

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### REFERENTIEL DE COMPETENCES ET DE CERTIFICATIONS METIER

## MANAGER DES ORGANISATIONS A L'INTERNATIONAL

**Candidat en situation de handicap** : Tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés. Sur le conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée. En fonction du handicap et des besoins spécifiques du candidat, le référent handicap pourra également s'appuyer sur une expertise externe.

Ces possibilités d'aménagement seront fixées dès l'entrée en formation et communiquées au futur candidat, afin que celui-ci puisse être informé des solutions en compensation.

**Dans le cadre de ce référentiel et par rapport aux différents contextes professionnels dans lesquels les candidats seront amenés à évoluer, la communication pourra se faire en anglais.**

**C'est pourquoi, certaines évaluations pourront se réaliser en anglais afin de placer le candidat dans des situations d'évaluation proche des situations réelles de travail.**

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES METIER	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>1</b>			
<b>Elaboration de la stratégie de l'organisation en France et à l'international</b>			
<b>A1.1. Analyse de l'environnement autour de l'organisation</b>	<p>A1.1.C1. Analyser les différentes composantes du macro-environnement (technologique, politique, économique, sociologique, démographique, sociale, culturelle, diversité, handicap...) afin d'identifier leurs impacts en tant que facteurs de risques ou d'opportunités sur l'organisation au niveau national comme international.</p> <p>A1.1.C2. Analyser les influences des acteurs du micro-environnement (clients, concurrence, partenaires, fournisseurs, salariés, référents RSE, référents handicap...)</p>	<p><b>E1. Type d'évaluation : Etude de cas portant sur l'élaboration de la stratégie d'une entreprise donnant lieu à la rédaction d'un rapport écrit suivi d'une soutenance orale.</b></p> <p>Il est remis au candidat un dossier composé de documents et d'informations utiles à l'analyse du cas, effectuée en groupe.</p>	<p><b>Critères d'évaluation pour E1 :</b></p> <p><b>E1Cr1</b> Une analyse du contexte et de l'environnement (externe) actuels de l'entreprise est réalisée à partir des documents et informations transmises dans le cas et par le biais de recherches réalisées par le candidat dans un contexte</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A1.2. Mise en place d'un système de veille stratégique adaptée aux enjeux de l'organisation en France et à l'international</b></p>	<p>sur l'organisation afin d'en prendre compte dans les orientations stratégiques à suivre.</p> <p>A1.2.C1. Mettre en place un système de veille stratégique au niveau national et international, en sélectionnant les sources disponibles et en s'appuyant sur des relais locaux, afin de collecter des informations en lien avec le secteur d'activité de l'organisation et l'ensemble de ses composantes (juridique, technologique, économique, politique, écologique, sociale...).</p> <p>A1.2.C2. Traiter les informations issues de la veille stratégique mise en place, en s'appuyant notamment sur les outils d'intelligence artificielle et d'analyse de données facilitant leur tri, leur nettoyage, leur priorisation afin de ressortir celles présentant une réelle valeur ajoutée et guider les réflexions stratégiques autour des enjeux internationaux et de transformation.</p>	<p>Le choix des autres candidats du groupe et la répartition des rôles au sein du groupe, le cas échéant, sont effectués par le centre d'évaluation.</p> <p>A l'issue des travaux d'analyse, le candidat devra rédiger un rapport (écrit) en anglais présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une analyse des données de l'entreprise et de son environnement extérieur et plus précisément secteur d'activité (tendances, évolutions à venir...),</li> <li>- Une proposition de stratégie accompagnée d'un plan d'action permettant l'implémentation de l'organisation à l'international.</li> </ul> <p>A l'oral, dans un temps imparti et en anglais, le candidat présente son rapport écrit. Il est également interrogé sur la mise en place d'une veille stratégique adaptée aux enjeux de l'entreprise présentée dans le cas proposé.</p>	<p>donné : contexte économique et financier à partir de l'étude des états financiers (compte de résultat, bilan balance sheet, flux de trésorerie, ratios financiers...), zones actuelles de marché, typologie de clients, positionnement par rapport à la concurrence sur les marchés pénétrés, contexte culturel de l'organisation, niveau de développement technologique ... ..</p> <p>Les outils utilisés pour l'analyse sont pertinents : PESTEL, 5forces ...</p> <p><b>E1Cr2</b> Les évolutions de tendances du secteur sont analysées (par zone d'implantation actuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendances juridiques (réformes en cours/à venir, changements de pratiques...),</li> <li>- Mouvements de marché envisageables (nouveaux entrants, tendances de développement des concurrents, rapprochements entre entreprises du marché...),</li> <li>- Evolutions des modèles marketing et commerciaux des concurrents,</li> <li>- Tendances technologies (technologies émergentes ou en développement sur le secteur) ...</li> </ul>
<p><b>A1.3. Définition des orientations stratégiques en fonction des axes de développement en France et à l'international</b></p>	<p>A1.3.C1 Comparer les zones et pays d'implantation ou de déploiement à l'international au regard des bénéfices et risques (politiques, sociaux, environnementaux, financiers...) qui y sont associés, afin de sélectionner ceux présentant un réel intérêt stratégique pour l'organisation.</p> <p>A1.3.C2. Comparer les types d'implantation ou de déploiement envisageables (création d'une nouvelle structure ou filiale, développement de partenariats, développement d'une nouvelle offre pour un pays spécifique ...) au regard des opportunités et avantages</p>		

