

<b>RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS</b> <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES</b> <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>Bloc 1. Développer la stratégie opérationnelle de son unité</b>  <b>A1. Positionnement de l'organisation dans son environnement</b>  – Définition de la position de l'organisation dans son marché – Evaluation des menaces et opportunités de l'environnement global – Prise en compte de la stratégie du groupe	C1. Définir la situation concurrentielle de l'organisation, en évaluant la structure de marché, et sa segmentation, et évaluant les opportunités et menaces de l'environnement global, de la structure de l'industrie et de la compétition directe, afin d'en comprendre l'environnement et d'en tirer les conclusions pour le périmètre de son unité.	<b>M1. Mise en situation professionnelle reconstituée</b> <i>(Evaluation des compétences C1 à C4)</i>  Le candidat dispose de la description d'une entreprise réelle ou fictive, et d'une unité au sein de cette dernière. Il leur est demandé de définir et argumenter une stratégie de développement de cette unité, en : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Définissant la situation concurrentielle de l'entreprise en général sur son marché (C1)</li> <li>– Analysant la stratégie de l'entreprise de manière générale, en appréciant les impacts pour l'unité (C2)</li> <li>– Spécifiant la stratégie à développer pour l'unité au regard de l'analyse concurrentielle et du</li> </ul>	– La méthodologie employée pour définir le positionnement concurrentiel est de qualité : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des sources externes sont mobilisées et explicitées</li> <li>○ Les données sont recueillies auprès de plusieurs sources différentes</li> </ul> – L'environnement externe est correctement analysé : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les concurrents sont tous identifiés</li> <li>○ Le niveau de concurrence est identifié et contextualisé</li> </ul>
	C2. Analyser la stratégie de l'organisation, en tenant compte de son positionnement sur le marché, de ses ressources et en qualifiant le rôle de l'unité dans cette stratégie globale, afin d'identifier les aspects sur lesquels le centre peut concourir à la stratégie globale.		– Le rôle de l'unité dans l'organisation est explicité – Le positionnement de l'unité au sein de l'entreprise est correctement analysé

		<p>positionnement de l'entreprise (C3)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définissant le cadre de la mise en place de cette stratégie de développement pour son unité (C4)</li> </ul> <p><b>Conditions de réalisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livrable écrit</li> <li>- Evaluation individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Les relations avec les différents services sont explicitées</li> <li>- La contribution de l'unité au sein de l'entreprise est qualifiée</li> <li>- Les impacts des actions de l'unité sur les différents services sont présentés</li> </ul>
<p><b>A2. Définition d'une stratégie responsable pour son unité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation du rôle de l'unité pour le groupe</li> <li>- Analyse des ressources de l'unité</li> <li>- Mise en place et suivi d'un projet de développement de l'unité</li> </ul>	<p>C3. Décliner la stratégie d'entreprise dans son unité, en s'appuyant sur les outils et concepts de l'analyse stratégique et en tenant compte de la place du centre de profit pour l'entreprise et en cherchant à allier performance économique, sociale et environnementale, afin de pleinement contribuer au développement de la structure.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les axes de développement de l'unité sont justifiés au regard de la stratégie d'entreprise</li> <li>- L'analyse est structurée avec les outils diagnostics (type Pestel, Swot...)</li> <li>- Des préconisations pour une meilleure performance économique et responsable de l'unité sont formulées et justifiées.</li> </ul>
	<p>C4. Piloter le développement de son unité, en définissant les facteurs clés de succès ainsi qu'un plan d'action cohérent avec les ressources disponibles ou envisageables, afin de garantir la mise en œuvre du plan de développement envisagé dans de bonnes conditions.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources et matériels requis pour le développement de l'unité sont définis</li> <li>- Les besoins sont hiérarchisés en fonction des priorités stratégiques</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cadencement du plan d'action stratégique de mise en œuvre est cohérent avec les objectifs et les ressources envisageables</li> </ul>
<p><b>Bloc 2. Piloter un projet de transition dans sa globalité</b></p> <p><b>A3. Préparation du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation de la raison d'être du projet</li> <li>- Détermination du cadre du projet et de ses ressources (équipe, budget, calendrier...)</li> </ul>	<p>C5. Définir la raison d'être d'un projet de développement, en tenant compte des aspects économiques, de RSE, et en adaptant la présentation des informations aux acteurs concernés (direction financière, opérationnelle...), afin de s'assurer de la bonne appropriation des enjeux par chacun, et ainsi favoriser la réussite du projet.</p>	<p><b>M2. Mise en situation professionnelle reconstituée</b> (<i>Evaluation des compétences C5 à C8</i>)</p> <p>Le candidat dispose de la description d'une entreprise réelle ou fictive, et d'une unité au sein de cette dernière. Un projet de développement au sein de l'unité lui est présenté (ex : Mise en place d'un outil digital).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La raison d'être du projet est explicitée dans un cahier des charges</li> <li>- La raison d'être du projet est justifiée au regard :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o De la performance économique</li> <li>o De la responsabilité de l'entreprise</li> </ul> </li> <li>- L'approche des différentes parties prenantes est envisagée (vocabulaire, adaptation des enjeux pris en compte)</li> </ul>
	<p>C6. Structurer le projet, en déterminant les enveloppes budgétaires, le calendrier, les équipes avec le rôle et les responsabilités des différentes parties prenantes, afin de garantir un cadre de travail clair.</p>	<p>Le candidat détermine sa mise en œuvre en se projetant dans un rôle de chef de projet. Il doit ainsi présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La manière de cadrer le projet, les informations à donner et le partage de la problématique aux différentes parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'enveloppe budgétaire envisagée est cohérente avec les ressources et les besoins</li> <li>- Le rétroplanning proposé est crédible et justifié au regard de l'équipe disponible</li> <li>- La composition de l'équipe, le calendrier et le budget sont explicités</li> </ul>

<p><b>A4. Conduite du projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Adaptation de la méthodologie à la composition et aux besoins du projet</li> <li>– Pilotage de l'équipe projet et accompagnement du changement</li> <li>– Suivi de l'avancement du projet</li> <li>– Clôture du projet et bilan</li> </ul>	<p>C7. Animer la conduite du projet au fil de l'eau, en adaptant la méthodologie et à la composition aux imprévus éventuels, et en accompagnant les équipes projet face à ces évolutions, afin de concilier atteinte des objectifs, performance et bien-être des équipes.</p>	<p>prenantes (C5)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La structuration du projet en termes de délais, de budget, de ressources (C6)</li> <li>– La méthode d'animation de conduite du projet (C7)</li> <li>– Le processus de clôture de projet et les points de vigilance (C8).</li> </ul> <p><b>Conditions de réalisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Livrable écrit</li> <li>– Evaluation individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Des actions sont proposées pour intégrer l'enjeu humain à la conduite du projet</li> <li>– Les enjeux d'animation en présentiel et à distance sont distingués et pris en compte</li> <li>– Les étapes de clôture d'un projet sont respectées</li> <li>– Une méthodologie de recueil et traitement des retours d'expérience est proposé</li> </ul>
<p><b>Bloc 3. Conduire le plan d'action marketing et commercial de l'unité</b></p> <p><b>A5. Coordination de la stratégie marketing de son unité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analyse de l'environnement marketing</li> <li>– Structuration de ses 10P du marketing</li> <li>– Formalisation du plan d'action marketing et de communication</li> </ul>	<p>C9. Mettre en oeuvre un plan d'action marketing pour son unité, en tenant compte de l'ensemble des canaux de diffusion (digital...), en s'appuyant sur une analyse du marché, un diagnostic interne et en structurant ses 10 P, afin de garantir la pertinence de la stratégie marketing de l'unité.</p>	<p><b>M3. Etude de cas</b> (<i>Evaluation des compétences C9 à C12</i>)</p> <p>Le candidat dispose de la description d'une entreprise réelle ou fictive, et d'une unité au sein de cette dernière. Le candidat va analyser le plan d'action marketing et commercial et proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Un diagnostic du plan d'action marketing et des propositions d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les préconisations sont cohérentes : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Avec les ressources disponibles</li> <li>○ Avec les publics ciblés</li> <li>○ Avec les canaux envisageables</li> </ul> </li> <li>– Les 10 P du produit ou du service sont structurés</li> <li>– Les indicateurs propres au suivi marketing sont mobilisés</li> <li>– Les indicateurs sont adaptés aux canaux de diffusion</li> </ul>
	<p>C10. Animer le suivi de la performance marketing, en définissant les indicateurs de succès à analyser, en vérifiant leur évolution et en analysant les causes de succès ou d'échec, afin de disposer des informations nécessaires pour faire évoluer le plan d'action marketing.</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination et mise en place des indicateurs de performance marketing en fonction des canaux (digital...)</li> </ul>		<p>(C9)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un dispositif de suivi de la performance du plan d'action marketing (C10)</li> <li>- Un diagnostic du plan d'action commercial et des propositions d'amélioration (C11)</li> <li>- Un dispositif de suivi du plan d'action commercial (C12)</li> </ul> <p><b>Conditions de réalisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livrable écrit</li> <li>- Evaluation individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les points de vigilance à prioriser sont justifiés au regard des objectifs de la stratégie marketing</li> </ul>
<p><b>A6. Accompagnement à la mise en oeuvre de la stratégie commerciale de son unité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse de l'environnement concurrentiel</li> <li>- Formalisation du plan d'action commercial</li> <li>- Outillage des activités commerciales</li> <li>- Relation et fidélisation client</li> <li>- Détermination et mise en place des indicateurs de performance commerciale</li> </ul>	<p>C11. Construire un plan d'action commercial pour son unité, en s'appuyant sur une analyse du marché et un diagnostic interne et en tenant compte à la fois des enjeux d'acquisition et de fidélisation des clients, afin de garantir la pertinence de la stratégie commerciale de l'unité.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le marché est bien qualifié : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identification des concurrents et de leur maturité</li> <li>o Analyse de leur stratégie commerciale</li> </ul> </li> <li>- Les ressources internes disponibles pour la stratégie commerciale sont analysées</li> </ul>
	<p>C12. Animer le suivi de la performance commerciale, en définissant les indicateurs de succès à suivre, en suivant leur évolution et en analysant les causes de succès ou d'échec, afin de disposer des informations nécessaires pour faire évoluer le plan d'action commercial.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les indicateurs propres au suivi commercial sont mobilisés</li> <li>- Les indicateurs sont adaptés aux cibles clients et aux produits</li> <li>- Les points de vigilance à prioriser sont justifiés au regard des objectifs de la stratégie commerciale</li> </ul>
<p><b>Bloc 4. Gérer la performance financière de son unité</b></p> <p><b>A7. Définition du budget de</b></p>	<p>C13. Déterminer le budget prévisionnel d'une unité, en déterminant son chiffre d'affaires, ses charges prévisionnelles, en calculant le fonds de</p>	<p><b>M4. Etude de cas</b> (<i>Evaluation des compétences C13 à C16</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les hypothèses de chiffre d'affaires sont questionnées au regard du marché</li> </ul>

<p><b>l'unité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interprétation des états financiers</li> <li>- Etablissement des coûts et ressources</li> <li>- Prévision des besoins de financement</li> <li>- Etablissement d'un budget prévisionnel</li> </ul>	<p>roulement et le besoin en fonds de roulement, afin de clarifier la trajectoire financière de l'entreprise.</p>	<p>Le candidat dispose de la description d'une entreprise réelle ou fictive, et d'une unité au sein de cette dernière. Les documents financiers de l'unité (budget, compte de résultat...) lui sont présentés. Le candidat doit :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cohérence des charges avec le chiffre d'affaires fait l'objet d'une analyse critique</li> <li>- Le calcul du fonds de roulement et du besoin en fonds de roulement est exact</li> </ul>
<p><b>A8. Suivi de la performance financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des ratios de performance</li> <li>- Mise en place des outils de suivi de la performance économique</li> <li>- Analyse des écarts et prise d'actions correctives</li> </ul>	<p>C14. Prévoir les besoins de financement de l'unité, en mettant en rapport les projets de développement de l'entreprise et les enveloppes tirées du budget prévisionnel, afin de prioriser les projets ou déterminer les éventuelles enveloppes de financements complémentaires à rechercher.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une analyse critique du budget prévisionnel (C13)</li> <li>- Calculer les besoins de financement de l'unité au regard de ses projets (C14)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La priorisation des projets permet de respecter l'enveloppe budgétaire</li> <li>- Des options de financement soutenables sont proposées</li> </ul>
	<p>C15. Concevoir des tableaux de bord, en tenant compte des ratios essentiels et en définissant la source et la manière de collecter les différentes données, afin de faciliter le suivi au quotidien de la performance économique de l'unité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir des tableaux de bord de suivi financier (C15)</li> <li>- Définir des points de vigilance et éléments à contrôler dans le suivi financier de l'unité présentée (C16)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principaux ratios d'analyse financière sont tous mobilisés</li> <li>- Les sources à mobiliser sont explicitées pour faciliter un suivi fiable dans le temps</li> </ul>
	<p>C16. Analyser les écarts avec le plan de financement initial, en identifiant les causes de décalage (en termes d'augmentation des coûts, de baisse des recettes...), afin de définir des mesures correctives et d'adapter le plan de financement.</p>	<p><b>Conditions de réalisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Livrable écrit</li> <li>- Evaluation individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les seuils de vigilance classiques (ratio d'endettement...) sont mobilisés</li> <li>- Le commentaire de la situation financière de l'unité présentée est cohérent avec ces seuils de vigilance</li> </ul>

<p><b>Bloc 5. Développer une équipe dans le cadre d'une unité</b></p> <p><b>A9. Développement de sa posture managériale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Affirmation de son leadership</li> <li>- Prise de recul sur son accompagnement managérial</li> <li>- Accompagnement au changement des équipes</li> <li>- Développement de la motivation des collaborateurs</li> <li>- Choix d'un mode de communication en adéquation avec le contexte, le public et les objectifs</li> </ul>	<p>C17. Construire son leadership, en prenant du recul sur son propre comportement de manager, en montrant l'exemple et en traduisant dans ses actions et comportements l'impulsion souhaitée, afin de contribuer à l'implication des collaborateurs.</p> <p>C18. Mettre en place des conditions de travail attractives, en adoptant une flexibilité comportementale dans la gestion des relations et en répondant aux besoins spécifiques de l'équipe (inclusion, intégration du handicap, adaptation du temps de travail en fonction des situations...) afin de stabiliser les équipes.</p>	<p><b>M5. Mise en situation professionnelle reconstituée</b> (<i>Evaluation des compétences C17 à C20</i>)</p> <p>Le candidat dispose de la description d'une entreprise réelle ou fictive, et d'une unité au sein de cette dernière.</p> <p>Il doit présenter une réflexion sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les difficultés rencontrées pour construire son leadership, et les conséquences qu'il peut en tirer (C17)</li> <li>- Définir les points d'attention à observer dans l'organisation des conditions de travail au sein de l'unité (C18)</li> <li>- Analyser les outils de management des ressources humaines et définir des axes à développer pour faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le type de management adopté par le candidat est explicité</li> <li>- Les avantages et inconvénients de ce mode de management sont analysés au regard du contexte</li> <li>- Différentes typologies de besoin sont définies</li> <li>- Des solutions de gestion du travail en présentiel et à distance sont proposées</li> <li>- Les outils proposés sont en adéquation avec les enjeux, le contexte interne et ses contraintes</li> </ul>
<p><b>A10. Gestion des individus, des interactions et des compétences</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'entretiens (entretiens de recrutement, entretiens annuels)</li> <li>- Gestion des compétences</li> </ul>	<p>C19. Faire évoluer les collaborateurs en préparant et conduisant les différents entretiens au fil d'une carrière (recrutement, évaluation, entretien annuel...) en lien avec la politique RH de l'entreprise, en définissant les axes de progrès et points forts du collaborateur, en envisageant son évolution au sein de l'unité ou de l'organisation et en recueillant ses souhaits de formation, afin de</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La structuration et les objectifs des différents types d'entretien est restituée</li> <li>- Les enjeux d'évolution des ressources humaines sont justifiés au regard de l'état de la question dans</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Création d’une dynamique de groupe</li> <li>– Développement de l’intelligence collective et émotionnelle et de l’autonomie</li> <li>– Gestion de conflits</li> </ul>	<p>créer une relation plus personnelle avec le collaborateur et pour le fidéliser.</p>	<p>évoluer les collaborateurs (C19)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proposer un retour d’expérience sur l’animation de réunions collectives et individuelles, et définir des stratégies de gestion des conflits (C20)</li> </ul> <p><b>Conditions de réalisation :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Livrable écrit</li> <li>– Evaluation individuelle</li> </ul>	<p>l’entreprise (compétences et ressources disponibles...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Une ingénierie est proposée pour faire évoluer les collaborateurs</li> </ul>
	<p>C20. Animer et organiser des réunions collectives et individuelles, en favorisant la communication des informations et en anticipant et gérant les conflits, afin de garantir la fluidité des échanges au sein des équipes et de créer une dynamique de groupe.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>– Des outils de gestion des échanges en présentiel et à distance sont proposés et justifiés au regard du contexte de l’entreprise</li> <li>– Des méthodes de gestion des conflits sont proposées</li> <li>– La pertinence de ces méthodes au regard du contexte est justifiée sur la base d’exemples</li> </ul>

