

**Intitulé** : Diriger la stratégie et mobiliser les ressources d'une entreprise

Description du métier, de l'activité ou de la situation professionnelle à partir duquel le dispositif visant la certification est initié :		
<p>Les équipes dirigeantes sont confrontées aujourd'hui à des défis d'un nouveau genre. En effet, au-delà des seuls aspects économiques et financiers, elles doivent désormais intégrer de nouveaux paramètres, comme la réputation de leur entreprise, la responsabilité sociale, sociétale et environnementale, les mutations du travail et du management, la transformation numérique, les basculements géopolitiques, les demandes d'ordre éthique et les nouvelles formes de gouvernance. De même, elles doivent faire face à une sensibilité accrue de la société vis-à-vis des questions liées à la parité des instances dirigeantes, à la prise en compte des besoins d'adaptation et des opportunités de carrière des personnes en situation de handicap.</p> <p>Dans ce contexte, les membres des équipes dirigeantes doivent non seulement développer une vision pertinente de leur marché et leurs avantages compétitifs, une aptitude à s'appuyer sur la Sociologie des organisations pour maîtriser les jeux d'acteurs et comprendre les dynamiques sociales tout en ayant une lecture éclairée d'eux-mêmes et de leurs responsabilités éthiques. Pour répondre à ce besoin, le projet de certification « Diriger la stratégie et mobiliser les ressources d'une entreprise » s'adresse principalement à des directeurs ou futurs directeurs de société/PME/PMI/ETI/ filiales de groupe français ou international, associations/ ONG désireux de développer des entreprises singulièrement responsables dont la « raison d'être » intègre et dépasse la logique du profit en admettant qu'il n'est pas d'entreprise qui gagnent vraiment dans un monde qui perd.</p>		
Référentiel de compétences	Référentiel de certification	
	Modalité(s)	Critères
<p><b>C1</b> Élaborer la « raison d'être » d'une entreprise,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en définissant une vision à moyen et long termes du marché,</li> <li>- en interrogeant le « Pourquoi » de son existence,</li> <li>- en analysant des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux ainsi que politiques et éthiques,</li> </ul> <p>afin d'orienter la stratégie de l'entreprise dans un environnement incertain.</p>	<p><b>E1. Cas pratique</b> D'après un cas posant le problème de la raison d'être d'une entreprise réelle confrontée à des transformations sectorielles et des pressions médiatiques majeures, le candidat réalise et soutient devant un jury d'évaluation un projet de développement stratégique RSE cohérent avec la raison d'être.</p> <p>Le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élabore la raison-être,</li> <li>- définit des axes de développement stratégiques à partir des apports RSE,</li> </ul>	<p>Le candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la cohérence et la pertinence des propositions « vision » et « raison d'être » à partir des opportunités et contraintes d'un contexte socio-politique donné, la vision à moyen et long termes du marché est documentée et alignée avec les capacités et les ressources de l'entreprise.</li> <li>- la différenciation des propositions par rapport à ce qu'offrent les concurrents du secteur, avec une présentation d'une justification convaincante du "Pourquoi" de l'entreprise, intégrant des considérations éthiques et sociales.</li> <li>- une analyse détaillée des indicateurs économiques, sociaux, environnementaux, politiques et éthiques est utilisée pour orienter la stratégie de l'entreprise.</li> </ul>

<p><b>C2</b> Définir des axes de développement stratégiques RSE cohérents avec la « raison d’être »,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en utilisant des outils d'analyse stratégique,</li> <li>- en appliquant des méthodes de prospective pour anticiper les évolutions futures tout en reconnaissant leurs limites,</li> <li>- et en incluant un agenda RSE et développement durable,</li> </ul> <p>afin de mettre en perspective les enjeux et les opportunités de l’entité au regard de son environnement concurrentiel, financier, social et environnemental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifie les impacts de ce projet sur la gouvernance de l’entreprise.</li> </ul>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L’utilisation effective des outils d'analyse stratégique et de prospective pour définir un agenda RSE aligné avec la vision à long terme de l'entreprise, en phase avec les objectifs de développement durable définis par l’ONU et les normes nationales (reporting de durabilité CSRD) et internationales applicables.</li> <li>- La capacité à mettre en perspective et à développer une argumentation cohérente entre la vision, la raison d’être et la stratégie, il présente une analyse de prospective avec identification claire des tendances futures et des limites des prévisions.</li> <li>- La pertinence des propositions concrètes en matière d’amélioration de la stratégie et de sa politique RSE et développement durable, il définit des objectifs mesurables pour chaque axe de développement stratégique RSE dans l’agenda.</li> </ul>
<p><b>C3</b> Assurer une gouvernance d’entreprise conforme et éthique,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en veillant au respect des engagements statutaires et légaux,</li> <li>- en contrôlant la nature des communications entre les acteurs concernés (i.e. : membres du Conseil d'administration, actionnaires/sociétaires, membres de l'Excom et partenaires sociaux)</li> <li>- en mettant en place des mécanismes de prévention des irrégularités,</li> </ul> <p>afin de renforcer la transparence, de prévenir les conflits internes et les crises externes, et de faciliter le bon fonctionnement des instances dirigeantes.</p>		<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise en compte des contraintes légales et morales propres aux activités d'un Conseil d'Administration.</li> <li>- L’identification des risques d’irrégularités de fonctionnement entre les parties concernées par la gouvernance.</li> <li>- L’aptitude à repérer les risques de déviance morale propres aux instances dirigeantes et à ses parties prenantes.</li> </ul>

