

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
Bloc 1 : Définir et piloter la stratégie d'une entreprise, d'une business unit ou d'une fonction dans un environnement incertain			
A1. Construction d'une vision holistique de l'organisation dans son environnement concurrentiel <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un système de veille et exploitation des données à des fins décisionnelles - Intégration d'une vision systémique de l'entreprise (social, sociétal, économique et environnemental) - Diagnostic interne et externe de l'entreprise dans un environnement en transition 	C1.1 Organiser un dispositif de veille économique, financière, réglementaire, technologique et environnementale, en identifiant les sources d'informations fiables et en définissant les modalités de recueil et d'exploitation des informations, afin d'alimenter la réflexion stratégique au niveau local, national ou international et tenir compte de l'environnement en transition.	M1. Cas d'étude : (<i>Evaluation des compétences C1.1, C1.2, C1.3, C2.1, C2.2</i>) Le candidat étudie le cas d'une entreprise existante ou business Unit pour en recueillir des données primaires. Il/elle doit : <ul style="list-style-type: none"> - réaliser une analyse holistique du modèle d'affaires au regard des environnements internes et externes - réaliser un diagnostic des Opportunités et des Menaces en présence, en prenant en compte les risques et enjeux RSE - commenter la stratégie globale mise en œuvre par l'entreprise au regard de ses moyens et de son positionnement - approfondir son analyse sur une problématique stratégique particulière en lien avec une unité / service / métier de leur choix. - et formuler des recommandations personnelles concrètes et chiffrées (plan d'actions, calendrier, KPI) pour 	Le dossier écrit , par sa forme et son contenu, est professionnel et contient les éléments analytiques suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Preuves de mobilisation des ressources de la formation - Collecte et analyse complète des informations internes et externes disponibles - Approfondissement avec des données secondaires ou primaires connexes - Interprétation pertinente des données analysées - Choix de sources fiables et récentes, correspondant au périmètre de l'entreprise (local, national, global)
	C1.2 Analyser le modèle d'affaires de l'entreprise en identifiant les activités clés, les parties prenantes internes et externes, les compétiteurs/ « co-opérateurs » / les substituts et les sources de revenus et des coûts, dont les coûts sociétaux et écologiques		

	<p>C1.3 Analyser l'environnement (local, national, international, digital) de l'entreprise ou de l'unité d'exploitation, à l'aide d'outils diagnostiques et les informations issues de la veille, afin de poser un diagnostic stratégique interne et externe (PESTEL, SWOT/TOWS, PORTER) et d'identifier les risques et les opportunités de création de valeur.</p>	<p>adresser cette problématique stratégique</p> <p>Conditions de réalisation : Dossier écrit Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat situe son analyse au niveau stratégique et démontre son aisance dans l'utilisation des outils et dans le diagnostic. - Les risques et les opportunités sont identifiés, évalués et hiérarchisés
<p>A2. Elaboration de la stratégie durable de l'entreprise / de l'unité d'exploitation/ de la fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalisation de la stratégie de l'entreprise / de l'unité / de la fonction - Elaboration d'un plan d'action pour la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie (fixation d'objectifs, budgets, ressources, calendrier, indicateurs de performance) 	<p>C2.1 Formaliser la stratégie de l'entreprise / de l'unité et / ou d'une fonction, en tenant compte des analyses et des diagnostics afin de la communiquer aux équipes opérationnelles et de mener l'entreprise vers un développement raisonné et soutenable</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic est exploité à bon escient pour construire une stratégie cohérente et raisonnée/soutenable en fonction des problématiques stratégiques spécifiques - La stratégie tient compte de l'environnement concurrentiel, des ressources et des objectifs à court, moyen et long terme
	<p>C2.2 Piloter la mise en œuvre de la stratégie au niveau de l'unité ou de la fonction, en fixant des objectifs, des indicateurs de performance et un calendrier et en tenant compte des budgets et des ressources disponibles</p>		<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie est déclinée en plan d'action opérationnel réaliste au vu des ressources, et encadré avec des KPI et un calendrier précis - Les solutions proposées sont en lien avec le diagnostic et sont réalistes

			- Les solutions sont originales et porteuses de valeur
--	--	--	--

Bloc 2 : Développer l'activité d'une entreprise / d'une business unit de façon pérenne grâce à l'innovation

<p>A3 : Conduite de la stratégie marketing et commercial de son entité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'environnement marketing (physique/digital) - Politique de Développement (produits/services/marchés/marques) - Structuration de ses 10P du Marketing - Formalisation du plan d'action marketing / communication et ses indicateurs de performance - Elaboration du plan d'action commercial du centre d'activité : de la prospection à la fidélisation grâce aux outils de la gestion de relation client 	<p>C3.1 Concevoir les nouveaux produits / services innovants et responsables, en prenant en compte les cibles, les marchés, les business modèles et les plateformes pour diffuser l'innovation, de façon à optimiser l'adoption et les futures ventes du produit/service sur le marché</p>	<p>M2 : Cas d'étude pour le compte d'une entreprise : (Evaluation des compétences C3.1, C3.2, C3.3 C4.1, C4.2)</p> <p>Dans le cadre de son entreprise ou pour une entreprise tierce, le candidat conçoit un produit ou service innovant et détermine un plan de lancement marketing et commercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il/elle réalise des recherches sur une problématique d'innovation (produit/service) en mobilisant les données - Il/elle élabore et teste un prototype de nouveau produit/service grâce à la démarche agile « Design Thinking » - Il/elle teste le concept / marque 	<p>Le rapport écrit, par sa forme et son contenu, est professionnel et contient les éléments analytiques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuves de mobilisation des ressources de la formation - Rédaction d'une étude de marché documentée et chiffrée tenant compte des marchés, des cibles, de leurs tendances de consommation, et des besoins émergents. - Justification d'une innovation porteuse de valeur responsable (sujet du développement en mode Design Thinking)
	<p>C3.2 Elaborer un « mix marketing » responsable, informé par l'analyse du marché et centré sur les besoins du client, en fixant des objectifs réalistes, et en intégrant la complémentarité des canaux de distribution et de communication on-line et offline afin d'optimiser la visibilité de la marque et les ventes</p>		

		<ul style="list-style-type: none"> - Il/elle prépare un plan marketing /communication détaillé pour accompagner le lancement commercial 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan de communication engageante et réaliste, au regard des objectifs de ventes et de visibilité de la marque
	<p>C3.3 Déterminer la stratégie commerciale de l'entreprise, de la conquête à la fidélisation des clients, en prenant en compte des ressources humaines et financières de l'entreprise, afin de maximiser les ventes sur le marché</p>	<p>Conditions de réalisation : Dossier écrit Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie commerciale réaliste au regard des ressources et de l'ambition de l'entreprise - Actions de prospection et de fidélisation identifiées, chiffrées et budgétées - Idées originales et pertinentes selon cible et ressources
<p>A4 : Elaboration de solutions innovantes dans des situations complexes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre de techniques de recherches pour cerner les contours d'une problématique et trouver des solutions innovantes - Intégration d'une dynamique d'entrepreneuriat /d'intrapreneuriat - Facilitation d'une démarche 	<p>C4.1 Animer une session de « Design Thinking » pour faciliter l'idéation autour d'une problématique et conduire le groupe vers le prototypage et le test de solutions originales s'inscrivant dans une démarche d'innovation ou d'amélioration continue</p>		<p>Le rapport écrit contient un chapitre réflexif concernant la démarche agile. Il contient notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bilan réflexif personnel rédigé à l'issue d'une séance d'innovation, concernant le rôle d'animation de la séance - Présentation argumentée du prototype envisagé

<p>d'idéation agile pour favoriser l'innovation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exploitation des données à des fins d'aide à la décision 	<p>C4.2 Conduire un projet dans une dynamique entrepreneuriale ou intrapreneuriale, de la conception à la réalisation, en suivant les étapes clefs de la création d'entreprise et en mobilisant ses ressources personnelles et professionnelles pour la réussite du projet</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Compte rendu succinct sur la démarche de création mise en œuvre - Mise en avant des étapes suivies - Bilan réflexif sur les ressources personnelles et professionnelles mobilisées
--	--	--	--

Bloc 3. Mobiliser et fédérer son équipe dans un contexte de responsabilités globales			
<p>A5. Pratique d'un Leadership responsable, inclusif et agile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition de son style de management et affirmation de soi - Analyse de la dynamique du groupe et gestion des conflits éventuels - Gestion de la diversité de l'équipe grâce à un management inclusif et à l'agilité interculturelles /intergénérationnelles 	<p>C5.1 Définir son style de management, et savoir l'exercer avec fermeté et bienveillance, en fonction des situations de management et de la constitution des équipes, et en incarnant les valeurs de l'entreprise et portant la stratégie de cette dernière</p>	<p>M3 : Dossier réflexif à l'issu d'une mise en situation professionnelle : <i>(Evaluation des compétences C5.1, C5.2, C6.1, C6.2)</i></p> <p>Le candidat expérimente sa pratique du leadership en encadrant une équipe multiculturelle lors d'un projet et/ou d'une situation de négociation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il/elle fixe les objectifs, distribue les rôles et pilote le groupe en incarnant les valeurs de son entreprise - Il/elle conçoit des supports visuels et les présente. - Il/elle anime son équipe sur plusieurs séances de travail en veillant au respect des délais, et des difficultés pour atteindre les objectifs fixés - Il/elle auto-évalue sa posture, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées 	<p>Le rapport écrit, par sa forme et son contenu, est professionnel et contient les éléments analytiques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuves de mobilisation des ressources de la formation - Bilan réflexif des actes et gestes du candidat en situation de leadership, lui permettant de déterminer son style de management à l'aide des connaissances théoriques sur les styles de management - Analyse de ses difficultés (gestion des conflits, incarnation du leadership, délégation...) et identifie un plan d'amélioration personnel - Identification des valeurs de son entreprise et capacité à les incarner devant son équipe

	<p>C5.2 Encadrer son équipe, en adaptant son style de management à la dynamique du groupe et à sa diversité (handicap, interculturalité, intergénérationnel...), en anticipant et en résolvant les conflits éventuels, afin de mobiliser les équipes, et favoriser la collaboration</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il analyse les conflits et met en place les négociations afin de les résoudre - Il /elle confronte son analyse individuelle à l'avis collectif de son équipe grâce à l'évaluation par les paires afin de disposer d'une vision 360°. Il /elle présente un plan d'action personnel <p>Conditions de réalisation : Dossier réflexif écrit en analyse de sa propre pratique de manager et le cas échéant intégrant une évaluation par les paires dans une situation vécue. Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Démonstration de sa curiosité concernant une autre culture et capacité à la comparer à la sienne afin d'identifier les divergences et les similitudes - Preuve d'agilité culturelle et sociale en adaptant son style de management aux cultures et différences du groupe
<p>A6. Communication et négociation en situations diverses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise de parole public convaincant - Négociation en situations diverses 	<p>C6.1 Communiquer avec conviction, par oral et par écrit, en tenant compte de l'audience et des canaux de communication, en mobilisant les techniques d'argumentation et en pratiquant une écoute active, afin d'atteindre ses objectifs de communication.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Bilan réflexif exhaustif sur sa prise de parole et ses supports à la suite des retours de son environnement - Identification de pistes d'amélioration concrète de sa prise de parole (voix, rythme, charisme, articulation) - Rédaction structurée, claire et synthétique
	<p>C6.2 Négocier dans des situations multiculturelles, en tenant compte de la diversité des parties prenantes, en identifiant des solutions gagnant-gagnant, pour conclure des accords robustes</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Annonce des objectifs escomptés et analyses des écarts avec les résultats obtenus

			<ul style="list-style-type: none"> - Analyse du déroulé de la négociation et des points de bascule - Analyse du jeu de négociation des autres parties prenantes et les postures adoptées - Prise de recul et pistes d'amélioration
--	--	--	---

Bloc 4. Piloter la performance globale de la structure dans une optique long terme responsable			
<p>A7. Analyse de la situation financière et contrôle de gestion – Etat des lieux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interprétation des 3 états financiers pour informer la prise de décision. - Mise en place des outils de suivi de la performance économique et des budgets - Analyse des écarts et prise d'actions correctives - Contrôle de conformité selon la réglementation en vigueur 	<p>C7.1 Maitriser un langage commun avec le service financier afin de comprendre la situation économique générale de l'entreprise à travers ses 3 états financiers (Compte de Résultats, Bilan et Trésorerie), situer la performance de l'entreprise à l'aide des ratios, et en assurer le reporting.</p>	<p>M4 : Etude de cas réel : (<i>Evaluation des compétences C8.1, C8.2, C9.1, C9.2</i>)</p> <p>Le candidat dresse un bilan de la performance globale de son entreprise, ou d'une entreprise équivalente en intégrant 3 parties. Il/elle doit :</p> <p>1 : Réaliser un Etat des lieux Financier</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les 3 états financiers (Compte de Résultats, Bilan et Trésorerie) et commenter les chiffres observés - Calculer et commenter des ratios clefs (profitabilité, le 	<p>Le rapport écrit, par sa forme et son contenu, est professionnel et contient les éléments analytiques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuves de mobilisation des ressources et outils d'analyse financière vus en cours - Bilan financier complet avec les 3 états financiers - Maitrise du langage et du vocabulaire financier dans le rapport - Justesse des calculs - Pertinence des commentaires et des interprétations - Argumentation convaincante sur la viabilité d'un projet d'un point de vue financier.
	<p>C7.2 Traduire les plans d'actions / plans d'investissement en budgets chiffrés, en mesurant les impacts financiers, en pesant les risques/bénéfices lors de la prise de décision, afin de suivre les indicateurs de performance en temps réel.</p>		

		<p>résultat d'exploitation, le taux d'endettement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interpréter un tableau de bord / KPI - Budgétiser un projet d'investissement, et calculer son ROI et en effectuant un bilan risque / bénéfice - Recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse pertinente des risques / bénéfices - Recommandations personnelles appropriées
<p>A8. Mise en perspective de la performance RSE de la structure</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apporter une critique financière au regard des enjeux RSE - Elaboration d'une vision RSE long terme dans le suivi financier de l'entreprise - Mise en place d'indicateurs RSE 	<p>C8.1 Exercer son esprit critique en intégrant les enjeux RSE dans l'analyse de la performance de l'entreprise, en lien avec la stratégie de la Direction Générale et l'ensemble des métiers.</p> <hr/> <p>C8.2. Mesurer les impacts de l'entreprise grâce à la mise en place d'indicateurs (KPI) et définir des objectifs d'amélioration pouvant être suivis et exploités sur le long terme</p>	<p>2 : Analyser avec esprit critique la prise en compte de la RSE dans la performance et réaliser un Benchmark</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse critique du système actuel de mesure de la performance et comparaison avec d'autres modèles référents - Définir les axes concrets RSE pertinents à déployer pour l'entreprise <p>3 : Proposer des indicateurs RSE qui restitue la performance dans une vision 360° et long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et justifier de nouveaux KPI RSE à intégrer dans le tableau de bord performance - Justifier les choix d'indicateurs (impact, 	<ul style="list-style-type: none"> - Preuves de mobilisation des ressources RSE vus en cours - Choix de modèle référent pertinent au regard de la transposabilité dans sa propre entreprise - Proposition de nouveaux indicateurs RSE qui permettent d'obtenir une vision plus systémique et long terme - Qualité d'argumentation de ces indicateurs et leur valeur

		enjeux stratégiques, risques ...)	
		<p>Conditions de réalisation : Dossier écrit, avec annexes tableurs Evaluation individuelle</p> <p>-</p>	

Bloc 5. Transformer durablement les organisations dans un monde en transition			
<p>A9. Direction et soutien de projets</p> <p>Supervision et soutien des chefs de projets</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respect du planning et des ressources déployées - Mise en place d'une démarche qualité et ses outils (tableaux de bords/ Indicateurs) - Incarnation de la vision 	<p>C9.1 Fixer les objectifs, livrables, ressources et délais, permettant l'élaboration d'un cahier des charges opérationnel par les équipes</p>	<p>M5 : Etude de cas réel : <i>(Evaluation des compétences C10.1 C10.2, C11.1, C11.2, C11.3)</i></p> <p>Mise en situation réelle (ou fictive) sur la direction d'un Projet impliquant du changement au sein de l'entreprise du candidat. Il/elle doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présenter le contexte du projet analysé en réalisant une étude préalable sur la transformation en question, ses origines et ses enjeux - Identifier les impacts (risque / bénéfiques) 	<p>Le rapport écrit, par sa forme et son contenu, est professionnel et contient les éléments analytiques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preuves de mobilisation des ressources vus en cours - Contextualisation du projet de transformation et mise en évidence des enjeux majeurs - Cahier des charges bien structuré et fourni en données - Analyse personnelle sur les bénéfiques d'une méthodologie direction de projet
	<p>C9.2 Garantir la réussite du projet en se mettant à la disposition des équipes en position de porteur de solution et pilotant les indicateurs</p>		

<p>A10. Transformation et Conduite de changement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des changements à mener et leurs origines (numériques, climatiques, sociétales ...) - Analyse des impacts (risques et bénéfiques) - Définition d'un plan de changement et ses leviers - Accompagnement du changement et gestion des freins et barrières 	<p>C10.1 Réalisation d'une étude de changement, en déterminant les origines, et les impacts positifs ou négatifs afin de mobiliser toutes les parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définir les objectifs, délais et ressources précis pour mener à bien le projet en question - Prévoir des outils de pilotage, pour anticiper et suivre les délais et les ressources - Définir un plan de conduite de changement en identifier les leviers et les barrières - Présenter deux actions concrètes d'accompagnement du changement et leur pertinence <p>Conditions de réalisation : Dossier écrit avec annexes Evaluation individuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse détaillée et documentée des leviers et barrières au changement et les risques d'échec - Plan d'action de conduite de changement en phase avec le projet et son pilotage - Présentation de 2 actions concrètes avec explication de l'objectif, la cible, la facilité de mise en œuvre et les résultats escomptés. - Bilan réflexif sur l'approche
	<p>C10.2 Elaborer une stratégie de conduite de changement, en précisant les objectifs, les ressources, et les délais en identifier les leviers et les barrières, afin de favoriser l'adhésion au projet</p>		
	<p>C10.3 Mettre en œuvre et accompagner le plan de changement en mobilisant son influence personnelle, et en utilisant la communication et la formation comme leviers de réussite, afin d'amorcer durablement le changement</p>		

L'obtention de chaque bloc de compétence est autonome et ils peuvent être validés individuellementEvaluation des blocs :

- Les études de cas se réalisent, soit en cours, soit sur le temps de travail personnel, et peuvent être de durée variable en fonction de l'étendue du sujet à travailler, de 20 minutes à environ 4 heures de travail de préparation. Ces études de cas peuvent se réaliser en individuel ou en groupe (4-5 personnes), selon les besoins pédagogiques du formateur. Chaque bloc de compétence est travaillé avec au moins une étude de cas, outil qui permet aux stagiaires de s'imprégner de la réalité du sujet en entreprise. Chaque intervenant organise son étude de cas en fonction de ses besoins pédagogiques.
- Jeux de rôles : Mises en situations par petits groupes (groupes de 2, 4, ou demi-groupe), pendant les cours

Autres éléments éventuels pour la certification entière (thèse professionnelle...)

- **Projet Individuel** : il s'agit d'une production individuelle écrite qui vise à approfondir une question de management en lien avec les intérêts du participant. Il est supervisé durant son projet et celui-ci est évalué par deux experts du domaine.
- **Projet de groupe** : il s'agit d'un projet collectif (4-5 personnes), supervisé par un enseignant, qui permet d'aborder dans le cadre d'un audit stratégique la problématique d'une entreprise. Ce travail fait l'objet à la fois d'un rapport écrit et d'une soutenance orale en présence de représentants de l'entreprise et d'enseignants. Travail collectif de 8 mois. Chaque participant sera évalué de manière individuelle sur sa contribution au projet.