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A1.4. Participation aux décisions de la Direction Générale sur la stratégie de développement en France et à l'international</b></p>	<p>qu'ils présentent pour l'organisation, afin de choisir les solutions les plus pertinentes par rapport aux objectifs poursuivis.</p> <p>A1.3.C3. Analyser la faisabilité des projets d'implantation ou de déploiement au regard de la réglementation applicable à l'organisation (droit applicable, règles administratives, règles en matière RSE, diversité, handicap...), afin de valider le projet d'implantation ou de déploiement en fonction des zones concernées.</p> <p>A1.3.C4. Construire un plan d'action global, par type d'implantation ou de déploiement et par pays choisis, après identification des typologies de ressources et compétences (internes et externes) nécessaires à sa concrétisation, afin de définir les grands axes de mise en œuvre du projet.</p> <p>A1.4.C1. Fournir des conseils et recommandations à la Direction générale sur la stratégie de développement de l'organisation, basés sur ses analyses et observations, en la sensibilisant aux bénéfices et risques auxquels elle est susceptible d'être exposée selon les options choisies (par exemple maintien d'une stratégie « océan rouge » ou nouvelle orientation stratégique « océan bleu »), afin d'influencer ses choix.</p> <p>A1.4.C2. Adapter sa communication et son reporting auprès de la Direction générale à la dimension internationale et multiculturelle de l'organisation, afin de faciliter la compréhension des informations communiquées et fluidifier la collaboration.</p>		<p><b>E1Cr3</b> Les orientations stratégiques de l'entreprise sont identifiées : axes de développement, priorités, lieux de développement envisagés...</p> <p>Les bénéfices et risques associés sont identifiés : risques opérationnels, risques de marché ; risques environnementaux, risques politiques, risques économiques, risques de change / avantage concurrentiel, bénéfice réputationnel, croissance du CA, opportunités d'investissements...</p> <p><b>E1Cr4</b> La stratégie et le plan d'action proposés prennent en compte le contexte national et/ou international actuel et futur de l'entreprise : stratégie de pénétration et de développement des nouveaux marchés.</p> <p>La Matrice Ansoff est utilisée.</p> <p><b>E1Cr5</b> Les objectifs stratégiques sont définis selon la méthodologie SMART : précis, mesurables, atteignables, réalistes, limités dans le temps.</p> <p>Les objectifs stratégiques sont séparés en objectifs financiers,</p>
---	---	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>sociétaux et marketing par exemple.</p> <p><b>E1Cr6</b> Le plan d'action est structuré et exhaustif. Il contient :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Les marchés prioritaires à cibler (ainsi que les critères ayant permis de les prioriser),</li><li>- Les différentes phases : court, moyen et long terme</li><li>- Le descriptif, par zone visée, des approches envisagées pour entrer sur chaque marché : exportation, partenariat, création de filiales...</li><li>- L'évaluation des moyens financiers, matériels et humains nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action</li><li>- Les risques associés : juridiques (réglementations locales...), financiers...</li><li>- Les évolutions à apporter pour permettre l'implémentation de façon adaptée et conforme aux réglementations locales (offre, diversité des équipes, adaptation des services aux clients en situation de handicap...)</li></ul> <p><b>E1Cr7</b> La présentation orale en anglais est fluide : phrases compréhensibles, utilisation d'un</p>
--	--	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p><b>E2 : Type d'évaluation : Mise en situation professionnelle portant sur la présentation d'une stratégie de développement d'une organisation à l'international donnant lieu à un jeu de rôles.</b></p> <p>Il est remis au candidat un dossier composé de documents et d'informations présentant une problématique d'entreprise, sur la base d'un cas fictif ou réel (même cas que E1 ou différent).</p> <p>Après étude du dossier, le candidat, placé en situation professionnelle, présente une proposition de stratégie accompagnée d'un plan d'action, à l'oral, en anglais, dans un temps imparti, aux membres de la Direction générale de l'entreprise et autres parties prenantes joués par d'autres candidats choisis par le centre d'évaluation.</p> <p>Il est attendu du candidat qu'il explique les choix stratégiques faits et émette des recommandations quant à leur mise en œuvre (notamment s'agissant de l'implémentation à l'international), au vu des avantages, inconvénients ou risques en présence.</p>	<p>anglais professionnel et de termes techniques ...</p> <p><b>E1Cr8</b> Le système de veille proposé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intègre une ou plusieurs étapes ou processus de vérification des informations collectées (sources fiables et reconnues, sources officielles, croisement de sources...)</li> <li>- Permet de couvrir les différents enjeux de l'organisation à l'international : juridique, technologique, économique, politique, écologique, sociale...</li> <li>- S'appuie sur des outils adaptés au fonctionnement de l'organisation</li> </ul> <p><b>Critères d'évaluation pour E2 :</b></p> <p><b>E2Cr1</b> Les risques liés à la mise en œuvre de la stratégie envisagée sont identifiés et justifiés par des éléments du dossier : image, détérioration du climat social, difficultés de recrutement, coûts...</p> <p><b>E2Cr2</b> Les avantages et opportunités liés à la mise en œuvre de la stratégie envisagée sont identifiés : avantage</p>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>concurrentiel, croissance, nouvelles cibles, développement de nouvelles offres, développement de la R&amp;D, mise en conformité ...</p> <p>Les outils utilisés sont pertinents et adaptés : SWOT, PESTEL, 5 forces...</p> <p><b>E2Cr3</b> Les recommandations de mise en œuvre formulées sont pertinentes par rapport :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Aux analyses effectuées (risques, opportunités...),</li><li>- Aux objectifs stratégiques de l'organisation,</li><li>- Aux contraintes existantes (budget, RH, juridiques...)</li></ul> <p><b>E2Cr4</b> Le candidat propose des solutions pour contourner les éventuelles contraintes et éviter la survenance des risques identifiés : nouvelle proposition de planning, développements de produits, production de nouvelles études de faisabilité ...</p> <p><b>E2Cr5</b> La présentation orale est impactante et percutante : ton, termes, arguments, choix des éléments à partager, recherche de l'avis et de l'adhésion des interlocuteurs...</p>
--	--	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<b>2.</b> <b>Pilotage de la performance financière de l'organisation en France et à l'international</b>			
<b>A.2.1. Evaluation des besoins et risques financiers liés au développement de l'organisation en France et à l'international</b>	<p>A2.1.C1 Evaluer les besoins financiers de l'organisation (investissements en immobilisations corporelles, incorporelles, dépenses de R&amp;D, construction de nouvelles installations ...), au regard de sa politique financière et de sa situation financière (structure de capital, politique de dividende, fusions-acquisitions, financements existants...), afin d'intégrer ces données dans la réalisation de projections financières.</p> <p>A2.1.C2. Etablir des projections financières couvrant différents niveaux de risques et de revenus, pour permettre à la Direction générale de choisir les options qui correspondent le mieux à ses orientations stratégiques.</p>	<p><b>E1. Type d'évaluation : Etude de cas portant sur le pilotage de la performance financière d'une organisation donnant lieu à la rédaction d'un rapport écrit suivi d'une soutenance orale.</b></p> <p>Il est remis au candidat un dossier composé de documents et d'informations relatives à un cas d'entreprise, fictif ou réel, portant sur un projet d'implantation dans un marché étranger.</p> <p>L'analyse du cas est réalisée en groupe, le choix des autres candidats du groupe et la répartition des rôles au sein du groupe, le cas échéant, étant effectués par le centre d'évaluation.</p> <p>A l'issue des travaux d'analyse, le candidat devra rédiger un rapport (écrit) présentant :</p>	<p><b>Critères d'évaluation pour E1 :</b></p> <p><b>E1Cr1</b> La situation financière actuelle est correctement comprise et retranscrite : composition du capital, politique de rémunération des actionnaires, prêts, obligations, working capital...</p> <p>L'analyse des besoins financiers tient compte de la croissance et des évolutions attendues de l'entreprise et de son environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût des infrastructures existantes à améliorer/manquantes (construction, équipement, maintenance, ...),</li> <li>- Investissements en immobilisations corporelles : achat de terrains, de bâtiments, de machines, d'équipements de production, de véhicules...</li> </ul>
<b>A.2.2. Définition du plan financier en réponse aux objectifs financiers</b>	<p>A2.2.C1. Définir les objectifs financiers du projet ou de l'organisation, pour permettre la mise en place du plan financier correspondant.</p> <p>A2.2.C2. Elaborer un plan financier, global ou par zone d'implantation, permettant de visualiser les différentes étapes et échéances dans l'atteinte des résultats projetés, assorti d'indicateurs de performance, pour permettre à la</p>		

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A2.3. Participation à la définition des conditions de financement de l'organisation en France et à l'international</b></p>	<p>Direction générale de disposer d'un cadre de référence financier précis et concret dans l'analyse de la réussite du projet.</p> <p>A2.3.C1. Comparer les différentes sources de financement (internes, externes) envisageables pour le déploiement de l'organisation en tenant compte des éventuelles contraintes qui y sont associées (réglementaires, fiscales, administratives...), afin de choisir les financements pertinents par rapport à la dimension du projet.</p> <p>A2.3.C2. Négocier, avec les établissements financiers ou les investisseurs, les conditions du ou des financement(s) choisi(s) pour le projet d'expansion ou de déploiement à l'international, selon les marchés des zones concernées, en adaptant ses techniques de communication aux codes socio-culturels et éventuel handicap de ses interlocuteurs, afin d'obtenir les conditions les plus favorables pour permettre l'application de la stratégie financière envisagée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une analyse critique des besoins et des risques financiers liés à l'implantation de l'entreprise à l'international,</li> <li>- Une proposition de modèle de contrôle et de suivi budgétaire et financier de l'organisation.</li> </ul> <p>A l'oral, le candidat présente son rapport écrit, dans un temps imparti. Il accompagne sa présentation orale d'une présentation de type power point. Il est challengé par des questions orales du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dépenses liées aux actifs immatériels : brevets, licences logicielles, droits d'auteur, marques...</li> <li>- Dépenses opérationnelles : salaires, frais, coûts de production, marketing ...</li> </ul> <p><b>E1Cr2</b> Les coûts récurrents sont distingués des coûts initiaux liés à l'expansion.</p> <p><b>E1Cr3</b> Plusieurs scénarii de revenus et de coûts sont élaborés : de base, optimiste, pessimiste... L'impact des différentes hypothèses sur les résultats financiers des investissements envisagés est mesuré à travers des scénarii de sensibilité.</p>
<p><b>A2.4. Suivi budgétaire et financier de l'organisation en France et à l'international</b></p>	<p>A2.4.C1. Contrôler les éléments budgétaires de l'organisation, incluant les projets d'implantation ou d'expansion internationale, en suivant les dépenses et la performance financière, pour vérifier leur adéquation par rapport au plan financier et adapter la stratégie financière en conséquence.</p> <p>A2.4.C2. Piloter la performance financière des opérations sur la base des indicateurs de performance fixés et de l'analyse des données et statistiques relevées, et en s'assurant du respect des règles d'éthique et de</p>		<p><b>E1Cr4</b> Les principaux risques (économiques, juridiques, politiques...) sont identifiés, évalués et priorisés (en fonction de leur probabilité de survenance, des impacts sur l'organisation...).</p> <p><b>E1Cr5</b> Le plan financier est détaillé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévisions financières (sur 3 ou 5 ans) sur la base des scénarii :</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>responsabilité sociale applicables aux opérations visées (gestion responsable des investissements, transparence financière, conformité réglementaire...), afin d'évaluer leur contribution aux résultats globaux.</p>		<p>bilan, compte de résultat, flux de trésorerie,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoins financiers : ventilation détaillée des besoins financiers,</li> <li>- Sources de financement envisagées : interne, emprunts, financement par capitaux propres, investisseurs, subventions, partenariats ...</li> <li>- Description de l'utilisation des fonds : allocations budgétaires pour chaque catégorie de dépenses</li> <li>- Calendrier financier : étapes clés, chronologie des investissements ...</li> </ul> <p><b>E1Cr6</b> Sont annexés au plan les justifications des chiffres qui y sont présentés : tableaux de calcul, graphiques...</p> <p><b>E1Cr7</b> La proposition de modèle de contrôle et de suivi budgétaire et financier est pertinente par rapport au projet d'expansion et au modèle de pilotage habituel de l'entreprise.</p> <p>Sont inclus et décrits :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs du contrôle et du suivi budgétaire et financier : gestion des coûts, prévision des flux de trésorerie, surveillance des performances financières,</li> </ul>
--	--	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p><b>E2. Type d'évaluation : Mise en situation professionnelle portant sur la négociation des conditions de financement externe d'une organisation ayant un projet d'implantation à l'international donnant lieu à un jeu de rôles.</b></p> <p>Il est remis au candidat un dossier composé de documents et d'informations présentant une stratégie financière d'entreprise ainsi que plusieurs options de financement externe, sur la base d'un cas fictif ou réel.</p> <p>Après étude du dossier, le candidat, placé en situation professionnelle, négocie, dans un temps imparti, les conditions du financement d'un projet de déploiement ou d'expansion à</p>	<p>respect des règles d'éthique et de responsabilité sociale ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La structure du modèle : support, catégorisation des données ...</li> <li>- Les sources des données : données financières internes, données de marché, ventes ...</li> <li>- La périodicité des contrôles et du suivi : mensuelle, trimestrielle...</li> <li>- Des mécanismes pour catégoriser les dépenses, suivre les écarts et générer des rapports sur les dépenses</li> <li>- Les tableaux de bord permettant de suivre les indicateurs financiers clés : ROI, marge, point d'équilibre...</li> </ul> <p><b>Critères d'évaluation pour E2 :</b></p> <p><b>E2Cr1</b> Le candidat mobilise de façon pertinente les techniques de communication en fonction de l'évolution des discussions : communication non violente, reformulation, questionnements...</p> <p><b>E2Cr2</b> Le candidat adapte ses propositions et réponses aux réactions de son interlocuteur.</p>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		l'international avec des investisseurs ou représentants d'établissements financiers, joués par des candidats choisis par le centre d'évaluation.	<p><b>E2Cr3</b> Le candidat ne montre aucun signe d'agressivité dans les échanges.</p> <p><b>E2Cr4</b> Le candidat garde le cap de sa stratégie (intérêts de l'entreprise à défendre), tout en restant flexible (formulation de contre-propositions, recherche d'accord satisfaisant, propositions de compromis ...)</p>
--	--	--	--

