

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

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. »

Le référentiel de la certification Manager en Stratégie & Développement International s'articule autour de 4 blocs de compétences :

- Bloc 1 : Elaborer la stratégie de développement de l'entreprise, de Business Unit, d'une zone géographique, d'un département ou service
- Bloc 2 : Conduire des projets à l'international dans un contexte global et responsable
- Bloc 3 : Piloter la performance économique, financière et la création de valeurs dans un contexte international
- Bloc 4 : Mettre en œuvre un Leadership éthique et responsable pour le pilotage des transformations au sein d'une organisation en environnement international

L'ensemble des modalités d'évaluation prend en compte les personnes en situation de handicap (cf document annexe, sur le règlement du certificateur et le contrôle et suivi de la certification). Les modalités d'évaluation sont adaptées aux différentes situations possibles. L'aménagement des épreuves prévoit notamment :

- ✓ Communication aux publics concernés :
 - En amont de la formation, communication des coordonnées et du rôle du référent handicap de TBS
 - Aux intervenants, pour en amont leur permettre d'intégrer les personnes en situation de handicap et d'adapter les modalités d'évaluation, avec l'aide du référent handicap et des aides extérieures
 - Aux jurys professionnels et au jury de certification
 - Aux professionnels qui vont accueillir pendant la mission en entreprise ou les projets une personne en situation de handicap
- ✓ Interaction avec le ou la référente handicap de TBS : L'ensemble des intervenants peut solliciter le référent pour toute situation détectée pendant la formation.
- ✓ Lors d'une épreuve écrite ou orale, individuelle ou en groupe, TBS s'assure que les conditions de l'évaluation ont été adaptées pour chaque candidat en situation de handicap :
 - Accessibilité et Installation matérielle de la salle d'examen, du matériel nécessaire au candidat en situation de handicap
 - Mise en place des aides adaptées et mesures de compensation, pour une épreuve écrite ou orale, pour une épreuve individuelle ou collective (outils et matériel technique mis à disposition, assistance de personnel qualifié, traducteur, secrétaire, lecteur ...)
 - Coordination avec le responsable de l'évaluation
 - Préparation des supports d'examen
 - Temps majoré si nécessaire

Les évaluations majeures servant à l'évaluation de l'acquisition des compétences de la certification consistent en :

- **Mission de conseil en équipe - Executive Project** : Mission de conseil, conduite en équipe (3 à 4 candidats) sur 6 mois environ, réalisée pour le compte d'un commanditaire professionnel. Le contenu de la mission est de portée stratégique et contient une partie opérationnelle en environnement international ; elle est réalisée

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

à partir d'une situation réelle soulignant une problématique de développement d'activité ou de re-engineering d'activité, de création, cession, reprise. Le travail est encadré par un intervenant choisi en fonction de son profil adapté au sujet. Cette mission est évaluée sur la base d'un rapport écrit (30-50 pages) et d'une restitution orale (45 minutes), par le commanditaire. Les missions sont en anglais ou en français. Les différents volets de la mission (écrit et oral) font l'objet d'une évaluation distincte avec la prise en compte du retour de l'entreprise commanditaire.

Livrables attendus :

Livrable 1 > Partie stratégique :

- Expression d'un cahier des charges reformulant le contexte, la problématique et les objectifs de la mission validée par le commanditaire. Suite à un rendez-vous de brief avec le commanditaire, les candidats proposent un cahier des charges incluant reformulation des attentes, méthode mise en place, échéances et livrables, moyens alloués, qui sera validé et signé par l'entreprise, le groupe et le l'intervenant encadrant.
- Diagnostic stratégique mettant en évidence les opportunités et risques de l'environnement, les forces et faiblesse de l'entreprise commanditaire, dans le périmètre de la mission.
- Proposition d'une stratégie de développement argumentée.

Livrable 2 > Partie opérationnelle, présentation d'un plan d'action :

- Plan opérationnelle marketing et communication
- Préconisations spécifiques au recours de solutions digitales
- Préconisations sur les partenariats possibles

Livrable 3 > Elaboration d'un business plan financier

- Diagnostic économique et financier en environnement international servant d'aide à la prise de décision
- Préconisations financières
- Mesures des impacts des décisions financières
- Indicateurs de mesure de performance

- **Mémoire professionnel de recherche appliquée réalisé individuellement** : Travail personnel d'étude et de recherche sur une période de 6 mois qui donne lieu à la rédaction d'un document écrit (environ 60 pages) et d'une soutenance orale (1h) devant un jury de 2 intervenants référents des thématiques traitées. Le mémoire professionnel consiste en une analyse transverse et systémique associée à une problématique, une situation professionnelle ou un projet de développement qui doit permettre de concevoir des stratégies et pistes d'actions innovantes, opérationnelles, évaluées et argumentées.

Livrables attendus :

Livrable 1 > Synthèse documentaire réalisée à partir d'une veille argumentée sur le thème choisi mettant en évidence les tendances et évolutions de l'environnement sectoriel

Livrable 2 > Préconisations formulées par le candidat en vue d'une mise en œuvre ou application opérationnelle au secteur ou à l'entreprise

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

- **Process Workshop** : Mission de « flash consulting » international intégrant la dimension RSE, réalisée en sous-groupes constitués de 4 à 5 candidats, pour un commanditaire professionnel situé à l'étranger, sur une durée de 1 semaine. Le travail sera évalué par l'entreprise commanditaire et par l'intervenant en charge du Process Workshop avec pour livrables :

Livable 1 > Modélisation d'un contexte complexes multi-variables et multi-contraintes

Livable 2 > Proposition d'un modèle de prise de décision

Livable 3 > Définition des paramètres pour réduire l'impact sur l'entreprise et son écosystème

Livable 4 > Posture individuelle de leadership éthique et responsable : contribution au processus d'équipe, attitude convaincante, esprit d'initiative et entrepreneurial

Dans le cadre d'un dossier VAE, le candidat doit valider l'ensemble des blocs de compétences en présentant son parcours professionnel par un dossier écrit solide et étayé de preuves. Ce dossier sera suivi d'une soutenance à l'oral.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Elaboration de la stratégie de développement de l'entreprise, de Business Unit, d'une zone géographique, d'un département ou service

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
Veille stratégique de son périmètre ou territoire concerné	<p>Identifier et sélectionner les sources d'informations pertinentes, en s'appuyant sur les outils digitaux, pour structurer la mise en œuvre d'une veille stratégique.</p> <p>Identifier les acteurs déterminants sur un marché donné afin de réaliser une cartographie argumentée des acteurs en présence.</p> <p>Collecter et synthétiser l'information en s'appuyant sur les outils et méthodes de l'intelligence artificielle et la gestion des données pour mettre en œuvre une veille durable de l'environnement sous sa responsabilité.</p> <p>A partir des enjeux de l'entreprise et d'une analyse de ses marchés stratégiques, détecter les opportunités de croissance afin de prioriser ultérieurement ses recommandations.</p>	<p>Mission de conseil, conduite en équipe (3 à 4 candidats) sur 6 mois environ, réalisée pour le compte d'un commanditaire professionnel. Le contenu de la mission est de portée stratégique et contient une partie opérationnelle en environnement international ; elle est réalisée à partir d'une situation réelle soulignant une problématique de développement d'activité ou de re-engineering d'activité, de création, cession, reprise. Le travail est encadré par un intervenant choisi en fonction de son profil adapté au sujet. Cette mission est évaluée sur la base d'un rapport écrit (30-50 pages) et d'une restitution orale (45 minutes), par le commanditaire. Les missions sont en anglais ou en français. Les différents volets de la mission (écrit et oral) font l'objet d'une évaluation distincte avec la prise en compte du retour de l'entreprise commanditaire.</p>	<p>La veille stratégique intègre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les sources d'information sélectionnées, actualisées, fiables et en rapport avec le secteur concerné - la cartographie des acteurs clairement formulée et structurée - les tendances d'évolution du marché analysées, validant les segments et zones de marché - l'état de l'art présenté mettant en évidence des technologies existantes ou à venir <p>Pertinence de l'analyse des données fournies, en croisant les informations recueillies</p>
Diagnostic stratégique de son périmètre ou territoire concerné	<p>Analyser les opportunités de croissance et les risques afin de prioriser les pistes majeures qui serviront de base aux décisions stratégiques de développement.</p> <p>Analyser les forces et faiblesses internes de l'entreprise, et du périmètre ou territoire concerné afin de dégager les priorités des décisions stratégiques de développement.</p> <p>Etablir des constats et prioriser les écarts significatifs, dans le site ou les départements concernés, sur la formalisation des procédures, les process utilisés, afin de maîtriser les risques majeurs associés.</p> <p>Réaliser un diagnostic stratégique de son périmètre ou territoire concerné, en s'appuyant sur une méthodologie pertinente (ex, SWOT, BCG, atouts/attraits, ..) afin de faciliter la prise de décisions stratégiques.</p>	<p>Livrable 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expression d'un cahier des charges reformulant le contexte, la problématique et les objectifs de la mission validée par le commanditaire. Suite à un rendez-vous de brief avec le commanditaire, les candidats proposent un cahier des charges incluant reformulation des attentes, méthode mise en place, échéances et livrables, moyens alloués, qui sera validé et signé par l'entreprise, le groupe et le l'intervenant encadrant. - Diagnostic stratégique mettant en évidence les opportunités et risques de l'environnement, le forces et faiblesse de l'entreprise commanditaire, dans le périmètre de la mission. 	<p>Les opportunités de croissance sont identifiées et priorisées, et adaptées au périmètre concerné</p> <p>Une synthèse est explicitée sous forme de critères pertinents et hiérarchisés sur le marché, les clients et partenaires potentiels</p> <p>Les principaux risques sont identifiés et priorisés permettant de préconiser un plan d'actions ultérieur pour les réduire.</p> <p>Le diagnostic présenté met clairement en évidence les risques et opportunités, forces et faiblesses de l'entreprise afin de faciliter la prise de décisions concernant le développement futur.</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>Elaboration de la stratégie de développement</p>	<p>Elaborer des scenarii de développement stratégique et à l'international en s'appuyant sur le diagnostic réalisé afin de mettre en évidence le scenario le plus favorable et adapté au contexte de l'entreprise.</p> <p>Elaborer le business model de développement stratégique de l'entreprise en le déclinant sur les différents niveaux structurels (filiale, BU, services, fonctions), pour favoriser l'adhésion et la prise de décision par les parties prenantes (financeurs, partenaires économiques, comité de direction ...)</p>	<p>- Proposition d'une stratégie de développement argumentée.</p> <p>Travail personnel d'étude et de recherche sur une période de 6 mois qui donne lieu à la rédaction d'un document écrit (environ 60 pages) et d'une soutenance orale (1h) devant un jury de 2 intervenants référents des thématiques traitées. Le mémoire professionnel consiste en une analyse transverse et systémique associée à une problématique, une situation professionnelle ou un projet de développement qui doit permettre de concevoir des stratégies et pistes d'actions innovantes, opérationnelles, évaluées et argumentées.</p> <p>Livrable 1 : Synthèse documentaire réalisée à partir d'une veille argumentée sur le thème choisi mettant en évidence les tendances et évolutions de l'environnement sectoriel</p> <p>Process Workshop : Mission de « flash consulting » international intégrant la dimension RSE, réalisée en sous-groupes constitués de 4 à 5 candidats, pour un commanditaire professionnel situé à l'étranger, sur une durée de 1 semaine. Le travail sera évalué par l'entreprise commanditaire et par l'intervenant en charge du Process Workshop.</p> <p>Livrables 1 à 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modélisation d'un contexte complexes multi-variables et multi-contraintes - Proposition d'un modèle de prise de décision - Définition des paramètres pour réduire l'impact sur l'entreprise et son écosystème 	<p>Les scenarii de développement proposés sont pondérés par des critères d'évaluation et le scénario préconisé est mis en évidence</p> <p>Le business model élaboré est cohérent avec le diagnostic réalisé.</p> <p>Le business model élaboré est structuré et décliné sur les différents niveaux de responsabilités de la structure : BU, filiale, services, ..</p>
<p>Propositions d'orientations aux parties prenantes de la gouvernance de l'entreprise et aux opérationnels concernés</p>	<p>Présenter à la gouvernance ses recommandations argumentées dans un rapport de synthèse et à l'oral afin de faciliter la validation et prise de décisions.</p> <p>Présenter les constats et recommandations aux opérationnels afin de les sensibiliser aux actions à mettre en œuvre et en adaptant si nécessaire sa restitution aux personnes en situation de handicap.</p>	<p>Le business model élaboré et présenté à la gouvernance s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes • Une argumentation structurée • Des recommandations étayées facilitant la prise de décisions <p>Une restitution du business model décliné aux opérationnels est prévue et contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une synthèse du diagnostic • Une synthèse des priorités stratégiques de développement au niveau global de l'entreprise • Des orientations spécifiques concernant chaque business unit, filiale, ou service <p>Satisfaction du commanditaire de la mission réalisée</p>	

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Conduite de projets à l'international dans un contexte global et responsable

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
<p>Management de projets internationaux – interculturels, en impliquant toutes les fonctions de l'entreprise</p>	<p>Manager des projets en environnement international, en intégrant les spécificités et contraintes juridiques avec l'appui de juristes internes ou externes pour garantir la faisabilité du projet.</p> <p>Identifier, analyser et synthétiser les liens entre économie, géopolitique et enjeux sociétaux mondiaux en rapport avec le projet pour fournir aux équipes et fonctions de l'entreprise une vision transversale et globale du projet</p> <p>Manager en transversal afin de stimuler et motiver les différents acteurs du projet, avec les autres fonctions de l'entreprise, les autres groupes projet ou filiales à l'étranger en adaptant son management au contexte interculturel et aux personnes en situation de handicap.</p> <p>Elaborer, planifier, budgétiser et suivre un projet avec un comité de pilotage pour en assurer le bon déroulement et le recettage final.</p> <p>Sélectionner et répondre à des appels d'offres internationaux, appels à projets pour des institutions européennes, internationales en s'appuyant sur une veille marchés et réglementaire afin de positionner sa structure sur les marchés à appels d'offre.</p> <p>Déployer une communication en interne et/ou en externe en adaptant les messages aux différents profils de collaborateurs, dont les personnes en situation de handicap, en se positionnant comme vecteur du changement de manière à garantir la réussite du projet</p>	<p>Mission de conseil, conduite en équipe (3 à 4 candidats) sur 6 mois environ, réalisée pour le compte d'un commanditaire professionnel. Le contenu de la mission est de portée stratégique et contient une partie opérationnelle en environnement international ; elle est réalisée à partir d'une situation réelle soulignant une problématique de développement d'activité ou de re-engineering d'activité, de création, cession, reprise. Le travail est encadré par un intervenant choisi en fonction de son profil adapté au sujet. Cette mission est évaluée sur la base d'un rapport écrit (30-50 pages) et d'une restitution orale (45 minutes), par le commanditaire. Les missions sont en anglais ou en français. Les différents volets de la mission (écrit et oral) font l'objet d'une évaluation distincte avec la prise en compte du retour de l'entreprise commanditaire.</p> <p>Livrable 2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan opérationnel marketing et communication - Préconisations spécifiques au recours de solutions digitales - Préconisations sur les partenariats possibles <p>Travail personnel d'étude et de recherche sur une période de 6 mois qui donne lieu à la rédaction d'un document écrit (environ 60 pages) et d'une soutenance orale (1h) devant un jury de 2 intervenants référents des thématiques traitées. Le mémoire professionnel consiste en une analyse transverse et systémique associée à une problématique, une situation professionnelle ou un projet de développement qui doit permettre de concevoir des stratégies et</p>	<p>Les techniques et outils de communication et d'animation autour du pilotage de projets facilitent la mise en œuvre du projet, y compris en langue anglaise et en environnement international.</p> <p>Le projet présenté met en œuvre une méthodologie de management de projet international mettant en évidence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les contraintes juridiques à prendre en compte • Les différents acteurs concernés et leurs attentes • Les besoins spécifiques si le projet intègre des personnes en situation de handicap <p>Le projet est argumenté grâce à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une synthèse des enjeux économiques, géopolitiques, sociétaux sur l'environnement international concerné • Un budget présentant les ressources et les charges • Une planification des tâches et des livrables avec les objectifs de délais à respecter <p>La proposition de réponse à un appel d'offre international ou appel à projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • synthétise les éléments clés du marché concerné • rappelle les aspects réglementaire à respecter • propose des solutions adaptés au contexte de l'appel d'offre <p>La communication envisagée pour le projet prend en compte :</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>pistes d'actions innovantes, opérationnelles, évaluées et argumentées.</p> <p>Livrable 2 : Préconisations formulées par le candidat en vue d'une mise en œuvre ou application opérationnelle au secteur ou à l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de communication pour les différentes cibles du projet, internes ou externes, dans leur diversité • Les spécificités interculturelles <p>Une communication assertive facilite la régulation et la prise de décisions dans le suivi d'un projet.</p>
<p>Elaboration, communication, déploiement d'une stratégie marketing à l'international</p>	<p>Définir une stratégie marketing impliquant l'ensemble des parties prenantes, en identifiant les segments de marché les plus intéressants par pays/zones, pour décliner un plan opérationnel marketing et commercial différenciant et adapté au contexte international</p> <p>Définir la stratégie marketing digitale adaptée aux marchés visés afin de démultiplier les sources de contacts et de communication avec les cibles retenues.</p> <p>S'appuyer sur les outils digitaux disponibles pour renforcer sa communication à l'international, en intégrant dans sa communication l'accessibilité, la réceptivité et compréhension des messages pour les personnes en situation de handicap.</p>	<p>Modélisation d'un cas d'entreprise rédigé sur une thématique en accord avec une spécialisation sectorielle définie. Le travail est à produire en français ou en anglais sur une période de 4 semaines. Il est évalué par 2 intervenants référents définis et les libérables attendus intégrant les productions écrites suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - note de conjoncture économique - note de synthèse de l'environnement concurrentiel (échelle microéconomique) - synthèse des infos de l'environnement géopolitique technologique économique (échelle microéconomique) - données économiques et financières de l'entreprise - données stratégiques et position actuelle de l'entreprise sur ses marchés - formulation d'une problématique à résoudre - pistes de solutions suggérées 	<p>Recommandations structurées et cohérentes avec les spécificités du territoire visé s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une sélection argumentée des segments de marchés visés • Un plan marketing et commercial adapté aux cibles visées • La proposition de participation à des salons, des événements spécifiques de lancement, • Une communication digitale, pour donner de la visibilité au produit/service déployé
<p>Pilotage des opérations internationales en intégrant la RSO de l'organisation et en s'appuyant sur des réseaux de partenaires responsables</p>	<p>Piloter la mise en œuvre d'une stratégie de supply chain cohérente et efficace en s'appuyant sur les leviers digitaux et les technologies innovantes pour manager et piloter à distance les relations avec ses partenaires internationaux</p> <p>Identifier les groupes de lobbying à activer, en s'appuyant sur l'organisation des institutions européennes ou internationales et la veille réglementaire associée pour développer des alliances et partenariats internationaux en cohérence avec la stratégie de l'entreprise</p> <p>Engager la responsabilité sociétale de l'organisation au niveau de l'impact social sur les équipes et la maîtrise de coûts de production sur l'environnement, pour élaborer des business models durables de développement de l'activité en lien direct avec les tendances des marchés</p>		<p>La stratégie de supply chain présentée s'appuie sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une collecte structurée à partir de sources d'informations multiples • Une compilation, intégration d'un volume important de données grâce au recours à des solutions de Business Intelligence ou de data mining • Une analyse des données fiable pour résoudre les défis commerciaux • La prise de décisions basée sur l'exploitation des données <p>Proposition argumentée des partenariats à mettre en œuvre pour le projet concerné, prenant en compte les spécificités du territoire géographique visé</p> <p>Les opérations internationales proposées prennent en compte la RSO, y compris au niveau des partenaires</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>Adaptation de modèles économiques à un contexte sectoriel ou international défini</p>	<p>Adapter un business model à un environnement sectoriel donné en s'appuyant sur une démarche de créativité pour proposer une stratégie de développement spécialisée prenant en compte les caractéristiques fines d'un écosystème spécifique.</p> <p>Proposer des plans d'actions argumentés et adaptés aux contraintes de l'écosystème spécifique rencontré afin de s'y développer et de s'y positionner durablement.</p>		<p>Le business model proposé est adapté au contexte spécifique sectoriel ou de territoire :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les spécificités sectorielles ou du territoire sont mises en évidence• Une expertise du secteur ou du territoire est démontrée dans les propositions de solutions et de plans d'actions• Propositions argumentées concernant le réseau de distribution spécifique à mettre en œuvre sur le marché, secteur et territoire donnés• Recommandations structurées permettant à l'équipe commerciale concernée de prendre en main le déploiement d'actions ciblées, avec les alertes éventuelles sur des risques potentiels <p>Satisfaction du commanditaire professionnel de la mission sur les aspects spécifiques du secteur ou du territoire</p>
---	---	--	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Pilotage de la performance économique, financière et création de valeurs dans un contexte international

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
Elaboration d'indicateurs de pilotage de la performance économique de l'activité	<p>Définir les besoins en indicateurs de pilotage financiers (d'une unité, service, structure) avec la direction des finances et le contrôle de gestion, en se fondant sur la compréhension des états financiers, pour concevoir des outils de mesure des impacts des décisions sur l'entreprise (Business Unit, filiale...)</p> <p>Concevoir, déployer et faire vivre un tableau de bord tenant compte des spécificités de l'organisation pour piloter l'activité financière et permettre la prise de décisions</p>	<p>Mission de conseil, conduite en équipe (3 à 4 candidats) sur 6 mois environ, réalisée pour le compte d'un commanditaire professionnel. Le contenu de la mission est de portée stratégique et contient une partie opérationnelle en environnement international ; elle est réalisée à partir d'une situation réelle soulignant une problématique de développement d'activité ou de re-engineering d'activité, de création, cession, reprise. Le travail est encadré par un intervenant choisi en fonction de son profil adapté au sujet. Cette mission est évaluée sur la base d'un rapport écrit (30-50 pages) et d'une restitution orale (45 minutes), par le commanditaire. Les missions sont en anglais ou en français. Les différents volets de la mission (écrit et oral) font l'objet d'une évaluation distincte avec la prise en compte du retour de l'entreprise commanditaire.</p> <p>Livrable 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic économique et financier en environnement international servant d'aide à la prise de décision - Préconisations financières - Mesures des impacts des décisions financières - Indicateurs de mesure de performance 	<p>Des KPI's pertinents permettent de suivre l'avancement du projet</p> <p>Une animation de projet autour des KPI'S est mise en œuvre, permettant de faire le point et d'alerter sur des dérives éventuelles</p>
Développement de la performance économique et financière de ses projets	<p>Analyser les états financiers, les différents niveaux de marges et résultats économiques et financiers de ses projets en élaborant des simulations d'investissement et de financement pour assurer la rentabilité du projet et son retour sur investissement</p> <p>Elaborer un budget de développement cohérent avec le business plan et la situation économique de l'organisation, sur la base d'hypothèses financières réalistes, pour dimensionner l'octroi de ressources, financements privés ou publics, notamment auprès des institutions européennes, en respectant les contraintes réglementaires des co-contractants</p>	<p>Etude de cas d'entreprises spécifique sur le thème du financement d'un projet innovant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionnement d'une innovation à partir de données marché et d'un benchmark concurrentiel 	<p>La performance attendue du projet est soulignée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des simulations d'investissement avec l'analyse du retour sur investissement attendu • La prise en compte des états financiers de l'organisation concernée et l'intégration de sa situation financière • Une analyse réaliste prenant en compte les contraintes de l'entreprise • L'analyse des coûts et marges démontrant la rentabilité du projet • La demande de ressources externes en cohérence avec le projet et la rentabilité attendue
Financement de l'innovation en contexte international	<p>Rechercher et obtenir des solutions de financement de l'innovation afin de garantir un environnement favorable du projet</p> <p>Etudier les possibilités de financement « ouvertes » afin d'anticiper sur les dossiers futurs de demandes d'aides et de subventions (crédit impôt recherche, financements régionaux, nationaux, européens,</p>	<p>Etude de cas d'entreprises spécifique sur le thème du financement d'un projet innovant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionnement d'une innovation à partir de données marché et d'un benchmark concurrentiel 	<p>Analyse des sources de financement possibles de l'innovation, tant externes qu'internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des différentes sources de financement • Avantages / contraintes de chaque source possible • Analyse argumentée des risques possibles liés au financement

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>partenariats, ...) et les financements internes et sélectionner les modes de financement les plus appropriés</p> <p>Synthétiser l'ensemble des solutions de financement possibles en mettant en avant les avantages et risques de chaque solution</p>	<p>- Montage simulé d'une demande d'aides et de subventions externes (crédit impôt recherche, financements régionaux, nationaux, européens, partenariats, ...) et de financements internes.</p> <p>- Sélection des modes de financement les plus appropriés au dossier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisation des solutions proposées de financement compte tenu de la situation de l'entreprise
<p>Management des risques liés au contexte stratégique et opérationnel de l'entreprise</p>	<p>Intégrer la gestion du risque comme composante de la stratégie d'entreprise (réduction de la probabilité d'échec ou d'incertitude de tous les facteurs pouvant affecter la décision) en cartographiant et évaluant les différents types de risques (géopolitique, pays, marchés, juridique, financier, économique, RH...) pour prendre des décisions d'opérations financières efficaces, sécurisées, responsables</p>		<p>Une analyse spécifique des risques liés à la stratégie de l'entreprise et/ou à son développement international est abordé par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risque géopolitique • Risque pays • Risque marché • Risque juridique • Risque financier • Risque économique • Risque RH <p>L'analyse des risques facilite la prise de décisions des opérations financières liées à la stratégie de développement</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Mise en œuvre d'un leadership éthique et responsable pour le pilotage des transformations au sein d'une organisation en environnement international

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Management d'équipes interdisciplinaires et internationales</p>	<p>Manager des équipes, en transversal et à distance, en favorisant le développement des compétences, la prise d'initiatives et l'autonomie pour fédérer les collaborateurs autour d'un plan d'activité coconstruit et créer les conditions favorables à l'émergence de solutions face à des environnements internationaux complexes</p> <p>Favoriser l'accompagnement, le suivi et le maintien dans l'emploi de collaborateurs en situation de handicap, en s'appuyant sur les ressources mises en œuvre dans l'entreprise et notamment le référent handicap, afin de faciliter leur intégration dans l'équipe projet.</p> <p>Prendre part à toute étude des besoins d'aménagement concernant son service ou son projet, afin d'être à l'écoute d'un nouveau membre en situation de handicap et de ses éventuels besoins d'aménagement et de leur évolution.</p> <p>S'exprimer avec aisance en langue anglaise afin de communiquer efficacement avec ses équipes et ses partenaires, à l'oral comme à l'écrit.</p>	<p>Process Workshop : Mission de « flash consulting» international intégrant la dimension RSE, réalisée en sous-groupes constitués de 4 à 5 candidats, pour un commanditaire professionnel situé à l'étranger, sur une durée de 1 semaine. Le travail sera évalué par l'entreprise commanditaire et par l'intervenant en charge du Process Workshop</p> <p>Livrable 4 : - Posture individuelle de leader éthique et responsable en contribution au processus d'équipe, ayant une attitude convaincante, un esprit d'initiative et entrepreneurial</p> <p>Productions de 2 notes de synthèse : chaque candidat synthétise dans un gabarit proposé une publication, ouvrage, qu'il a sélectionnée et réalisée dans le domaine du management. Une note porte sur un ouvrage ou publication récent (moins de 3 ans) relatif aux sciences de gestion. Une note porte sur une sélection de cinq articles de recherche. La synthèse s'appliquera à dégager les idées forces et la démarche du ou des auteurs. Ce résumé sera complété par un avis personnel des textes étudiés.</p> <p>Serious game : Etude de cas en groupe sous forme de situation simulée d'entreprise dans laquelle le candidat est le directeur du développement international, leader d'une équipe fraîchement constituée, avec des difficultés particulières identifiées. Des compléments d'informations sont livrés au fur et à mesure de la journée.</p>	<p>Mise en œuvre d'outils adaptés en transversal et en distanciel, pour l'animation de réunions et la motivation d'une équipe.</p> <p>Les outils de communication et d'animation d'équipe mis en œuvre intègrent les adaptations nécessaires à la prise en compte du handicap.</p> <p>Les besoins d'aménagement de l'organisation du travail pour une personne en situation de handicap ont été prises en compte dès la prévision d'intégration de la personne dans l'équipe.</p> <p>Un anglais courant est utilisé à l'écrit comme à l'oral, dans la présentation des projets ou dans l'animation de réunion d'équipe</p>
<p>Identification et développement des compétences individuelles et collectives de l'équipe</p>	<p>Piloter des processus de travail en équipe mobilisant la performance collective, en créant les conditions de bien-être au travail, perçu collectivement et individuellement, qui englobe : l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail*, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué, afin que les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci avec efficacité.</p>	<p>Les solutions trouvées et mises en œuvre se sont appuyées sur des outils pertinents de déploiement de l'intelligence collective</p> <p>Animation d'équipe structurée grâce à des outils pertinents, argumentés, prenant en compte les problématiques associées au handicap et favorisant la performance collective</p> <p>Propositions de solutions de régulation adaptées dans une situation de tensions ou lors d'un conflit</p>	

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>Développer les compétences qui découlent des connaissances suffisantes des problématiques associées au handicap, en analysant des situations de travail, activités professionnelles dédiées ou impactées et compétences nécessaires à leur bonne réalisation, pour impulser les aménagements de poste de travail.</p>	<p>La simulation fait l'objet de la remise d'une restitution écrite évaluée par l'intervenant professionnel. Livrable : Recommandations de solutions</p>	<p>Définition rigoureuse des flux et des règles de circulation de l'information entre les différents acteurs</p>
<p>Adaptation de l'organisation et des process de façon à soutenir les projets de changement</p>	<p>Appréhender les impacts de la transformation humaine, technologique et digitale sur les organisations en adaptant son plan de communication, en identifiant les freins au changement, pour permettre l'accueil positif du changement par les équipes et garantir la réussite des projets à engager</p> <p>Prendre des décisions tenant compte de la responsabilité sociale de l'organisation, en analysant les enjeux sociétaux et l'impact des changements sur les individus, afin d'élaborer des business models durables pour faire évoluer l'organisation et le management des hommes pour un développement durable et responsable.</p> <p>Adapter sa communication individuelle ou collective à l'ensemble des profils constitutifs de son équipe, prenant en compte la diversité possible des profils et les personnes en situation de handicap.</p>		<p>Affirmation d'un leadership au travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De la communication mise en place - de l'identification des freins au changement - De l'adhésion de l'équipe aux propositions - De la mesure de la progression de la performance de l'équipe <p>L'organisation et le management des ressources proposé proposé intègre les axes de la responsabilité sociale définis par l'organisation</p> <p>Communication convaincante, adaptée favorisant la cohésion d'équipe et l'intégration de profils différents, dont les personnes en situation de handicap.</p>
<p>Amélioration continue de sa posture du leader éthique et responsable</p>	<p>Pratiquer une démarche encadrée de réflexion « introspective », en étant conscient de ses valeurs, croyances et comportements, pour améliorer en permanence ses pratiques managériales, et par exemple ses pratiques de management lié aux situations de handicap.</p> <p>Prendre sa place de leader pour mieux accompagner l'équipe performante vers l'autonomie</p> <p>Renforcer son aisance dans les relations interpersonnelles en modulant sa propre perception, en améliorant sa compréhension des relations et de leurs impacts sur la dynamique des interactions, au service de la performance de l'organisation</p>		<p>Prise de recul, qualité de l'analyse et regard critique sur l'expérience mis en évidence dans l'échange de pratiques et le REX</p> <p>Identification des axes de remise en question</p> <p>Le retour d'expérience trace et documente l'historique du projet ; il inclut le retour d'expérience collectif et individuel des parties concernées</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE