser le plan d'actions. | Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 12 : Rédaction d'un tableau de mesures correctives. | CR2 : Le candidat prend des mesures d'actions correctives en fonction des analyses issues du tableau de bord et définit un plan d'action chiffré. |

| | | | |
|---|--|---|--|
| <p>A3T2 : Politique de précaution et de gestion des risques.</p> | <p>A3T2C1 : Analyser le bilan et le compte de résultat de l'entreprise afin d'évaluer la profitabilité et la rentabilité du centre de profit.</p> | <p>Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 13 : Analyse du bilan et compte de résultats à partir de documents comptables de l'entreprise du candidat.</p> | <p>CR3 : Le candidat réalise une étude des bilans, comptes de résultat et documents de synthèse de gestion d'une entreprise. Il analyse et interprète les documents et indicateurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilan fonctionnel • CAF • SIG • Ratios de solvabilité • Approche par les flux • Comparatif sectoriel • Coûts complets et partiels. <p>Il rend un avis circonstancié sur la situation financière de l'entreprise, il analyse le risque associé et propose des solutions. Le candidat mène des analyses multicritères d'évaluation de projets d'investissements à court et moyen termes. Il utilise les techniques suivantes : crédit ballon, VAN, TRI, délai de récupération, ...</p> |
| | <p>A3T2C2 : Choisir les instruments de couverture des risques afin de prévenir le niveau adéquat à couvrir.</p> | <p>Épreuve 1 : Mémoire de recherche - Partie 14 : Analyse du risque à partir des documents de synthèse obtenus en entreprise.</p> | <p>CR4 : Il analyse l'activité de l'entreprise et assure la classification des principaux risques pesant sur son activité : risques économiques, juridiques et financiers pouvant affecter son organisation. Il détermine une stratégie de couverture ou de réduction du risque : solution retenue, choix de l'instrument, niveau de couverture, coût associé.</p> |

| REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i> | REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> | |
|--|--|---|--|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| A4 - Management des collaborateurs de l'entreprise. | | | |
| A4T1 : Développement de la motivation de ses équipes sur des objectifs concrets. | A4T1C1 : Développer son leadership afin de pratiquer un management s'appuyant sur une vision anthropologique, éthique et ainsi accroître le sentiment de cohésion, de motivation au sein des équipes. | Épreuve 2 - Partie 1 : Études de cas de 4 heures basée sur l'étude descriptive de continuités dialoguées (scénarii) et extraits de films d'entreprises (épreuve commune aux deux critères). | CR1 : Le candidat démontre sa capacité à identifier et décrire (en lisant le scénario du cas ou en visualisant la vidéo d'entreprise), le ou les protagonistes développant une motivation extrinsèque, intrinsèque ou transcendante. Il connaît les mécanismes de chaque état et sait expliquer comment accompagner sur le moyen terme ce type de collaborateur pour le développer. |
| | A4T1C2 : Appréhender l'entreprise comme un lieu d'apprentissage afin d'assurer le développement personnel de chaque collaborateur et l'intraprenariat. | | CR2 : Le candidat repère aussi au sein des situations proposées les intentions et comportements éthiques de chaque acteur, basés sur les 4 vertus cardinales : Le courage, la prudence, la justice, la maîtrise de soi et la tempérance. |
| A4T2 : Organisation des équipes opérationnelles et actions de délégation | A4T2C1 : Impliquer les collaborateurs dans la mise en œuvre du changement afin de développer leur engagement et leur motivation | Épreuve 2 - Partie 2 : Jeu de rôles entre le manager et ses | CR3 : Le candidat sait identifier les personnages détenant un talent caché au sein de l'organisation présentée en décodant leur intention. Il sait mettre en œuvre un plan d'actions permettant le développement de l'intraprenariat en le finalisant par écrit de manière à favoriser les initiatives de salariés porteurs de projets et leurs articulations avec la stratégie de l'entreprise. |
| | | | CR4 : Le candidat démontre sa capacité à développer des compétences comportementales indissociables de ses |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | <p>dans la mise en œuvre des projets d'entreprise.</p> | <p>collaborateurs. Durée : 30 minutes.</p> | <p>compétences managériales. Il démontre plus particulièrement son aptitude à co-construire les prises de décisions opérationnelles entre managers et managés. Il cherche pour cela à ouvrir systématiquement un débat d'idées fructueux pour promouvoir la collégialité du processus décisionnel et assurer un partage bénéfique du pouvoir. Le candidat propose une idée de projet de développement (commercial, mercatique), provoque une réunion de brainstorming et sait être à l'écoute de chaque proposition afin d'y associer l'avis et les idées du plus grand nombre.</p> |
| | <p>A4T2C2 : Animer les réunions de groupe afin de fédérer l'approbation des parties prenantes tout en privilégiant le management de proximité.</p> | <p>Épreuve 2 - Partie 3 : Simulation d'une prise de parole en public dans le cadre d'une présentation orale, durée : 15 min</p> | <p>CR5 : Le candidat démontre sa capacité à s'exprimer devant un auditoire en français de manière fluide tout en maîtrisant la communication verbale et non verbale. Il apprend son texte, le répète, sait rester positif en toute circonstance et développe sa répartie : animation de réunion avec des commerciaux, des fournisseurs, présentation d'innovations à des investisseurs, etc.)</p> |
| <p>A4T3 : Organisation des entretiens annuels d'évaluation</p> | <p>A4T3C1 : Apprécier les aptitudes professionnelles du salarié et des compétences développées au cours de l'année afin de mesurer la réalisation des objectifs qui lui ont été fixés.</p> | <p>Épreuve 2 - Partie 4 : Simulation d'un entretien d'évaluation entre le manager et le collaborateur. Durée : 30 minutes.</p> | <p>CR7 : Le candidat précise l'importance des entretiens d'évaluation et de gestion des carrières comme outil de management et d'amélioration de l'efficacité personnelle, il distingue évaluation des performances et évaluation des potentiels lors de la mise en situation.</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | A4T3C2 : Évaluer ses collaborateurs sur des critères objectifs et factuels afin de maintenir leur confiance et leur adhésion. | Épreuve 2 - Partie 5 : Rédaction d'une grille d'entretien et restitution des résultats au collaborateur. Épreuve écrite : durée 1 heure. | CR8 : Le candidat construit une grille d'entretien, formalise un bilan et un résumé d'entretien avec les axes de progression, les moyens retenus et les délais de réalisation. Il est clair dans ses propos et dans les attentes formulées et démontre un état d'esprit pour accompagner et former ses collaborateurs en recherchant ainsi leur amélioration personnelle dans la prise de responsabilité. |
| | A4T3C3 : Appliquer une méthodologie de gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) avec une dimension prospective afin d'accompagner le développement des collaborateurs et de répondre aux besoins en compétences de son entreprise | Épreuve 2 - Partie 6 : Étude de cas d'entreprise. Épreuve écrite : durée 4 heures. | CR9 : Le candidat inscrit dans le cadre de la stratégie de l'entreprise les actions de gestion des ressources humaines. Il identifie les compétences clefs nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il planifie la mise en œuvre d'un plan de formation et connaît les principaux dispositifs de formation. Il inscrit la GPEC dans le cadre d'une démarche de développement durable et équilibré de son organisation. Le candidat construit une analyse lui permettant de : - Définir les besoins en compétences humaines nécessaires à la réalisation des objectifs stratégiques ; - Définir un système de connaissance du potentiel professionnel de chaque collaborateur ; |
| A4T4 : Gestion des relations avec les instances de représentation au sein d'une entreprise. | A4T4C1 : Préparer une réunion avec les instances représentatives du personnel afin de présenter les plans d'actions à court terme. | Épreuve 2 - Partie 7 : Épreuve écrite à partir d'une étude de cas. Durée : 2 heures. | CR10 : le candidat décrit de façon exacte les éléments qui composent les textes réglementaires en matière sociale : il connaît le droit de la représentation des salariés et la composition, le rôle et les attributions des instances représentatives suivantes : Comité d'entreprise, délégués du personnel, section syndicale d'entreprise, CHSCT. |
| | A4T4C2 : Mener des négociations avec les partenaires sociaux afin de répondre à leurs | Épreuve 2 - Partie 8 : | CR 11 : le candidat met en place un processus de préparation et de conduite |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | demandes tout en préservant les intérêts de l'entreprise. | Simulation d'une négociation en réunion face aux instances représentatives du personnel. Durée : 1 heure. | des négociations (objectifs à atteindre, connaissance des interlocuteurs, possibilités de négociation, limites). Il établit un plan de négociation avec les objectifs attendus, les points de rupture et les marges de négociation. Il démontre sa capacité à maîtriser ses émotions et à tenir la ligne de conduite qu'il s'est fixé lors de la préparation. |
|--|---|---|---|

| REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i> | REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i> | REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> | |
|--|---|--|--|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| A5 – Réalisation du prévisionnel de l'activité et amélioration continue de la performance. | | | |
| A5T1 : Établissement des prévisions de l'activité. | A5T1C1 : Exploiter les états de gestion, les documents de synthèse, les études de marché afin de définir les objectifs qui serviront de base aux futurs budgets à moyen terme. | Épreuve 3 - Partie 1 : Étude de cas de 4 heures à partir de tableaux de bords et documents de synthèses. | CR1 : Le candidat définit l'allocation des ressources nécessaires en fonction des résultats économiques et commerciaux. Il analyse le portefeuille d'activité et la rentabilité de chaque DAS en utilisant les matrices ADL et McKinsey. Il prend les décisions d'investir ou de désinvestir en tenant compte des turbulences de l'environnement et de la concurrence. CR2 : Le candidat appuie ses prévisions sur une analyse de chiffres clés (résultats, rapports) et des études mercatiques modélisées. Il schématise la planification stratégique « objectifs/ Budgets/plan d'actions » sous forme d'un tableau détaillé en utilisant des méthodes statistiques d'extrapolation et |

| | | | |
|---|---|--|---|
| | | | de prévision (fonctions avancées d'EXCEL, tendances centrales, moyennes, écarts types, variance, etc.) |
| | A5T1C2 : Redéfinir en cas d'échec de la stratégie choisie, les nouvelles orientations de l'entreprise afin de s'adapter à l'instabilité de l'environnement et pérenniser l'activité de son organisation. | Épreuve 3 - Partie 2 : Étude de cas de 4 heures à partir d'un cas fictif. | CR3 : Le candidat démontre qu'il sait remettre en cause un choix stratégique et fait bien la distinction entre stratégie délibérée, émergente et effective (concept d'Henry Mintzberg). Il propose pour cela une modification partielle ou totale de la stratégie qu'il effectue au niveau business unit (domination par les coûts ou différenciation - Michael Porter) ou au niveau Corporate (spécialisation, expansion produits ou marchés, diversification – Igor Ansoff). Il organise en conséquence la planification de la nouvelle stratégie en étant le garant de sa mise en œuvre. |
| A5T2 : Implémentation d'une politique d'amélioration continue de la performance. | A5T2C1 : Exploiter une démarche d'amélioration continue afin d'impliquer chaque collaborateur dans le processus de changement. | Épreuve 3 - Partie 3 : Étude de cas de 2 heures à partir d'un cas fictif d'entreprise | CR4 : Le candidat détermine les facteurs clés d'amélioration de l'organisation pour inciter les collaborateurs à toujours faire mieux et à ne pas se satisfaire de l'existant, eu égard à leur contribution à la valeur ajoutée. Le candidat applique et met en œuvre pour cela l'équation du changement et la formule de David Gleicher : C = D * V * F > R pour faire prendre conscience de la nécessité de changer et de communiquer sans brusquer les équipes. <ul style="list-style-type: none"> ● C = le changement désiré, ● D = l'insatisfaction ● V = la vision ● F = « first step needed » ● R = la résistance au changement. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>A5T2C2 : Initier un programme de qualité en déléguant sa mise en œuvre afin de sécuriser l'activité de l'entreprise en s'assurant du respect du cadre réglementaire et en vérifiant son incidence sur la performance de façon régulière.</p> | <p>Épreuve 3 - Partie 4 : Étude de cas de 2 heures à partir d'un cas fictif d'entreprise</p> | <p>CR6 : Au regard de cette analyse et des objectifs de l'entreprise, il propose un plan d'amélioration continue et évalue son impact sur la performance économique de l'entreprise. Il exploite l'une des méthodes suivantes issue du Lean management (organisation du travail pour améliorer les performances d'une entreprise, la qualité et la rentabilité de sa production) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat est capable d'analyser une cartographie macro afin d'identifier les activités d'une entreprise. - Le candidat utilise l'outil des 5 S, visant l'amélioration continue des tâches effectuées en entreprises pour organiser l'espace de travail et améliorer la productivité : <ul style="list-style-type: none"> ● SEIRI (<i>Trier</i>) ● SEITON (<i>Ordonner</i>) ● SEISO (<i>Nettoyer</i>) ● SEIKETSU (<i>Standardiser</i>) ● SHITSUKE (<i>Maintenir l'amélioration</i>) -Le candidat utilise l'outil Six Sigma et les 5 phases du DMAIC : Définir, Mesurer, Analyser, Améliorer, Contrôler) afin d'améliorer la satisfaction du client et d'accroître la performance opérationnelle et financière de l'entreprise. |
|--|--|--|--|

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle