

N° et intitulé des blocs	Référentiel de compétences	Modalités d'évaluation
<p><b>Bloc 1 :</b></p> <p><b>Soutenir l'élaboration d'options stratégiques, en contribuant à enrichir les scénarios de la direction générale, à partir de son expertise métier.</b></p>	<p>C1.1 Appuyer la direction générale dans ses orientations stratégiques, en remontant régulièrement, depuis son périmètre d'activité, les informations jugées prépondérantes et critiques, permettant de mieux caractériser des évolutions significatives d'environnement, de marché, de concurrence, et d'émergence de nouvelles technologies.</p> <p>C1.2 Contribuer à l'évaluation des incidences des options stratégiques de l'entreprise, à partir des éléments propres à son périmètre d'activité, en cernant les probables impacts sur l'ensemble des parties prenantes de l'organisation, dans le but d'évaluer les risques et opportunités liées à chacune des options envisagées.</p> <p>C1.3 Organiser la collecte d'informations qualifiées, permettant de mesurer la pertinence des actions menées dans son périmètre d'activité, au regard de la stratégie de l'entreprise et des contextes dans lesquels ces actions s'exercent, pouvant inclure des éléments géopolitiques, économiques, au niveau national et international.</p>	<p><b>E1.1 Evaluation d'impact portant sur un changement d'environnement concurrentiel observé en milieu international.</b></p> <p><i>Evaluation des compétences C1.1, C1.2, et C1.3</i></p> <p>Sur la base d'un large recueil d'informations décrivant le profil et l'organisation d'une entreprise réelle ou fictive, incluant des éléments géopolitiques concernant les sites où l'entreprise est implantée, et décrivant un changement d'environnement concurrentiel en cours d'observation, le candidat doit préparer, en vue d'un comité de direction, une analyse d'impact ainsi que les recommandations associées.</p> <p>L'évaluation du changement d'environnement doit comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une synthèse de la situation géopolitique, économique ainsi que les enjeux des territoires</li> <li>- le contexte dans lequel le changement est observé : problèmes locaux, développements concurrentiels significatifs, nouveaux phénomènes de consommation, évolution technologique, changements simultanés sur différentes échelles, etc.</li> </ul> <p>L'analyse risques/opportunités de l'entreprise comprendra une analyse matricielle de type SWOT, suivie de recommandations stratégiques.</p> <p>Le rendu prend la forme d'un rapport d'analyse écrit faisant l'objet d'une évaluation en groupe.</p>

C1.4 Prévoir les prochaines évolutions organisationnelles de son périmètre d'activité, en adéquation avec la stratégie de l'entreprise, recherchant un modèle d'organisation soutenable, respectueux des individus, en tenant compte des évolutions connues en matière réglementaire et des sauts technologiques identifiés.

C1.5 Mettre en place, dans son périmètre d'activité, des outils destinés à participer des scénarios de crise, possiblement liés aux localisations et activités de l'entreprise, à des expositions médiatiques, à certains profils clients, à des cyber risques, aux catastrophes naturelles et pandémies.

### **E1.2 Etude d'évolution organisationnelle d'un périmètre d'activité.**

#### *Evaluation des compétences C1.4, C1.5*

Sur la base d'une situation d'entreprise réelle ou fictive où sont donnés les projets d'évolution d'ensemble de l'organisation existante de l'entreprise, le candidat doit prévoir les changements d'organisation à l'échelle du périmètre d'activité présenté.

Le candidat doit tout d'abord analyser le fonctionnement actuel du périmètre considéré, identifier ses forces et faiblesses. Il doit ensuite, considérant l'ensemble des parties-prenantes liées au fonctionnement du périmètre considéré, évaluer les transformations à engager pour implémenter, à son échelle, le projet d'évolution d'ensemble souhaité par sa direction.

L'analyse du candidat doit prendre en compte les enjeux RSE de l'entreprise, les normes et éléments réglementaires le cas échéant, et les éventuelles situations de crise, chaque fois que possible.

Le rendu prend la forme d'un dossier de synthèse faisant l'objet d'une évaluation individuelle.

## Bloc 2 :

### Déployer les stratégies de développement de l'entreprise, en combinant éléments clés de réussite et prise en compte des contextes d'implémentation

C2.1 Détailler les stratégies de développement, à venir et en cours de déploiement, en identifiant les points clés nécessaires à une mise en œuvre opérationnelle réussie, en prenant en compte des connexions interservices à établir, afin d'organiser l'implémentation des nouvelles stratégies au sein de son périmètre d'activité.

C2.2 Prévoir, au regard des stratégies de développement, les changements à mener sur les processus transversaux de l'entreprise, dans lesquels les collaborateurs de son périmètre d'activité sont impliqués, dans le but de contribuer à l'implémentation globale des nouvelles stratégies au sein de l'entreprise.

C2.3 Formuler des recommandations opérationnelles susceptibles de porter sur l'ensemble des activités de l'entreprise, dans une logique globale d'amélioration, en prenant en compte les attentes identifiées et latentes de l'ensemble des parties prenantes, en intégrant les enjeux de la RSE.

C2.4 Implémenter les outils de gestion et modes projets adaptés aux développements souhaités par l'entreprise, en collaboration avec l'ensemble des services de l'organisation, anticipant les formations nécessaires pour les équipes, et dans les perspectives données en termes d'attendus de rentabilité et de performance globale.

#### E2.1 Recommandations de fonctionnement interservices dans le cadre d'un nouveau déploiement stratégique.

Evaluation des compétences C2.1, C2.2, et C2.3

Sur la base d'un cas réel ou fictif d'entreprise, incluant la stratégie en cours de déploiement dans l'entreprise et ses objectifs, la structuration par services ainsi que l'organisation transversale des activités, le candidat, en équipe, doit émettre des recommandations opérationnelles vis-à-vis du comité de direction, visant à obtenir une performance globale interservices satisfaisante

Le candidat doit tout d'abord apprécier les impacts du déploiement stratégique en cours sur le fonctionnement global des services. Il doit

évaluer en quoi les évolutions à venir vont modifier l'interaction avec les parties prenantes des différents périmètres d'activité concernés  
Au vu des éléments identifiés, le candidat doit caractériser les fonctionnements interservices qui vont être impactés : de quelle manière ? A quelle fréquence ? A quelle intensité ?

Enfin, le candidat doit élaborer une proposition de réagencement des connexions interservices, allant dans le sens d'une optimisation des processus transversaux, en cohérence avec l'organisation globale souhaitée par la direction, et respectueuse des besoins des parties prenantes identifiées

Le rendu, qui fait l'objet d'une évaluation en groupe, prend la forme d'un document de synthèse et d'une présentation orale des conclusions.

#### E2.2 Conduite d'un projet d'équipe, en situation décisionnelle.

Evaluation des compétences C2.4, C2.5

Dans le cas d'un projet d'équipe réel ou reconstitué à l'aide d'un business game, dans lequel le candidat est partie prenante, le candidat doit, à chaque phase décisionnelle, circonstancier la situation en présence,

C2.5 Créer de la valeur dans le management opérationnel des équipes, visant une excellence opérationnelle soutenue par un décisionnel réactif, en privilégiant un management de proximité, notamment dans un cadre multisite voire multi-pays, en recherchant les synergies possibles et en jouant sur la complémentarité des contributions.

identifier les paramètres sur lesquels baser des décisions, évaluer dans le contexte la meilleure décision possible et analyser la nouvelle situation résultant de la décision collective retenue par l'ensemble des participants.

Le candidat doit, au fil des décisions prises, apprécier les impacts successifs sur l'avancement du projet, mesurer les corrections obtenues, les éventuelles optimisations, et cerner l'apparition d'effets non désirés.

Enfin, le candidat doit présenter, en fin de projet, un récapitulatif des décisions prises ainsi qu'un retour d'expérience en vue d'améliorer les prises de décisions dans de futurs projets.

La nature des décisions, leur pertinence au regard du contexte et des objectifs de l'entreprise, leurs effets et leur cohérence sont évalués par le certificateur

**Bloc 3 :**

**Construire la performance opérationnelle des projets et des activités, en incluant dimension budgétaire et attentes des parties prenantes**

C3.1 Etablir le planning consolidé des activités de son périmètre, en déterminant un ordre de lancements cohérent avec les priorités fixées, tenant compte des contraintes extérieures au périmètre qui s'imposent et en cherchant à optimiser le travail inter équipe, dans une logique de tenue des délais respectée.

C3.2 Piloter le budget attaché à son périmètre d'activité, en incluant la maîtrise des différentes étapes budgétaires (montage prévisionnel, suivi des réalisations, maîtrise des coûts, analyse des écarts et mise en œuvre des actions correctives adaptées), et intégrant les techniques de contrôle de gestion adaptées.

C3.3 Construire les tableaux de bord de son périmètre d'activité, nécessaires à la bonne tenue des objectifs fixés et au suivi des réalisations, intégrant les attendus de l'entreprise en termes de performance, en matière sociale et environnementale, dans le but d'appuyer de manière réactive la conduite de ses équipes.

**E3.1 Montage prévisionnel d'une activité de services incluant : éléments clés de fonctionnement, planning et budget.**

*Evaluation des compétences C3.1, C3.2*

Sur la base d'un large recueil de données décrivant la mise en place d'une nouvelle activité, incluant les prestations prévues à destination de la clientèle, les échéances de mise en place, le cadrage budgétaire, le candidat doit réaliser un planning prévisionnel de la mise en œuvre, une présentation des points clés organisationnels ainsi que la construction budgétaire associée.

Le montage d'ensemble doit comprendre :

- la structuration du projet incluant le phasage des différentes étapes de mise en place,
- les procédures et points clés organisationnels prévus et permettant un bon fonctionnement de l'activité dès le démarrage,
- l'identification des différents coûts de mise en place, leurs moments d'arrivée dans le projet ainsi qu'un budget consolidé,
- une estimation du budget de fonctionnement sur les principaux postes liés à la nouvelle activité mise en place.

Le rendu prend la forme d'un dossier écrit et fait l'objet d'une évaluation en groupe

**E3.2 Proposition d'un tableau de bord d'une activité.**

*Evaluation des compétences C3.3, C3.4 et C3.5*

Sur la base d'un large recueil d'informations décrivant le profil d'une entreprise réelle ou fictive, ses éléments de performance financière, sociale et environnementale, le candidat, en équipe, doit proposer un tableau de bord de synthèse pour l'activité indiquée.

Il doit, après analyse des documents fournis et du contexte qui s'en dégage, faire un premier inventaire des indicateurs à suivre.

C3.4 Mettre en place l'organisation permettant la collecte des informations nécessaires à l'alimentation des tableaux de bords, en s'appuyant sur l'aide fournie par les services informatiques, dans le but de d'automatiser le plus possible la reprise et la consolidation d'information existantes au sein des systèmes en usage.

C3.5 Décider des indicateurs pertinents en matière de suivi de la satisfaction clients, qu'il s'agisse de clients externes ou internes à l'entreprise, incluant à minima les dimensions couts, qualité, délais, afin de positionner les équipes en « *business partners* » agissant dans une logique globale, plus qu'en simple exécutant de prestations.

Il doit ensuite catégoriser les indicateurs proposés : suivi des risques, optimisation financière, conformité, satisfaction client, etc.

Il doit enfin caractériser les différents éléments de performance qui doivent faire l'objet d'un suivi, au regard du profil de l'entreprise et concevoir le tableau de bord.

