

## Trame de référentiel RS

### Intitulé :

- **Diriger la stratégie et mobiliser les ressources d'une entreprise**

### Description du métier, de l'activité ou de la situation professionnelle à partir duquel le dispositif de formation visant la certification est initié :

Les équipes dirigeantes sont confrontées aujourd'hui à des défis d'un nouveau genre tels que la volatilité sans précédent des marchés, la complexité accrue du monde et des organisations en lien notamment avec les nouvelles possibilités offertes par les technologies numériques contribuant à l'accélération des changements et l'omni-communication des acteurs. De même, elles doivent faire face à une sensibilité accrue de la société vis-à-vis des questions liées à la parité des instances dirigeantes, à la diversité des acteurs ainsi qu'à la prégnance des attentes en matière de performances économiques, sociales et environnementales.

- Dans ce contexte, les membres des équipes dirigeantes doivent non seulement développer une vision pertinente de leur marché et leurs avantages compétitifs, une aptitude à s'appuyer sur la Sociologie des organisations pour maîtriser les jeux d'acteurs et comprendre les dynamiques sociales tout en ayant une lecture éclairée d'eux-mêmes et de leurs responsabilités éthiques. Pour répondre à ce besoin, le projet de certification « **Diriger la stratégie et mobiliser les ressources d'une entreprise** » repose sur un programme de formation s'adressant principalement à des directeurs ou futurs directeurs de société/PME/PMI/ETI/ filiales de groupe français ou international, associations/ ONG désireux de développer des entreprises singulièrement responsables dont la « raison d'être » intègre et dépasse la logique du profit en admettant qu'il n'est pas d'entreprise qui gagnent vraiment dans un monde qui perd.

REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>C1</b> Élaborer la « raison d'être » d'une entreprise en définissant une vision à moyen et long termes du marché et en analysant des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux ainsi que politiques et éthiques, afin d'orienter la stratégie de l'entreprise.	Etude de cas posant le problème de la raison d'être d'une entreprise réelle confrontée à des transformations sectorielles et des pressions médiatiques majeures. Soutenance devant un jury d'évaluation d'un projet de « raison d'être » élaboré en sous-groupes à partir des apports RSE (Responsabilité Sociale des entreprises)	Les travaux des candidats sont évalués à partir des critères suivants : <ul style="list-style-type: none"><li>– Cohérence et pertinence des propositions « vision » et « raison d'être » à partir des opportunités et contraintes d'un contexte socio-politique donné</li><li>– Créativité des propositions par rapport à ce qu'offrent les concurrents du secteur.</li><li>– Niveau de RSE pris en compte dans les choix proposés</li></ul>

<p><b>C2</b> Définir les axes de développement stratégiques à partir de la « raison d’être » en utilisant des outils d'analyse stratégique et en incluant un agenda RSE et DD, afin de mettre en perspective les enjeux et les opportunités d’une entité donnée au regard de son environnement concurrentiel, financier, social et environnemental.</p>	<p>Cas pratique : d’après le cas d’une entreprise existante, le candidat analyse une stratégie et sa politique RSE-DD, puis fait des propositions d’amélioration de celles-ci en fonction notamment de données sectorielles et des perspectives d’évolution des modes de consommation ainsi que de la vision et de la « raison d’être » de départ.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La maîtrise des outils d'analyse (i.e. : SWOT, PESTEL, Matrice de Porter &amp; Kosh, Arbre de décision, Cartographie des valeurs)</li> <li>- La capacité à mettre en perspective et à développer une argumentation cohérente entre la vision, la raison d’être et la stratégie</li> <li>- La pertinence des propositions concrètes en matière d’amélioration de la stratégie et de sa politique RSE et DD</li> </ul>
<p><b>C3</b> Piloter une stratégie d’entreprise en élaborant un planning stratégique, en sélectionnant les indicateurs de performance financiers, commerciaux, sociaux et environnementaux, en mettant en place une organisation cohérente pour optimiser les choix stratégiques.</p>	<p>Etude de cas : en s'appuyant sur des données réelles (marchés, concurrence, historique de l'organisation, ses ressources, avantages compétitifs) le candidat établit des préconisations de mise en œuvre de la stratégie ainsi qu'un descriptif des outils de pilotage souhaitables.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité à mobiliser des outils de planning stratégique</li> <li>- La pertinence des indicateurs de performance financière, sociale et environnementale proposés</li> <li>- La justesse des arguments qui sous-tendent l’organisation opérationnelle suggérée.</li> </ul>
<p><b>C4</b> Élaborer un concept produit/service en identifiant les opportunités de développement répondant aux besoins clients, des solutions technologiques adaptées et des zones géographiques cibles ainsi que les perspectives de croissances et les besoins en ressources correspondants.</p>	<p>Cas pratique : à partir de données sectorielles sur une zone géographique donnée et de l’ébauche d’un produit/service en ligne, en sous-groupes, le candidat identifie une opportunité majeure de développement et les implications financières, commerciales et RH qui en découlent.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La pertinence de l’analyse des données fournies (opportunités – menaces)</li> <li>- La créativité et la faisabilité des propositions d’application</li> <li>- L'identification de la cible des besoins à satisfaire et des limites des options choisies.</li> </ul>
<p><b>C5</b> Construire le plan marketing pour lancer un produit/service à partir d’un historique de résultats et d’une analyse des 6 P (Push, Pull, Performance, Price, Place et Profit) en s’appuyant notamment sur une série d'outils ad hoc (cf. : SWOT, Matrice BMC, Google Analytics) et en définissant les moyens de mise en œuvre stratégique (publicité, communications, force de vente, hotline, budget)</p>	<p>Atelier design thinking pour l’élaboration et la mise en œuvre collective d’un plan marketing spécifique sur plusieurs pays pour une gamme de produits-services donnée à partir de données réelles dont certaines sont fournies et d’autres sont à collecter sur Internet (eg : Google Analytics ; Journal of International Marketing, Ourworldindata.org)</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction d’un plan marketing international à la fois réaliste et ambitieux</li> <li>- Identification des avantages compétitifs retenus et nuancés par rapport aux zones de chalandise</li> <li>- Maîtrise des outils et sources d’informations utilisés (national et international)</li> <li>- Proposition convaincante des moyens de mise en œuvre du plan marketing.</li> </ul>

<p><b>C6</b> Assurer la conformité juridique et morale de la gouvernance de l'entreprise en s'assurant du respect des engagements statutaires et légaux, en contrôlant la nature des communications entre les acteurs concernés (i.e. : membres du Conseil d'administration, actionnaires/sociétaires, membres de l'Excom et partenaires sociaux) et en cherchant à prévenir les irrégularités et désamorcer les éventuels conflits internes et crises externes afin de faciliter le fonctionnement des instances dirigeantes</p>	<p>Etude de cas : d'après un cas donné, le candidat identifie les obligations légales et morales d'un conseil d'administration, ses missions et les conditions à remplir pour qu'il joue pleinement son rôle avec l'ensemble des parties prenantes.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise en compte des contraintes légales et morales propres aux activités d'un Conseil d'Administration</li> <li>- La pertinence de la communication avec l'Excom, les partenaires sociaux et les actionnaires/sociétaires de l'entreprise.</li> <li>- L'identification des risques d'irrégularités de fonctionnement entre les parties concernées par la gouvernance.</li> <li>- L'aptitude à repérer les risques de déviance morale propres aux instances dirigeantes et à ses parties prenantes.</li> </ul>
<p><b>C7</b> Définir une politique financière et budgétaire en prenant en compte une analyse des comptes, prévisions d'activités et projets d'investissement inhérents à la stratégie en élaborant un tableau de bord de gestion financière et d'exploitation en fonction d'indicateurs critiques à l'activité et du rapport coûts/bénéfice des projets considérés dans le but de préserver durablement la santé financière de l'entreprise.</p>	<p>Exercices : à partir d'une stratégie et de données comptables issues d'une situation réelle l'étudiant établit des préconisations cohérentes en matière de politique financière et budgétaire</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité à évaluer une entreprise à partir de l'analyse de ses comptes (bilan, compte d'exploitation et budgets) afin d'apprécier les conséquences financières d'une stratégie donnée.</li> <li>- La cohérence des préconisations financières et budgétaires en fonction de la stratégie de l'entreprise et l'aptitude à proposer des indicateurs pertinents permettant le suivi et le contrôle budgétaire</li> </ul>
<p><b>C8</b> Mettre en place un plan de Communication afin de promouvoir l'image et la réputation de l'entreprise à travers les publications, les événements et les prises de parole en public de ses représentants légitimes, en élaborant une cartographie des risques réputationnels, en animant un réseau relationnel avec des relais d'opinion et partenaires fiables, et en établissant des outils d'enquête qualitative et tableaux de bord dédiés au suivi des actions de communication</p>	<p>Etude de cas 1 : D'après l'analyse d'un cas tiré de faits réels l'étudiant doit identifier les actions à mener pour valoriser « la raison d'être », la stratégie, les résultats, la qualité des produits/services et l'engagement des parties prenantes de l'entreprise</p> <p>Etude de cas 2 : dans le cadre d'une situation de crise donnée (crash test), l'étudiant fait des préconisations en matière de stratégie de communication.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur sa :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à faire des propositions d'actions concrètes de communication interne et externe ainsi que de gestion des relations extérieures</li> <li>- Aptitude à concevoir, mettre en œuvre et évaluer un dispositif d'évaluation de l'efficacité de la communication institutionnelle d'une entreprise</li> </ul> <p>Le travail du candidat est évalué sur la :</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence de l'analyse des risques inhérents à la situation étudiée (cf. : probabilités, fréquence, tendance, gravité, signaux faibles) et capacité à planifier les actions clés d'une situation de crise</li> <li>- L'identification des relais pertinents de communication internes et externes dans une situation de crise</li> </ul>
<p><b>C9</b> Réaliser un diagnostic organisationnel du fonctionnement d'une organisation en préparation de la conduite d'un changement, en repérant notamment le niveau d'acceptabilité ainsi que les zones de résistance au changement et en définissant la meilleure stratégie de mise en œuvre possible et son plan d'actions correspondant dans le but de faciliter la transformation organisationnelle</p>	<p>Etude de cas 1 : l'étudiant réalise un diagnostic organisationnel à l'aide des préconisations méthodologiques qu'offre la Sociologie des organisations avec la réalisation d'un sociogramme élaboré à partir des transcriptions d'entretiens individuels et en prenant en compte les éléments du contexte (histoire, « raison d'être », stratégie et ressources)</p> <p>Étude de cas 2 : à partir des conclusions d'un diagnostic organisationnel, l'étudiant doit définir un plan de conduite du changement en identifiant notamment les différentes options de mise en œuvre possible ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La compréhension du fonctionnement réel d'une organisation à l'aide des outils de la sociologie des organisations (cf. : travaux de M. Crozier &amp; E. Friedberg)</li> <li>- La pertinence de l'analyse sociologique et des préconisations destinées à faciliter la mise en œuvre d'un programme de transformation</li> </ul> <p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa capacité à justifier ce qui est supposé être la meilleure stratégie de conduite du changement possible</li> <li>- L'identification de la variété des difficultés susceptibles d'empêcher, retarder ou saboter son plan de conduite du changement</li> <li>- La formalisation des modalités pratiques de mise en œuvre de son plan de conduite du changement</li> </ul>
<p><b>C10</b> Représenter l'organisation dans le cadre de négociations stratégiques (investissements, achats), commerciales (ventes, contrats) et sociales (contrats, non-discrimination, rémunération, avantages et sanctions), en animant des réunions professionnelles et en négociant avec des partenaires, en définissant un message percutant, en utilisant la technique de négociation « getting to yes » et en élaborant une stratégie de présentation orale en fonction du public</p>	<p>Exercices pratiques de mise en situation nécessitant une négociation à des niveaux de difficultés différents. (ex : Négociation d'investissement avec une banque, avec un fournisseur ne respectant pas une clause contractuelle majeure, avec un client important mais trop exigeant, avec les représentants du personnel souhaitant davantage de parité au sein des instances dirigeantes, avec une association militante pour</p>	<p>Le candidat est évalué sur sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer une aisance orale face à des situations imprévues et/ou déstabilisantes</li> <li>- Optimiser sa capacité d'écoute active et son niveau d'empathie malgré des divergences de points de vue initiales caractérisées</li> <li>- Faire preuve de sagacité et de créativité dans la recherche de solutions optimales pour l'ensemble des protagonistes impliqués.</li> </ul>

cible, afin de communiquer efficacement un message à une audience et de défendre les intérêts prioritaires de l'organisation.

l'intégration des personnes en situation de handicap, avec un salarié insatisfait de ses conditions de travail)