\* Les modalités d’évaluations sont adaptées aux besoins spécifiques des participants en situation de handicap (tiers temps, adaptation du matériel...)

- *Mémoire professionnel : Il s’agit d’une production individuelle écrite qui traite d’une question concernant la mise en œuvre de la stratégie générale et de sa déclinaison de l’entreprise choisie par le titulaire. Ce dernier, après avoir analysé la question posée dans le mémoire, propose un plan d’action, le sujet étant choisi conjointement par le titulaire et son entreprise le cas échéant. Le mémoire permet de mettre en application les compétences vues dans les blocs de compétences. Une partie du mémoire sera notamment consacrée à l’environnement projet, une autre partie à l’analyse financière et comptable, la partie développement et stratégie pourra être développée dans l’ouverture du mémoire. Le participant sera amené à se positionner également en termes de management de son équipe actuelle ou future dans le déroulé du mémoire, affirmation de son leadership, montée en compétences de son équipe et création d’un environnement de travail encourageant l’intelligence collective. L’épreuve du mémoire professionnel se constitue d’un écrit (80 pages) et d’une soutenance orale (20 minutes de présentation et 20 minutes d’échanges). L’épreuve est évaluée par un expert du domaine, choisi en fonction de sa spécialité.*
- *Mission d’entreprise : Il s’agit d’une production en sous-groupes qui permet de comprendre une question posée par une entreprise, dans le cadre de sa problématique de développement, de l’éclairer et de proposer un plan d’action. L’épreuve de mission d’entreprise se constitue d’un rapport écrit et d’une*





## **Intitulé : MANAGER DE BUSINESS UNIT (BADGE)**

*soutenance orale évalués par un représentant de Rennes School of Business et de l'entreprise ayant proposé la mission. Le groupe pourra notamment produire un plan de développement associé à un plan marketing et communication, un rapport financier associé de préconisations, une analyse et préconisation sur la situation sociale de la structure. L'évaluation portera sur une partie de compétences comportementales transversales, dont la capacité du groupe à travailler ensemble, laissant la place à chaque membre de s'exprimer et apporter sa valeur ajoutée, tout en ayant pour objectif commun de répondre à la demande du client de la mission. L'épreuve est évaluée par un représentant de Rennes School of Business sans lien direct avec le candidat. Un représentant de l'entreprise est invité à la soutenance, sans évaluer le candidat.*

### *Important :*

*Ces systèmes d'évaluation viennent valider des compétences transversales qui sont utilisées dans le métier de Manager de Business Unit. Le mémoire et la mission d'entreprise seront obligatoires pour valider la certification de manière globale*