

BC1. Définir la stratégie commerciale et financière pour stimuler la croissance et renforcer la compétitivité

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC1. Définir la stratégie commerciale et financière pour stimuler la croissance et renforcer la compétitivité d'un service ou d'une entreprise			
Activités 1.1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation d'une veille stratégique et analyse des dynamiques de marché pour orienter la stratégie commerciale et financière 	<p>Effectuer une analyse approfondie de l'environnement de l'entreprise (tendances du marché, comportements des consommateurs, mouvements de la concurrence et compréhension de l'environnement) pour identifier les opportunités de croissance financière et commerciale en identifiant des sources d'information internes et externes pertinentes.</p> <p>Analyser les données de veille en mobilisant des connaissances spécialisées pour anticiper les évolutions du marché et adapter la stratégie d'entreprise en conséquence.</p>	<p>PROJET STRATÉGIE</p> <p>Ce travail de groupe répond à la demande d'une entreprise pour résoudre une problématique. Tout en intégrant une dimension d'analyse stratégique, le candidat devra recueillir et analyser des données, vérifier expérimentalement ses hypothèses et formuler des préconisations opérationnelles adaptées.</p> <p>Évaluation : rapport écrit collectif et soutenance orale individuelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les données internes et externes collectées sont qualitatives : elles sont précises, récentes et éclairantes. ▪ Le candidat a utilisé une ou plusieurs méthodes d'analyse (SWOT, PESTEL, etc.) ▪ Les opportunités de croissance financière et commerciale identifiées sont précises et pertinentes. ▪ Les stratégies commerciales et financières, basées sur les données de veille, sont justes, innovantes et adaptées
Activités 1.2 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de collaborations pour maximiser les avantages 	<p>Initier des collaborations avec des entreprises et des acteurs clés pour accéder à de nouveaux segments de marché, minimiser les risques financiers et exploiter les avantages compétitifs en identifiant les acteurs</p>	<p>PROJET GESTION DE PARTENARIAT</p> <p>Basé sur le projet stratégie, le candidat doit présenter des opportunités de collaborations stratégiques. Il doit rédiger une liste de partenaires potentiels,</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les partenaires sélectionnés ont une expertise complémentaire à l'entreprise et apportent un réel avantage compétitif. ▪ Le candidat estime le potentiel de croissance des revenus et l'amélioration de la marge

<p>commerciaux et financiers</p>	<p>et expertises complémentaires à l'activité de l'entreprise ou du service.</p> <p>Pérenniser des accords de collaboration afin de favoriser le partage de ressources, la co-innovation et la cocréation de valeur, tout en assurant une croissance des revenus et une amélioration de la marge bénéficiaire.</p>	<p>justifier leur pertinence et complémentarité et proposer un plan pour initier des discussions formelles, incluant un courriel de proposition. Le candidat doit aussi élaborer un outil de suivi de la collaboration, détaillant réunions, rapports et indicateurs de performance, ainsi qu'une analyse des leviers de croissance avec des projections financières. Enfin, il doit proposer un processus de co-innovation avec des étapes spécifiques et des rôles pour chaque partenaire.</p> <p>Évaluation : rapport écrit collectif et soutenance individuelle orale.</p>	<p>bénéficiaire grâce aux collaborations.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les avantages du partenariat sont présentés de manière convaincante. ▪ Le candidat a mis en place des indicateurs de performance et un plan de suivi pour pérenniser les partenariats. ▪ Le processus de co-innovation proposé est complet et pertinent. ▪ L'analyse des leviers de croissance propose un scénario susceptible d'augmenter la marge bénéficiaire par des projections financières réalistes.
<p>Activités 1.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conception d'une stratégie financière et commerciale prenant en compte les engagements RSE. 	<p>Élaborer une stratégie financière et commerciale pour améliorer la rentabilité de l'entreprise ou du service, en prenant en compte les tendances et les risques du marché.</p> <p>Intégrer les critères RSE dans les décisions d'investissement et de financement en envisageant l'impact des activités sur un plan sociétal et environnemental, pour promouvoir des pratiques commerciales éthiques et durables, tout en visant la rentabilité à long terme.</p>	<p>SERIOUS GAME</p> <p>À travers une plateforme logicielle simulant un univers concurrentiel fictif mais réaliste, le candidat doit analyser les données disponibles, qu'elles soient commerciales, financières, sociales et environnementales (notamment sous forme de bilan carbone). Il doit élaborer une stratégie cohérente et la mettre en œuvre par des décisions d'allocations de ressources, analyser l'exécution de la stratégie et les impacts de ces décisions sur l'économie et la RSE et adapter régulièrement leurs décisions en fonction des résultats obtenus pour optimiser les indicateurs économiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le candidat démontre une compréhension claire de la situation financière et commerciale de l'entreprise ou du service. ▪ Le candidat élabore une stratégie cohérente qui intègre les opportunités et les risques identifiés et qui améliore la rentabilité ▪ Les différents impacts des stratégies adoptées, tant sur les aspects financiers que sociétaux et environnementaux, sont clairement présentés par le candidat.

		<p>et RSE.</p> <p>Évaluation : l'évaluation est réalisée à travers le logiciel de simulation pour les groupes. L'évaluation individuelle est réalisée sur la base des comportements observés et des contributions effectives de chaque candidat.</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Le candidat démontre que la prise en compte des critères RSE ne compromet pas la rentabilité à long terme de l'entreprise.
--	--	--	--

BC2. Piloter la performance commerciale et financière pour optimiser les résultats

BC2. Piloter la performance commerciale et financière pour optimiser les résultats			
<p>Activités 2.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et optimisation de la performance commerciale et financière 	<p>Définir et suivre des indicateurs de performance pour évaluer l'efficacité des stratégies commerciales et financières en identifiant les améliorations stratégiques et/ou organisationnelles nécessaires.</p> <p>Analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés et mettre en œuvre des actions correctives pour optimiser la performance, en ajustant les stratégies et processus en conséquence.</p>	<p>ÉTUDE DE CAS FINANCES</p> <p>Lors de cette étude de cas, le candidat doit analyser des documents comptables et financiers, identifier les chiffres et indicateurs clés en lien avec la stratégie poursuivie, analyser les écarts et prendre des décisions, ainsi qu'analyser et anticiper les risques. Il doit élaborer des stratégies financières cohérentes avec les objectifs de l'organisation et ajuster les budgets en conséquence. Les données utilisées proviennent d'entreprises partenaires ou d'une entreprise fictive.</p> <p>Évaluation : remise d'un rapport écrit individuel et soutenance orale individuelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les indicateurs de performance choisis sont clairs, mesurables et alignés sur les stratégies commerciales et financières ▪ Le candidat effectue une collecte fiable des données ▪ Il analyse précisément les tendances, les écarts et leurs causes ▪ Un plan d'actions correctives est élaboré, incluant les détails des délais de mise en œuvre et les indicateurs de suivi. ▪ Une synthèse de la situation économique est construite, basée sur l'analyse des données, des indicateurs et des objectifs.
<p>Activités 2.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion du budget et de la performance financière de l'entreprise ou du service 	<p>Évaluer la santé économique de l'entreprise ou du service et de la stratégie mise en place, en analysant les données financières pour une prise de décision éclairée.</p> <p>Concevoir et exécuter des plans d'investissement stratégiques pour dynamiser la croissance et la rentabilité de l'entreprise, en identifiant des opportunités d'investissement et en évaluant les risques associés.</p> <p>Ajuster les budgets en fonction des objectifs stratégiques et opérationnels,</p>	<p>Évaluation : remise d'un rapport écrit individuel et soutenance orale individuelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plan d'investissements stratégiques est précis et présente les opportunités, les risques, et les attentes en termes de croissance et de rentabilité. ▪ Le plan budgétaire répond aux objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise, et comprend une analyse des dépenses et des revenus prévus, ainsi qu'une évaluation du retour sur investissement (ROI). ▪ Le candidat maîtrise une ou des méthodes/outils de suivi du plan budgétaire.

	<p>en surveillant étroitement les dépenses et les revenus pour évaluer la rentabilité des projets et des investissements (ROI) et assurer la viabilité financière.</p>		
<p>Activités 2.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration d'indicateurs RSE dans le suivi de la performance 	<p>Développer et suivre des indicateurs spécifiques pour mesurer la performance et l'impact des actions en matière de RSE, en respectant l'orientation stratégique de l'entreprise.</p> <p>Analyser ces indicateurs pour rédiger une synthèse et définir des actions correctives ou de nouveaux objectifs RSE dans le respect de la stratégie.</p>	<p>ÉTUDE DE CAS RSE</p> <p>Sur la base d'un cas réel ou fictif, les candidats doivent analyser les données fournies sur l'entreprise et ses critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) en utilisant des sources internes, des rapports externes ou des données de tiers. Ils doivent sélectionner les données pertinentes, identifier les domaines d'amélioration et les risques, fixer des objectifs spécifiques et mesurables, et préparer un plan de communication interne.</p> <p>Évaluation : remise d'un rapport écrit individuel et soutenance orale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les indicateurs RSE sélectionnés sont pertinents par rapport à la stratégie. ▪ Une analyse des indicateurs est effectuée pour évaluer l'impact actuel et potentiel des initiatives RSE. ▪ La synthèse des performances en matière de RSE inclut l'identification claire des domaines d'amélioration et des risques associés. ▪ Les objectifs RSE sont spécifiques et mesurables.

BC3 Manager les équipes et développer son leadership pour accompagner la transformation stratégique et opérationnelle

BC3 Manager les équipes et développer son leadership pour accompagner la transformation stratégique et opérationnelle			
<p>Activités 3.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervision des équipes dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie 	<p>Diriger et coordonner les équipes internes et les équipes interentreprises, ou interdisciplinaires, en capitalisant sur les compétences de chacun et en attribuant les responsabilités en conséquence, pour garantir la mise en œuvre efficace des initiatives stratégiques et l'atteinte des objectifs fixés.</p> <p>Superviser l'avancement du projet et ajuster l'organisation en fonction des résultats et du retour d'expérience des équipes, en provoquant des points de suivi réguliers.</p> <p>Accompagner les équipes en effectuant un feedback constructif afin de débloquent les potentiels points de difficulté et de motiver les collaborateurs.</p> <p>Assurer un environnement de travail positif et inclusif en prenant en compte les</p>	<p>MISE EN SITUATION MANAGERIALE</p> <p>Cette mise en situation permet au candidat de jouer le rôle d'un manager prenant ses fonctions dans une organisation fictive. Après avoir analysé le contexte et les enjeux de l'entreprise, il diagnostique un dysfonctionnement humain lié aux rôles, compétences et facteurs d'ambiance, puis propose des solutions opérationnelles afin de débloquent les situations, notamment celles liées à la motivation, aux compétences et à l'inclusivité ou au handicap. Enfin, le candidat doit élaborer un plan de formation basé sur un budget fictif, des entretiens individuels, un catalogue de formation et les contraintes stratégiques de l'entreprise.</p> <p>Évaluation : rapport individuel écrit complétant l'évaluation de la mise en situation en temps réel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le candidat adopte et met en œuvre un leadership en adéquation avec la situation. ▪ Les compétences des équipes sont identifiées par le biais d'un <i>mapping</i> de compétences. ▪ Le plan de développement des compétences capitalise sur les compétences actuelles. ▪ Le plan respecte les objectifs de l'entreprise et les contraintes budgétaires. ▪ Des préconisations opérationnelles claires et réalisables sont élaborées pour résoudre les dysfonctionnements identifiés. ▪ Un feedback constructif et encourageant pour les membres de l'équipe est présenté. ▪ Le candidat valorise la diversité des idées et des perspectives au sein de l'équipe. ▪ Les solutions de Qualité de Vie au Travail (QVT) sont bien explicitées dans le rapport.

	<p>individualités, le caractère interculturel des équipes et les personnes en situation de handicap afin de pérenniser le capital de compétences et de respecter les principes de QVT.</p>		
<p>Activités 3.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement des aptitudes et de l'expertise des équipes 	<p>Déterminer les besoins de formation et de développement des compétences pour accompagner l'évolution des collaborateurs.</p> <p>Arbitrer sur les plans de formation en fonction des priorités stratégiques, de l'organisation des équipes et des contraintes budgétaires, afin d'encourager l'apprentissage continu et soutenir le développement professionnel des membres de l'équipe.</p> <p>Mettre en œuvre le plan de développement des compétences de l'entité à partir du diagnostic des compétences des collaborateurs de son entité et en prenant en compte les éventuelles situations de handicap</p>		

<p>Activités 3.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre d'un leadership éclairé et réflexif 	<p>Engager une réflexion personnelle sur ses pratiques de leadership actuelles en recherchant des <i>feedbacks</i> auprès de ses équipes afin d'optimiser son management.</p> <p>Appliquer des principes éthiques et des valeurs de responsabilité sociale et environnementale dans la prise de décision et le leadership, en promouvant l'intégrité et le respect mutuel.</p> <p>Développer une capacité de réflexion stratégique pour anticiper les changements et adapter les stratégies de leadership, en s'engageant dans un apprentissage continu et une auto-évaluation.</p>	<p>Journal</p> <p>Ce travail individuel consiste à rédiger un journal personnel sur une durée de 3 mois qui développe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une approche réflexive de son leadership en lien direct avec sa pratique professionnelle, • l'aspect éthique et RSE qu'il met en œuvre dans son leadership, • les retours dont il bénéficie et les conclusions qu'il en tire. <p>Évaluation : synthèse écrite individuelle et soutenance à l'oral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La documentation dans le portfolio comporte des réflexions sur les pratiques de leadership actuelles, de la recherche active et les <i>feedbacks</i> obtenu par les interlocuteurs adaptés. ▪ Le candidat a inclus des exemples spécifiques (cas pratique ou théorique) qui démontrent une réflexivité du leadership et le développement d'un raisonnement vers un leadership éthique et responsable. ▪ Un plan de modification du leadership comportant des objectifs réalistes est proposé.
--	---	---	---

BC4. Gérer la transformation organisationnelle pour s'adapter à un environnement en constante évolution

BC4. Gérer la transformation organisationnelle pour s'adapter à un environnement en constante évolution			
<p>Activités 4.1</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduite du changement et stimulation de l'innovation collaborative 	<p>Adopter une approche centrée sur les clients pour justifier et orienter les projets de transformation.</p> <p>Élaborer des plans de changement pour guider l'organisation à travers les transformations actuelles, en assurant une communication claire et un soutien suffisant aux équipes.</p> <p>Intégrer des mécanismes d'innovation ouverte en collaborant avec des partenaires externes, tout en préparant l'entreprise à accueillir et à s'adapter aux nouvelles idées et méthodologies.</p> <p>Inclure des programmes de sensibilisation et de formation pour faciliter l'acceptation du changement parmi les employés.</p>	<p>LABORATOIRE D'INNOVATION PARTIE 1</p> <p>En groupe, les candidats choisissent une application d'une innovation dans l'entreprise de l'un d'eux, orientée client. Sur la base d'interviews et de recherches documentaires, ils décryptent les enjeux liés à cette innovation et vulgarisent leurs conclusions et proposent une organisation pour accompagner le déploiement du projet.</p> <p>Évaluation : remise d'un rapport collectif et soutenance orale individuelle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le choix d'innovation est justifié par rapport aux activités de l'entreprise et expose les enjeux et l'impact potentiel sur l'organisation, ce qui justifie son choix. ▪ Le plan de changement est réaliste et détaillé. Il comprend des objectifs clairs, un plan de communication, des étapes spécifiques, l'identification des acteurs du changement, des responsabilités assignées et des mécanismes de soutien pour les équipes, incluant un planning de formations et des campagnes de sensibilisation. ▪ Le candidat démontre une compréhension claire des concepts d'innovation ouverte. ▪ Le candidat évalue le potentiel des opportunités d'innovation ouverte en termes de faisabilité, de rentabilité et d'impact stratégique.

<p>Activités 4.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des résistances et suivi des transformations 	<p>Identifier les sources potentielles de résistance au sein de l'organisation et élaborer des plans d'action pour faciliter le changement en utilisant la communication, l'éducation et l'implication des parties prenantes.</p> <p>Surveiller l'impact du changement afin d'ajuster les stratégies en fonction des retours terrain et des résultats obtenus.</p>	<p>ATELIER TRANSFORMATION</p> <p>Cette évaluation s'appuie sur le laboratoire d'innovation. Chaque candidat doit convaincre, lors d'un entretien managérial simulé, un collaborateur critique, hésitant, insatisfait ou déchiré par rapport à l'innovation proposée.</p> <p>Évaluation : les entretiens simulés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La présentation de l'innovation proposée est réalisée avec des explications sur comment elle s'inscrit dans la stratégie globale de l'organisation et répond aux défis ou opportunités actuels. ▪ Les techniques de communication et de persuasion adaptées au profil du collaborateur simulé sont utilisées. ▪ Le candidat adapte son discours en fonction des réactions du collaborateur ▪ Une stratégie de résolution de conflits est appliquée ▪ La présentation d'un plan d'action à la fin de l'entretien, détaillant les prochaines étapes concrètes en lien avec l'innovation discutée, inclut la démonstration de la prise en compte des retours et suggestions formulés durant l'entretien.
<p>Activités 4.3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Renforcement de l'adaptabilité organisationnelle 	<p>Promouvoir des principes et pratiques agiles (Scrum, Kanban, XP, etc.) au sein de l'organisation pour améliorer la réactivité et la flexibilité face aux changements du marché et de l'environnement en sensibilisant les équipes.</p> <p>Mettre en place des équipes transversales et des projets pilotes pour tester de nouvelles approches et accélérer l'innovation en facilitant la collaboration interdépartementale et le partage</p>	<p>LABORATOIRE D'INNOVATION PARTIE 2</p> <p>Dans le cadre du « Laboratoire d'innovation Partie 1 », les candidats vont mettre en place une équipe transversale pour tester de nouvelles approches et lancer un projet pilote pour développer un produit ou service innovant. Ils doivent sensibiliser l'entreprise aux pratiques agiles, proposer un plan d'action, coordonner l'équipe transversale et préparer le bilan de la gestion du projet pilote.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le candidat maîtrise une méthodologie agile. ▪ L'équipe transversale inclut des membres ayant une diversité d'expertise et de perspectives. ▪ Le plan de sensibilisation est détaillé et praticable. ▪ La description des étapes du projet pilote est cohérente et complète. ▪ Les méthodes proposées pour suivre et évaluer la performance de l'équipe et du projet pilote sont pertinentes et applicables.

	de connaissances.	Évaluation : rapport écrit collectif et soutenance orale individuelle.	
--	-------------------	--	--