Le rendu prend la forme d'un dossier de présentation du tableau de bord conçu, et fait l'objet d'une évaluation en groupe

**Bloc 4 :**

**Conduire les équipes dans une approche multiculturelle respectueuse, en recherchant d'une performance d'ensemble.**

C4.1 Instaurer un management d'équipe agile, réactif au regard des contextes pays en mouvement, tenant compte de facteurs multiculturels en lien avec les participants, des éventuelles barrières linguistiques des interlocuteurs, respectant les principes de l'inclusivité (non-discrimination : situation de handicap, appartenance ethnique, etc.), amenant à un engagement individuel et collectif.

C4.2 Construire un management établi sur un climat de confiance, basé sur un relationnel respectueux, des objectifs connus et atteignables, ainsi qu'une communication visant la pleine information des collaborateurs, la mise en valeurs des réalisations, en s'assurant du bon accès à l'information dans un contexte multiculturel

C4.3 Initier les processus collaboratifs au sein des équipes, en articulation avec les autres services de l'entreprise, des parties prenantes externes, dans le but de constituer des forces de proposition agissant en intérateur de différences, amenant à des nouvelles propositions de valeur coconstruites

C4.4 Organiser la montée en compétence des équipes, en anticipant les besoins à venir au regard des développements en cours de l'entreprise, en prévoyant des programmes de formation réguliers venant appuyer les progressions demandées, en soutenant les dispositifs de partage d'expériences, et en identifiant les recrutements à prévoir

**E4.1 Mise en situation de management d'équipe, lors d'un point d'avancement projet.**

*Evaluation des compétences C.4.1, C.4.2 et C4.3*

Sur la base d'un point d'avancement en équipe concernant un projet de groupe dans lequel le candidat a la responsabilité d'une sous-partie, le candidat doit :

- informer les participants des derniers avancements concernant son périmètre
- faire comprendre à l'ensemble des participants la nature exacte des éléments conduisant aux écarts constatés,
- susciter une prise en charge coordonnée des actions correctives,
- obtenir des engagements des différentes parties prenantes.

La mise en situation fait l'objet d'une évaluations multipartite, membres de l'équipe et évaluateur.

**E4.2 Montage d'un plan de formation à destination d'une équipe.**

*Evaluation du compétence C4.4*

Sur la base d'un cas réel ou fictif d'entreprise, incluant des éléments détaillant l'organisation d'un service, ses activités, son plan de charge prévisionnel, ses effectifs, les compétences de ses membres, le candidat, en équipe, doit concevoir un plan de formation et rédiger une note récapitulative à destination du service RH.

Le candidat doit, dans une première partie, identifier et consolider les compétences actuelles des membres du service. Il doit ensuite les mettre en regard avec son estimation des besoins futurs.

C4.5 Développer un « agir responsable » au sein des équipes, à l'écoute des retours donnés par les interlocuteurs dans une logique d'amélioration, respectueux des principes éthiques, soucieux des impacts sur l'environnement et de ses populations, dans une approche de RSE

S'appuyant sur les écarts constatés, il doit élaborer un plan de formation adéquat, prévoyant l'étagement des acquisitions de compétences, en cohérence avec l'échéancier des montées en compétences attendues.

Le rendu prendra la forme d'un document de présentation du plan de formation constitué, du calendrier associé et fait l'objet d'une évaluation en groupe.

#### **E4.3 Restitution d'un focus group « agir responsable ».**

##### *Evaluation du compétence C4.5*

Sur la base d'une expérience réelle en entreprise ou d'une mise en situation professionnelle reconstituée, le candidat, en tant qu'animateur d'un focus group « agir responsable », doit effectuer une restitution de l'ensemble des feedbacks des participants, incluant les différentes prises de paroles et les propositions émises.

Le candidat doit, dans un premier temps, faire l'inventaire des interventions des participants, reprenant à chaque fois le contexte dans lequel les propos ont été tenus.

Il doit ensuite concevoir un plan de la restitution permettant clarté, accessibilité, concision et fidélité des propos retranscrits.