### 3.

#### Pilotage de la stratégie marketing et commerciale de l'organisation en France et à l'international

<b>A3.1. Analyse de l'offre de l'organisation en France et à l'international</b>	<p>A3.1 C1. Evaluer le niveau d'adéquation de l'offre de l'organisation aux marchés, en tenant compte de leurs spécificités linguistiques et culturelles, afin d'identifier les éventuelles modifications à apporter à l'offre pour pénétrer le marché selon les prévisions.</p> <p>A3.1 C2. Elaborer des stratégies de différenciation de l'offre de l'organisation après analyse de sa proposition de valeur sur les marchés visés afin de démarquer l'organisation par rapport à la concurrence, tout en valorisant ses atouts et avantages distinctifs.</p>	<p><b>E1. Type d'évaluation : Etude de cas portant sur le pilotage de la stratégie marketing et commerciale d'une organisation donnant lieu à la rédaction d'un rapport écrit suivi d'une soutenance orale.</b></p> <p>Il est remis au candidat un dossier composé de documents et d'informations relatives à un cas d'entreprise, fictif ou réel, ayant échoué une stratégie marketing et commerciale dans un contexte de développement international.</p>	<p><b>Critères d'évaluation pour E1 :</b></p> <p><b>E1Cr1</b> Le marché cible est identifié et caractérisé taille actuelle, croissance envisagée, type de concurrence, tendances de consommation ...</p> <p><b>E1Cr2</b> L'offre de l'entreprise est analysée de façon détaillée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Type de produits et/ou services proposés,</li> <li>- Pertinence et adéquation des produits et services par rapport aux besoins du marché (réponse à des</li> </ul>
<b>A3.2. Définition de la stratégie marketing et</b>	A3.2.C1 Evaluer les risques commerciaux des projets d'implantation ou d'expansion internationale, en		

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>commerciale en France et à l'international</b></p>	<p>analysant et croisant les différentes données de l'organisation (big data) selon les zones concernées, afin d'en tenir compte dans la définition de la stratégie marketing et commerciale.</p> <p>A3.2 C2 Définir les axes de la stratégie marketing et commerciale des projets d'implantation ou de déploiement de l'organisation, en faisant preuve de prise de hauteur et de recul, pour déterminer les objectifs des équipes marketing et commerciales et permettre un développement pérenne.</p> <p>A3.2 C3. Définir les objectifs (qualitatifs et quantitatifs) et indicateurs de performance des équipes marketing et commerciales, en tenant compte des différences de contexte et de cadre de référence selon leurs pays d'implantation ou la zone de leurs actions, pour permettre la définition et la coordination des plans d'action correspondants.</p>	<p>Après analyse du cas, il est demandé au candidat, dans le rapport écrit, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une analyse de l'offre de l'entreprise au regard du marché visé et formuler des propositions d'adaptation si nécessaire,</li> <li>- Définir une nouvelle stratégie marketing et commerciale pour le marché à l'international visé, après avoir évalué les risques commerciaux du projet,</li> <li>- Proposer le déploiement marketing et commercial sur le terrain : modes de commercialisation, argumentaire commercial, coordination des actions marketing et commerciales, évolutions du service clients.</li> </ul>	<p>problématiques spécifiques, continuité par rapport à une tendance, adaptation par rapport à la culture locale et aux habitudes de consommation...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avantages des produits et services sur le marché cible</li> <li>- Positionnement des produits et services par rapport aux contraintes réglementaires locales (normes de qualité ...) ...</li> </ul> <p><b>E1Cr3</b> Les propositions d'adaptation de l'offre sont pertinentes par rapport à l'analyse de l'offre : changement dans les chaînes de production, adaptation des matériaux de construction, adaptation des appellations produits...</p>
<p><b>A3.3. Déploiement de la stratégie marketing et commerciale sur le terrain en France et à l'international</b></p>	<p>A3.3 C1. Sélectionner les modes de commercialisation des produits ou services de l'organisation, par pays d'implantation ou de déploiement, en choisissant les canaux et moyens de distribution pertinents (réseau de partenaires, boutiques, e-commerce...) selon les opportunités ou contraintes de chaque localité (préférences et habitudes des consommateurs, adaptations aux clients en situation de handicap ...), pour les intégrer aux plans d'actions marketing et commerciaux.</p> <p>A3.3 C2. Développer un argumentaire commercial adapté au type et lieu d'implantation ou de déploiement de</p>	<p>A l'oral, dans un temps imparti, le candidat présente son rapport. Il est challengé par des questions orales du jury.</p>	<p><b>E1Cr4</b> Les risques commerciaux du projet sont identifiés et évalués (niveau d'exposition) : risque de conformité réglementaire des produits ou services, risque de marché (évolution de la demande des clients, concurrence locale, tendances économiques, préférences culturelles ...), risque de réputation ...</p> <p><b>E1Cr5</b> Les outils de recherche et d'analyse sont utilisés à bon</p>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>l'organisation, en s'appuyant sur des outils de création de contenus ou d'intelligence artificielle, afin d'adresser le marché cible de façon pertinente par rapport aux objectifs poursuivis.</p> <p>A3.3 C3. Déterminer et coordonner les actions marketing et commerciales nécessaires au développement de l'organisation dans une logique omnicanale (sites web, applications mobiles, réseaux sociaux...) et de marketing 3.0 (approche sur les valeurs, l'éthique commerciale et environnementale ...) adaptée aux clients du marché cible (comportements et préférences d'achats selon l'âge, niveau de maturité digitale, situation de handicap...), afin de répondre aux objectifs stratégiques et d'engager l'organisation dans une logique de croissance.</p> <p>A3.3 C4. Coordonner l'interfaçage entre les clients, les partenaires et les différents services de l'organisation, quels que soient leurs lieux d'implantation, dans le respect des réglementations applicables (données personnelles, droits des consommateurs...) et en tenant compte des enjeux de la multiculturalité des parties prenantes (codes éthiques, langue, culture ...), afin d'assurer la satisfaction des clients et partenaires, quelle que soit la zone concernée.</p>		<p>escient : PESTEL, P5forces, Matrices Ansoff, BCG.</p> <p><b>E1Cr6</b> La nouvelle stratégie proposée comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie de prix selon des critères pertinents (concurrence locale, pouvoir d'achat, positionnement sur le marché ...).</li> <li>- Une stratégie de distribution : choix des canaux pertinents pour le marché cible (partenariats locaux, distribution en ligne, réseaux de distribution ...)</li> <li>- Une stratégie de promotion : canaux de communication adaptés au marché cible et aux produits et services proposés (publicité en ligne, médias sociaux, événements locaux ...)</li> <li>- Une stratégie de commercialisation ...</li> </ul> <p>Elle intègre une approche mix Marketing. Les stratégies de segmentation et de ciblage sont compatibles.</p> <p><b>E1Cr7</b> Les objectifs envisagés des équipes marketing et commerciales sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualitatifs et quantitatifs</li> </ul>
--	---	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<ul style="list-style-type: none"><li>- En alignement avec la stratégie de développement international envisagée</li><li>- Rédigés selon la méthode SMART,</li><li>- Séparés en différentes catégories (financiers, marketing et sociétaux)</li></ul> <p>La sélection des métriques et KPIs correspondants est pertinente.</p> <p><b>E1Cr8</b> La formulation de l'argumentaire commercial démontre la compréhension par le candidat des marché et public cibles (besoins, préférences, habitudes...).</p> <p>La proposition de valeur est intégrée à l'argumentaire commercial : avantages produit ou service pertinents pour le marché cible, réponse aux besoins et problèmes locaux, impacts ...</p> <p><b>E1Cr9</b> La feuille de route des équipes commerciales et marketing sont pertinentes par rapport aux objectifs stratégiques.</p> <p>Elle établit :</p>
--	--	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p><b>E2. Type d'évaluation : Mise en situation professionnelle portant sur le pilotage de la stratégie marketing et commerciale d'une organisation donnant lieu à un jeu de rôles.</b></p> <p>Il est présenté au candidat un cas fictif d'entreprise intégrant une problématique marketing et commerciale.</p> <p>En groupe, le candidat développe une stratégie marketing et commerciale à l'international.</p> <p>A l'oral, dans le cadre d'un jeu de rôles, face à des membres de la Direction</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions et canaux marketing : campagnes, événements...,</li> <li>- Les actions commerciales : prospection, ventes directes, partenariats ...,</li> <li>- Un calendrier détaillé des actions marketing et commerciales,</li> <li>- Les responsabilités de chaque action,</li> <li>- Les ressources associées aux actions (humaines, matérielles, financières) ...</li> </ul> <p><b>E1Cr10</b> Les évolutions proposées pour le service clients tiennent compte des spécificités locales et culturelles : nouvelle langue pour les échanges, changement des courriers types, adaptations du site web et du parcours client ...</p> <p><b>Critères d'évaluation pour E2 :</b></p> <p><b>E2Cr1</b> Le candidat tient toujours compte dans ses recommandations et réponses :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Du contexte de l'entreprise (macro et micro environnement)</li> <li>- Des risques de l'entreprise</li> </ul>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>(jouées par d'autres candidats et/ou le jury), le candidat formule et explique ses analyses et recommandations marketing et commerciales. Il est attendu du candidat une prise de hauteur dans le cadre du jeu de rôles, son intervention fondant la prise de décisions stratégiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs stratégiques de l'entreprise</li> <li>- De la multiculturalité de l'entreprise</li> <li>- Du contexte local : préférences, habitudes de consommation ...</li> </ul> <p><b>E2Cr2</b> Le candidat formule des réponses structurées : étapes, plan, réponses thématiques ou chronologiques...</p> <p><b>E2Cr3</b> Les recommandations et réponses formulées par le candidat sont argumentées et contiennent les avantages, inconvénients et risques des solutions proposées.</p> <p><b>E2Cr4</b> Le candidat est attentif aux réactions de ses interlocuteurs : il écoute, rebondit, propose des alternatives, précise ou reformule si besoin ...</p> <p><b>E2Cr5</b> Le candidat gère son stress : pas d'effet négatif lors de l'évaluation</p>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### 4

### Management des équipes dans un contexte multiculturel

<p><b>A4.1. Constitution d'équipe multiculturelle</b></p>	<p>A4.1.C1. Organiser les conditions de recrutement des nouveaux collaborateurs, en coopération avec les ressources humaines et autres parties prenantes, en identifiant des profils nationaux et internationaux correspondant aux postes et missions visés et en participant aux entretiens de recrutement, pour permettre de trouver un candidat en capacité de mener à bien ses missions au sein d'une équipe multiculturelle.</p> <p>A4.1.C2. Intégrer les enjeux de RSE dans ses processus de recrutement et d'intégration de nouveaux collaborateurs (diversité, adaptation des postes aux personnes en situation de handicap, parité, équilibre des rémunérations...), en conformité avec le cadre légal et réglementaire applicable aux pays concernés, tout en veillant à conserver une cohérence d'ensemble, afin de contribuer à la création d'une culture d'entreprise responsable, y compris dans un contexte multiculturel.</p> <p>A4.1.C3 Accompagner le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs en l'adaptant aux enjeux multiculturels de l'équipe, afin de permettre aux recrutés d'évoluer positivement et durablement dans le contexte donné.</p>	<p><b>E1. Type d'évaluation : Etude de cas portant sur le management des équipes dans un contexte multiculturel donnant lieu à la remise d'un rapport écrit suivi d'une soutenance orale.</b></p> <p>Il est remis au candidat un dossier composé de documents et d'informations relatives à un cas d'entreprise, fictif ou réel.</p> <p>L'analyse du cas est réalisée en groupe, le choix des autres candidats du groupe et la répartition des rôles au sein du groupe, le cas échéant, étant effectués par le centre d'évaluation. Chaque membre du groupe réalise, grâce à un outil numérique son « profil culturel ». L'analyse et la résolution du cas tiendront compte des profils culturels révélés.</p> <p>Dans le rapport écrit, il est demandé au candidat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une nouvelle stratégie d'organisation incluant</li> </ul>	<p><b>Critères d'évaluation pour E1 :</b></p> <p><b>E1Cr1</b> La proposition de réorganisation tient compte des éléments du dossier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientations stratégiques (projets d'expansion ou d'implantation à l'international, croissance attendue, nouveaux services ou produits, nouveaux marchés visés...),</li> <li>- Contexte actuel et futur de l'entreprise (profils des collaborateurs, métiers, présence d'un conflit social, ambiance de travail, outils utilisés...)</li> <li>- De la multiculturalité des ressources humaines actuelles et futures,</li> <li>- Des éventuelles spécificités locales (exigences réglementaires en matière de diversité ou de handicap, conventions collectives applicables...)</li> </ul>
<p><b>A4.2. Management de l'organisation du travail d'une équipe multiculturelle</b></p>	<p>A4.2.C1 Définir et organiser l'activité des collaborateurs, en tenant compte des modalités et contraintes propres à leurs pays d'implantation ou zones d'actions (fuseaux</p>	<p>Dans le rapport écrit, il est demandé au candidat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une nouvelle stratégie d'organisation incluant</li> </ul>	<p>Dans le rapport écrit, il est demandé au candidat de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une nouvelle stratégie d'organisation incluant</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A4.3 Création des conditions d'engagement et de cohésion d'équipes multiculturelles</b></p>	<p>horaires, langues d'usage, réglementations locales sur l'aménagement des conditions et horaires de travail...), pour leur permettre de répondre aux objectifs de façon efficace et coordonnée.</p> <p>A4.2.C2 Optimiser les processus de travail au sein des équipes éloignées géographiquement, en facilitant l'accès et le partage des ressources et informations et en favorisant l'utilisation des outils de travail collaboratif et d'intelligence artificielle, pour développer leur efficacité et leur fluidité.</p> <p>A4.3.C1 Définir les axes d'une stratégie managériale basée sur les valeurs de l'organisation et tenant compte de son interculturalité, afin d'assurer une vision commune de ses objectifs.</p> <p>A4.3 C2 Adapter son style de management et sa posture au contexte multiculturel de l'équipe, en adoptant un leadership situationnel, en réponse aux besoins des collaborateurs et de l'organisation selon le pays concerné.</p> <p>A4.3 C3. Utiliser les leviers de motivation les plus efficaces selon les pays et les codes socio-culturels des collaborateurs (autonomisation, responsabilisation, reconnaissance, conditions de travail...), afin d'accompagner le changement dans une ambiance de travail stimulante au sein de l'équipe multiculturelle.</p> <p>A4.3.C4 Constituer des collectifs de travail multiculturels, favorisant la mobilisation, par les collaborateurs, de techniques et outils permettant de faire émerger une</p>	<p>l'intégration des enjeux RSE de l'organisation,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et organiser l'activité des collaborateurs dans la nouvelle organisation, intégrant des processus de travail optimisés,</li> <li>- Proposer un plan d'action permettant d'améliorer l'engagement des collaborateurs.</li> </ul> <p>A l'oral, dans un temps limité, le candidat soutient son rapport écrit. Il est challengé par les questions orales du jury.</p>	<p>La proposition de constitution d'équipe multiculturelle est détaillée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences existantes et manquantes actuelles et futures ainsi que les profils à recruter en conséquence,</li> <li>- Options de mobilité interne (y compris dans différents pays),</li> <li>- Processus d'intégration des nouveaux collaborateurs, selon les zones concernées : durée, étapes, parties prenantes, prise en compte de la multiculturalité ...</li> </ul> <p><b>E1Cr2</b> Les obligations de l'entreprise en matière de RSE (légales, engagements propres...) sont intégrées (proposition de réorganisation, processus de mobilité, processus d'intégration) : inclusion, adaptations prévues pour les collaborateurs en situation de handicap...</p> <p><b>E1Cr3</b> L'activité des collaborateurs est équilibrée entre les services/ les différentes zones.</p>
---	--	---	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>A4.4. Prévention et gestion de risques de dégradation du climat social face aux enjeux liés à la diversité et au changement</b></p>	<p>intelligence collective (communication non violente, écoute active, intelligence émotionnelle ...), afin de disposer d'un cadre de travail propice à la solidarité, à la créativité et au développement personnel et professionnel des collaborateurs.</p> <p>A4.4 C1. Communiquer auprès des collaborateurs sur les projets, les innovations et les tendances de l'organisation en adaptant son mode de communication à la maturité digitale de l'équipe et ses codes socio-culturels, afin de maintenir un niveau satisfaisant d'engagement et de confiance des collaborateurs, quels que soient la zone ou le pays considéré.</p> <p>A4.4 C2. Prévenir et gérer les résistances au changement, après en avoir identifié et traité les causes, en adoptant une communication transparente et favorisant l'écoute et la bilatéralité, afin de faire adhérer les collaborateurs à la politique de développement de l'organisation et aux changements induits.</p> <p>A4.4 C3. Participer au maintien d'un climat social apaisé, en intégrant les enjeux RSE aux conditions de travail (diversité, inclusion, équité, situation de handicap...) afin de créer un dialogue social constructif, pour assurer un cadre et une ambiance de travail sereins.</p>		<p>Les contraintes liées aux différentes zones sont prises en compte dans les feuilles de route : décalage horaires, réglementations salariales spécifiques, contraintes liées aux outils ...</p> <p>Des propositions de collectifs de travail pertinentes pour l'entreprise sont formulées : par zone, entre zones, selon les compétences, selon les thématiques...</p> <p><b>E1Cr4</b> Les propositions d'adaptation des modes de travail tiennent compte des objectifs stratégiques de l'entreprise, de la nouvelle organisation proposée, des enjeux RSE et de la culture/maturité des collaborateurs selon les zones visées : recours à l'IA, nouveaux outils de travail collaboratif, réseau intranet, système de traduction automatisée, recours à l'intelligence collective ....</p> <p><b>E1Cr5</b> Le plan d'action proposé visant à améliorer l'engagement :</p>
---	---	--	---

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p><b>E2. Type d'évaluation : Mise en situation professionnelle portant sur l'accompagnement au changement et la gestion de la diversité donnant lieu à un jeu de rôles.</b></p> <p>Le candidat est placé en situation professionnelle au sein d'une équipe de dirigeants (Managers et représentants de la Direction générale ou exécutive) joués par d'autres candidats choisis par le centre d'évaluation.</p> <p>Les différents rôles au sein du groupe sont définis et attribués par le centre d'évaluation.</p> <p>Lors du jeu de rôles, les candidats devront, selon le rôle qui leur aura été attribué, définir collectivement la stratégie d'accompagnement des équipes multiculturelles au changement afin de minimiser les résistances et les risques de dégradation du climat social de l'entreprise.</p> <p>Il est remis aux candidats un dossier présentant l'entreprise et ses enjeux stratégiques sur lequel ils s'appuieront.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tient compte du niveau d'engagement actuel des collaborateurs : analyse des KPI dédiés, définition des objectifs de la situation cible ...,</li> <li>- Détaille les étapes et moyens nécessaires à l'amélioration de l'engagement par zone ou pour toutes les zones, selon les résultats de l'analyse de l'engagement : adaptation du style et de la posture managériale, de la communication, travaux autour des enjeux et valeurs de l'organisation....</li> </ul> <p><b>Critères d'évaluation pour E2 :</b></p> <p><b>E2Cr1</b> Les risques de dégradation du climat social sont identifiés et leur origine est caractérisée : manque de communication, différences dans les modes et conditions de travail, défaut de conformité de l'entreprise, transformation de l'entreprise ...</p> <p><b>E2Cr2</b> Le candidat formule des propositions pertinentes de gestion des risques tenant</p>
--	--	---	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>Le candidat, évalué individuellement, devra défendre ses propositions et prises de positions de façon argumentée auprès du groupe de dirigeants, et sera interrogé sur les adaptations envisagées en cas d'interlocuteur en situation de handicap</p>	<p>compte : des enjeux stratégiques de l'organisation, de son modèle managérial, de son organisation et des outils dont elle dispose.</p> <p><b>E2Cr3</b> Les plans de communication proposés sont adaptés à la culture des collaborateurs des zones visées et différenciés par destinataire : collaborateurs, parties prenantes au dialogue social ...</p> <p><b>E2Cr4</b> Les propositions visant à réguler les résistances au changement sont pertinentes et adaptées au contexte (causes identifiées) : travaux individuels et collectifs avec les collaborateurs, implication dans les processus de décision, valorisation des idées des collaborateurs, plan de sensibilisation et de développement des compétences, exemplarité du management...</p> <p>Elles s'appuient sur les Modèles en Comportement Organisationnel.</p> <p><b>E2Cr5.</b> Le candidat émet des propositions d'adaptation aux interlocuteurs en situation de handicap pertinentes :</p>
--	--	--	--

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			adaptations de langage, techniques, logistiques...
<p><b><u>Evaluation transverse 1 sur les blocs</u></b></p> <p>Business game portant sur la création d'une nouvelle entreprise, dans un environnement en évolution rapide et très compétitif.</p> <p>Le candidat devra gérer, en équipe (les autres candidats sont choisis par le centre d'évaluation), les opérations de l'entreprise à travers plusieurs cycles de décision, depuis l'analyse de sa situation jusqu'à la planification d'une stratégie, son exécution puis son amélioration continue en fonction des objectifs du Balance Scorecard.</p> <p>Le business game donnera lieu à une présentation orale du plan d'affaire réalisé, accompagnée d'une présentation écrite de type PowerPoint (10 slides) pour l'équipe.</p>		<p><b><u>Critères d'évaluation :</u></b></p> <p>Le jury appréciera la performance commerciale totale de l'équipe à partir d'un tableau de bord prospectif permettant la performance de l'entreprise, basée sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sa performance financière,</li> <li>- Son efficacité sur le marché,</li> <li>- Sa performance marketing,</li> <li>- Sa gestion des ressources humaines,</li> <li>- Ses investissements dans l'avenir de l'entreprise,</li> <li>- Sa gestion d'actifs et sa création de richesse.</li> </ul>	
<p><b><u>Evaluation transverse 2 sur les blocs (1.2.3.4) : Mémoire en anglais sur une problématique internationale liée à la stratégie de l'entreprise.</u></b></p> <p>Le candidat présente dans un mémoire de 30 pages, une stratégie pour palier à une problématique rencontrée au sein de l'entreprise dans le cadre d'une activité internationale, en prenant particulièrement en compte des éléments Marketing/Commercial et/ou financier de l'entreprise.</p>		<p><b><u>Critères d'évaluation :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect du format du mémoire : 30 pages et qualité de la présentation écrite</li> <li>- Nature de la problématique : suffisante pour couvrir les différentes dimensions : Marketing/Commercial et/ou financier de l'entreprise.</li> <li>- Pertinence de la stratégie par rapport à la problématique</li> <li>- Pertinence des arguments apportés à la rédaction du mémoire.</li> </ul>	