

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>A1. Analyse de la situation de l'unité stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veilles réglementaire, juridique, fiscale et concurrentielle</li> <li>- Analyses du marché et de l'écosystème</li> <li>- Réalisation d'un diagnostic financier et extra financier en s'appuyant sur l'analyse des performances et des ressources</li> </ul> <p>A2. Elaboration d'un plan d'actions stratégiques responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'une stratégie durable</li> </ul>	<p>C1.1 Elaborer une veille réglementaire et juridique, administrative, économique et concurrentielle, en exploitant les outils de gestion de données numériques et en repérant les sources adéquates, afin d'identifier normes, contraintes légales, réglementaires et juridiques liées aux périmètres d'activités de l'unité et d'évaluer l'impact de leurs évolutions.</p> <p>C1.2 Analyser le marché et la stratégie des parties prenantes de l'unité, notamment sur la dimension environnementale, en déployant une veille concurrentielle récurrente, afin de mobiliser l'unité dans une démarche RSE pérenne.</p> <p>C1.3 Etablir un diagnostic de la performance financière et extra-financière de l'unité ainsi que des ressources, afin de qualifier avec précision sa situation.</p> <p>C1.4. Identifier des opportunités de développement ou de diversification émergents en cohérence avec le positionnement de l'unité et le diagnostic stratégique posé, afin de redéfinir les objectifs financiers et extra-financiers associés et de déterminer les financements à engager.</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser des livrables contenant :</p> <p>Le diagnostic d'une organisation intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une veille juridique, administrative, économique et concurrentielle,</li> <li>Une analyse du marché,</li> <li>Une analyse des performances dont le profitabilité et la rentabilité de l'organisation et des ressources</li> <li>Un plan d'actions stratégiques intégrant les éléments financiers en lien avec la démarche RSE,</li> <li>Des indicateurs de suivi et de pilotage,</li> </ul> <p>Un plan d'actions Commercial &amp; Marketing reprenant les opportunités de développement</p> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p>	<p>Qualité de la méthode d'analyse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les données sont vérifiées, pertinentes et sourcées</li> <li>✓ les outils de veille juridique, administrative, économique et concurrentielle sont adaptés et les principaux résultats résumés</li> <li>✓ de nouvelles dispositions sont identifiées et leurs éventuels impacts identifiés</li> <li>✓ les outils et méthodologies sont utilisées à bon escient.</li> </ul> <p>Qualité du diagnostic et de l'évaluation financière élaborés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ le diagnostic financier est exact</li> <li>✓ Les pertes et profits sont évalués</li> <li>✓ les concurrents sont identifiés, les avantages compétitifs sont listés, le positionnement des produits / services proposés au regard du marché et des principaux concurrents est étudiée,</li> <li>✓ Les opportunités de développement de l'offre sont identifiées</li> <li>✓ L'analyse du marché est explicitée</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination d'indicateurs de suivi et de pilotage</li> </ul> <p>A3. Identification de projets stratégiques prioritaires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déploiement des modalités de financement</li> </ul>	<p>C1.5 Elaborer les instruments de mesure et les tableaux de bord associés, en définissant des indicateurs clairs et significatifs, afin de permettre un suivi régulier et un pilotage adapté.</p> <p>C1.6 Réaliser un plan d'actions stratégiques responsable à court, moyen et long terme en déclinant ses recommandations stratégiques en un ensemble d'actions cohérentes et planifiées, afin de répondre durablement aux enjeux de l'organisation.</p>		<p>Qualité de l'évaluation et données stratégiques au regard des objectifs recherchés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Les principaux risques encourus sont identifiés</li> <li>✓ les états financiers ou les budgets sont exacts.</li> <li>✓ L'équilibre entre recettes et dépenses est démontré</li> <li>✓ les mesures de la performance financière et extra-financière ainsi que des indicateurs de suivi adaptées sont déployées.</li> </ul>
<p>A4. Allocation des ressources et moyens permettant le fonctionnement et le développement de l'unité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration de budgets et arbitrage</li> <li>- Identification de ressources et de moyens</li> </ul>	<p>C1.7 Elaborer les budgets et états financiers de l'unité, en pratiquant un suivi régulier des dépenses et des investissements, afin de respecter le plan d'actions stratégiques et d'être en conformité avec les exigences réglementaires.</p>		<p>Pertinence des actions stratégiques émises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les principales attentes sur la dimension financière et extra financière sont analysées.</li> <li>✓ Les différentes échéances 6 -mois, 6 à 12 mois, 1 à 3 ans sont prises en compte</li> <li>✓ Les objectifs de développement et les budgets sont expliqués</li> <li>✓ Les besoins des équipes sont identifiés et budgétés ainsi que leurs objectifs fixés</li> <li>✓ La démarche RSE est structurée et démontrée pour chaque action stratégique</li> <li>✓ Le principaux outils et méthodologies de management sont déployés avec un focus sur l'inclusion</li> </ul> <p>Pertinence des objectifs et du plan d'actions choisis pour décliner la stratégie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les différents marchés sont adressés,</li> <li>✓ les impacts en termes financiers et opérationnelles sont listés</li> <li>✓ La stratégie et les objectifs de développement sont argumentés.</li> </ul>

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>A5. Pilotage de l'activité, du développement des performances durables de l'unité stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi des performances durables et des risques liés aux activités, identification des écarts et des responsabilités</li> <li>- Pilotage d'un plan de maîtrise des risques et d'une démarche de développement et d'amélioration continue durable</li> <li>- Reporting de l'activité administrative</li> </ul>	<p>C2.1 Evaluer l'activité de l'unité au niveau global (dont commercial, marketing, financier) et de chaque projet de changement et/ou d'innovation entrepris, en utilisant des données (datas) et la business Intelligence ainsi que des indicateurs de performance financière et extra-financière, afin d'assurer la mesure des résultats obtenus, de produire un reporting efficace, de faciliter la prise de décisions et de réaliser un bilan global.</p>	<p>A partir de l'étude de cas réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Une analyse des données (datas / Business Intelligence), des indicateurs, des tableaux de bord et des écarts liés aux finances et aux activités administratives</li> <li>Un retroplanning</li> <li>Un bilan des performances durables</li> <li>Un reporting à la direction générale</li> </ul> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les données clés et indicateurs sélectionnés sont actualisés et pertinents.</li> <li>- La méthodologie de gestion des projets de changement / innovants est conforme</li> <li>- Les tableaux de bord financiers (ex : Ovar, Balance score card) sont élaborés avec exactitude</li> <li>- Le pilote de chaque objectif est identifié</li> <li>- Le retroplanning est cohérent - Le bilan des performances durables du projet de changement / innovant est structuré</li> <li>- Les écarts sont expliqués et des recommandations pertinentes responsables sont rédigées.</li> <li>- L'intérêt des datas / Business Intelligence est démontré</li> <li>- L'activité administrative est régulièrement suivie et fait l'objet d'un reporting à la direction générale</li> </ul>
	<p>C2.2 Qualifier les risques de toute nature (réglementaires et juridiques, fiscaux, technologiques, liés aux changements...) associés à l'activité de l'unité, en identifiant et hiérarchisant les menaces potentielles et en évaluant leurs conséquences sur la conduite des projets de changement et/ou d'innovation, afin de produire un plan de maîtrise et de prévention.</p>	<p>A partir de l'étude de cas réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un plan de maîtrise des risques et d'amélioration continue intégrant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cartographie des risques une analyse des principaux risques.</li> <li>- Une liste des écarts des principaux axes d'améliorations des préconisations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une cartographie des principales attentes des parties prenantes internes et externes est élaborée.</li> <li>- Les principaux risques, axes d'améliorations, écarts et les données clés par famille de parties prenantes sont identifiés et analysés.</li> <li>- Les outils d'analyse sont utilisés de</li> </ul>

		Travail de groupe. Restitution à l'oral	<p>manière pertinente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan de maîtrise des risques et d'amélioration continue est construit avec précision</li> <li>- Les préconisations sont argumentées</li> <li>- Le traitement des objections est pertinent (lors de la restitution à l'oral)</li> </ul>
	C2.3 Elaborer un plan d'amélioration et développement de l'activité de l'unité, en définissant les actions stratégiques financières, commerciales et marketing responsables à mettre en œuvre, afin de le présenter aux investisseurs / décideurs ainsi qu'aux clients, pour un déploiement à court, moyen et long terme.	<p>A partir d'un jeu sérieux, le candidat doit réaliser :</p> <p>Les étapes de déploiement de la stratégie La présentation d'une stratégie de développement aux investisseurs / actionnaires ainsi qu'aux clients.</p> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie qui prend en compte la concurrence est présentée à des investisseurs / actionnaires</li> <li>- Les états financiers, le compte de résultats, la part de marché, la motivation des équipes, l'impact carbone sont mesurés (quantitativement et qualitativement) et sont directement liés à la stratégie de l'unité</li> <li>- Les résultats de la mise en œuvre de la stratégie au sein d'un conseil d'administration sont expliqués</li> <li>- Des projets de développement sur les prochains exercices sont rédigés et argumentés</li> </ul>
	C2.4 Déployer les plans d'actions de développement aux différentes parties prenantes de l'unité, en les adaptant à leurs besoins au vu des projets de changement et/ou d'innovation et du pilotage des activités, afin de susciter leur approbation et leur adhésion.	<p>A partir de l'étude de cas réels ou fictifs, le candidat doit rédiger :</p> <p>Une note de synthèse individuelle intégrant les outils adaptés à la stratégie de l'unité stratégique. Un plan de conduite de changement Un plan d'actions Marketing et Commercial</p> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodologies et outils sont déployés avec efficacité.</li> <li>- Les projets de changement / innovants sont listés.</li> <li>- les impacts liés à l'exécution de la stratégie adoptée sont pris en compte pour les différentes parties prenantes.</li> <li>- Les résistances au changement sont identifiées et un plan de conduite de changement et de communication adaptés sont déployés avec méthode.</li> <li>- Les objectifs et les résultats attendus (ex : indicateur de suivi et de performances durables) sont déterminés avec précision.</li> <li>- Le plan d'actions Marketing et de Communication est argumenté</li> </ul>



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>A6. Accompagnement et développement des collaborateurs et des équipes dans le cadre de projets de changement / innovants</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des besoins en compétences en favorisant l'inclusion et la diversité</li> <li>- Evaluation des compétences des collaborateurs</li> <li>- Déploiement d'une politique RH conforme à la réglementation et éthique</li> </ul>	<p>C3.1 Déterminer les besoins en compétences nécessaires à la réalisation de projets de changement et/ou d'innovation, en prenant en compte différents scénarii et en favorisant l'inclusion / la diversité, afin de disposer des ressources suffisantes et de développer l'intelligence situationnelle des équipes.</p> <p>C3.2 Evaluer les compétences des collaborateurs, en utilisant les outils et méthodologies assurant une mesure objective, afin de les mobiliser dans le cadre de projets de changement et/ou d'innovation créateurs de valeurs et responsables.</p> <p>C3.3 Déployer la politique RH de l'entreprise sur le périmètre de l'unité stratégique, en veillant à l'application des mesures et pratiques traduisant fidèlement les engagements éthiques et la déontologie découlant de ses engagements RSE, afin de contribuer à la fidélisation, à l'adhésion et au bien-être de ses collaborateurs.</p>	<p>A partir de l'étude de cas réels ou fictifs, le candidat doit : Présenter un business model innovant à des investisseurs incluant :</p> <p>Les projets de changement / innovants</p> <p>L'évaluation des compétences des collaborateurs et les besoins en compétences pour mener les projets</p> <p>Un plan de développement des compétences responsable (favorisant l'inclusion et la diversité) dans le cadre du déploiement d'une stratégie de transformation digitale et RSE.</p> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les projets de changements / innovants sont identifiés et comprennent une proposition de création, d'architecture et d'équation de valeur argumentée.</li> <li>- Les projets de changement / innovants les plus probables sont décrits dans le but de préparer les changements organisationnels.</li> <li>- Les compétences des collaborateurs et celles attendues au regard des projets sélectionnés sont comparées : un plan de développement des compétences responsable (favorisant l'inclusion et la diversité) est réalisé.</li> <li>- les outils méthodologiques (Odysée 3.14 et Business Canvas) sont utilisés de manière juste et pertinente</li> <li>- Le déploiement d'une stratégie de de transformation digitale et RSE est expliqué</li> <li>- un business model innovant et responsable est présenté de façon synthétique et convaincante</li> </ul>
		<p>A7. Développement d'un leadership et d'un management responsable des collaborateurs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement d'une culture managériale responsable et inclusive</li> </ul>	<p>C3.4 Mettre en œuvre un management agile et adapté à la diversité des profils de ses collaborateurs, en tenant compte de leurs besoins et modes de fonctionnement respectifs et en développant ses capacités de leadership, afin de favoriser de leur part une implication favorisant le changement et l'innovation.</p>

<p>- Communication efficiente dans un environnement multiculturel</p> <p>-</p>	<p>C3.5 Accompagner les équipes de l'unité dans les différentes étapes de la conduite du changement en adaptant les méthodes managériales aux différents profils des collaborateurs notamment ceux qui sont en situation de handicap afin de favoriser leur adhésion au projet de l'unité, sa vision et ses valeurs sur le long terme.</p> <p>C3.6 Adapter son mode de management à un contexte multiculturel, en tenant compte des codes, habitudes et valeurs propres à des collaborateurs internationaux, afin d'optimiser les interactions dans l'unité.</p>	<p>Une mise en situation</p> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p>	<p>ainsi que le pilotage par objectif sont décrits.</p> <p>- L'environnement multiculturel est pris en compte</p> <p>- un leadership approprié ainsi qu'une communication efficiente, même en cas de crise, sont démontrés.</p>
<p>Mobilisation des collaborateurs et des équipes en utilisant des approches agiles</p>	<p>C3.7 Mobiliser et déployer des méthodes et des outils agiles, en trouvant des solutions appropriées, afin de faire face à la complexité de l'environnement</p>	<p>A partir de l'étude de cas réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <p>Une note de synthèse sur un cas pratique de management agile (propre à chaque candidat) incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-le déploiement des méthodes et outils un planning des actions spécifiques l'impact RSE des actions.</li> <li>-Un processus de transformation de l'unité</li> </ul> <p>Production écrite à réaliser</p> <p>-Une note de synthèse sur un cas pratique de RSE (propre à chaque candidat)</p> <p>Production écrite et/ou soutenance orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les impacts et conséquences d'un environnement volatil, incertain, complexe et ambigu pour l'unité stratégique sont expliqués</li> <li>- La démarche agile est planifiée - Les méthodes et outils agiles favorisant la résilience sont acquis</li> <li>- Le sens de la mission est déterminé puis expliqué avec clarté à l'équipe</li> <li>- La complexité de la situation rencontrée est argumentée et les modalités de mise en place de la démarche agile sont expliquées.</li> <li>- Les résultats tels qu'attendus dans le cadre des dispositifs internationaux et réglementations qui s'appliquent sont démontrés</li> <li>- L'impact des actions au niveau de la RSE est mesuré par partie prenante - L'adaptation aux situations complexes et aux exigences des parties prenantes est démontrée. - Le bilan carbone, l'analyse de cycle de vie des produits / service, la matrice de matérialité sont réalisés</li> </ul>

**Intitulé : Directeur d'unité stratégique**

L'obtention de cette certification s'appuie sur 2 composantes obligatoires :

- 1) La validation de l'ensemble des blocs de compétences
- 2) La validation d'une thèse professionnelle à l'issue de la période obligatoire en entreprise

Candidat(e) en situation de handicap :

Le candidat contacte, en amont ou durant la certification, le référent Handicap de l'établissement pour demander un aménagement (ex : épreuves) et/ou des compensations (ex : adaptation des ressources pédagogiques pour garantir à tous l'accessibilité des ressources pédagogiques à tous) afin de « rapprocher la situation professionnelle du candidat, son expérience professionnelle, ses compétences acquises et l'organisation du travail au sein de l'entreprise dans laquelle elle exerce ou exercera son activité ».

Le comité médical d'HEC Paris peut être sollicité à tout moment ainsi que des structures en lien avec le champ du handicap si besoin. Ces actions font, le cas échéant, l'objet d'un suivi et d'une évaluation.