Il doit enfin effectuer la restitution, respectant les sensibilités plurielles exprimées des participants.

La qualité de présentation et de retranscription font l'objet d'une évaluation individuelle.



**Bloc 5 :**

**Expertiser une problématique opérationnelle, en s'appuyant sur une expertise multiculturelle, en vue d'ouvrir de nouveaux espaces de collaboration et développement**

C5.1 Mener le diagnostic d'une situation particulière à dimension interculturelle, en mobilisant son expertise multi-pays, en intégrant les éléments fournis par des parties prenantes dont les codes sociaux diffèrent, dans le but d'identifier des espaces de collaboration possibles

C5.2 Repérer, dans une situation de différent entre parties relevant de cultures multiples, des zones de convergence possible, en adoptant un regard ouvert, dans le but de construire des voies de solution acceptables par les parties en présence

C5.3 Adapter, dans le cadre d'une activité multi-pays ou d'un territoire multiculturel, une politique globale d'entreprise aux conditions locales d'un site, à un marché local ou à un secteur d'activité disposant de réglementations locales

**E5.1 Diagnostic d'une problématique opérationnelle, en contexte multiculturel.**

*Evaluation des compétences C5.1, C5.2*

Sur la base d'une situation fictive d'entreprise, incluant un ensemble d'éléments décrivant un problème opérationnel rapporté par des équipes implantées dans plusieurs pays, le candidat doit proposer un diagnostic de la situation à sa direction, en mentionnant des pistes de solution.

Considérant le problème relaté par les différents collaborateurs, le candidat doit chercher à identifier les éléments culturels et les codes sociaux en présence qui mènent à des appréciations très différentes de la situation rencontrée.

Il doit estimer la force des différentes convictions exprimées, en mesurant l'importance pour chacun, de manière respectueuse, et esquisser des espaces d'ouverture pour amener à une résolution de problème.

L'analyse et les propositions doivent inclure les indications géographiques et culturelles permettant de comprendre les zones de convergences proposées, et de saisir en quoi elles constituent une solution acceptable par toutes les parties prenantes.

Le rendu prend la forme d'une note de synthèse faisant l'objet d'une évaluation individuelle.

**E5.2 Note d'opportunité « développement pays » à l'attention de la direction générale.**

*Evaluation des compétences C5.3, C5.4 et C5.5*

Sur la base d'un large recueil d'informations présentant une entreprise réelle ou fictive, ses activités, ses marchés, son organisation, le candidat doit préparer, en vue d'un comité de direction, un document

	<p>C5.4 Capturer, à partir de son périmètre d'activité, des opportunités de développement de nouveaux produits, de nouveaux services, ou d'extension de services existants, en appréciant avec pertinence une situation locale, en mobilisant son expertise multi-pays</p> <p>C5.5 Animer des réseaux de professionnels établis dans différents pays, regroupant des entreprises d'un même secteur ou des acteurs dont les objectifs professionnels sont analogues, de manière à soutenir la pertinence des plans d'action de l'entreprise à l'étranger, et d'entretenir son expertise multiculturelle</p>	<p>de synthèse articulant les opportunités de développement concernant un des sites de l'entreprise, situé à l'international.</p> <p>Le candidat doit tout d'abord présenter son appréciation de la situation, le menant à penser à de possibles opportunités pour l'entreprise considérée.</p> <p>Prenant cette observation initiale comme piste de travail, il doit détailler le contexte local : marchés, éléments concurrentiels, fonctionnement des locaux, potentiels, etc.</p> <p>Il doit ensuite établir des scénarios de développement possibles en lien avec la politique globale de l'entreprise, précisant les éléments à intégrer en matière d'impératifs locaux. Il doit suggérer les appuis souhaitables, de la part des réseaux professionnels locaux.</p> <p>Le rendu prend la forme d'une note d'opportunité complète faisant l'objet d'une évaluation individuelle</p>
--	--	---