<p><b>C4</b> Définir une politique financière et budgétaire,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en prenant en compte les résultats d'analyse des comptes, les prévisions d'activités et les projets d'investissement inhérents à la stratégie,</li> <li>- en identifiant les sujets critiques et les points de vigilance,</li> <li>- en exploitant des données d'indicateurs critiques pour l'activité, ainsi que le rapport coûts/bénéfice des projets considérés,</li> <li>- et en évaluant les conséquences financières des décisions stratégiques de l'entreprise,</li> </ul> <p>dans le but de formuler une proposition stratégique pertinente et de préserver durablement la santé financière de l'entreprise.</p>	<p><b>E2. Cas pratique</b></p> <p>A partir d'une stratégie et de données comptables issues d'une situation réelle, le candidat établit des préconisations cohérentes en matière de politique financière et budgétaire.</p> <p>Cas évalué par un expert de la finance d'entreprise.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité à évaluer une entreprise à partir de l'analyse de ses comptes (bilan, compte d'exploitation et budgets) afin d'apprécier les conséquences financières d'une stratégie donnée.</li> </ul> <p>La cohérence des préconisations financières et budgétaires en fonction de la stratégie de l'entreprise et l'aptitude à proposer des indicateurs pertinents permettant le suivi et le contrôle budgétaire.</p>
<p><b>C5</b> Concevoir les outils de pilotage de la stratégie d'entreprise,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en interprétant les outils d'analyse stratégique et les indicateurs de performance financiers, commerciaux, environnementaux ou relatifs au climat social de l'entreprise,</li> <li>- en caractérisant l'environnement global (tendances du marché, innovations techniques et scientifiques), à l'aide du modèle et outils d'analyse VUCA (cf. : SWOT, Matrice BMC, Google Analytics),</li> <li>- et en proposant une organisation cohérente avec ces analyses stratégiques,</li> </ul> <p>afin de répondre plus rapidement aux changements du marché et d'optimiser les choix stratégiques en temps réel.</p>	<p><b>E3. Projet professionnel</b></p> <p>En s'appuyant sur des données réelles, le candidat analyse la situation d'une entreprise et établit des préconisations ayant une ambition et un impact stratégiques. Ce projet fait l'objet d'un rapport et d'une soutenance devant un jury d'évaluation.</p> <p>Le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- établit des préconisations de mise en œuvre de la stratégie ainsi qu'un descriptif des outils de pilotage adaptés</li> <li>- identifie et démontre une opportunité majeure de développement et les implications financières, commerciales, marketing et RH qui en découlent</li> </ul>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité à mobiliser des outils de planning stratégique par la production et l'utilisation de tableaux de bord intégrant des indicateurs de performance financiers, commerciaux et environnementaux.</li> <li>- La pertinence des indicateurs de performance financière, sociale et environnementale proposés, avec une analyse documentée des tendances du marché et innovations, utilisant des modèles comme VUCA pour informer la stratégie.</li> <li>- La justesse des arguments qui sous-tendent l'organisation opérationnelle suggérée.</li> </ul>

<p><b>C6</b> Construire un plan marketing innovant pour lancer un produit ou un service,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en identifiant les opportunités de développement répondant aux besoins clients, et en prenant en compte les besoins des utilisateurs finaux en situation de handicap,</li> <li>- à partir d'un historique de résultats et d'une analyse des 6 P (Push, Pull, Performance, Price, Place et Profit) en s'appuyant notamment sur une série d'outils ad hoc (cf. : SWOT, Matrice BMC, Google Analytics),</li> <li>- et en définissant les moyens de mise en œuvre stratégique (publicité, communications, force de vente, hotline, budget),</li> </ul> <p>afin de maximiser l'impact et la réussite du projet et de favoriser une croissance durable de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réalise un diagnostic organisationnel et définit un plan de conduite du changement</li> </ul>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La pertinence de l'analyse des données fournies (opportunités – menaces), basée sur des sources de marché fiables, il identifie des solutions technologiques adaptées et des zones géographiques cibles, ainsi que les perspectives de croissances et les besoins en ressources correspondants.</li> <li>- L'identification de la cible des besoins à satisfaire et des limites des options choisies, incluant les adaptations nécessaires pour l'usage des personnes présentant une situation de handicap. Il identifie les avantages compétitifs retenus et nuancés par rapport aux zones de chalandise.</li> <li>- L'élaboration d'un plan marketing international à la fois réaliste et ambitieux en intégrant les technologies de marketing digital (médias sociaux, automatisation du marketing, analyse big data, marketing prédictif...).</li> </ul>
<p><b>C7</b> Piloter un projet de transformation organisationnelle,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en réalisant un diagnostic organisationnel de la structure,</li> <li>- en repérant notamment le niveau d'acceptabilité ainsi que les zones de résistance au changement,</li> <li>- en définissant la meilleure stratégie de mise en œuvre possible et son plan d'actions correspondant,</li> <li>- et en mobilisant et en engageant les équipes impliquées dans le projet,</li> <li>- et en prenant les dispositions nécessaires à l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap,</li> </ul>		<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La compréhension du fonctionnement réel de l'organisation à l'aide des outils de la sociologie des organisation (cf. : travaux de M. Crozier &amp; E. Friedberg).</li> <li>- La pertinence de l'analyse sociologique et des préconisations destinées à faciliter la mise en œuvre d'un programme de transformation.</li> <li>- Sa capacité à justifier ce qui est supposé être la meilleure stratégie de conduite du changement possible.</li> <li>- L'identification de la variété des difficultés susceptibles d'empêcher, retarder ou saboter son plan de conduite du changement.</li> <li>- La formalisation des modalités pratiques de mise en œuvre de son plan de conduite du changement.</li> </ul>

<p>dans le but de faciliter la transformation organisationnelle de la structure et d'en assurer l'inclusivité.</p>		
<p><b>C8</b> Mettre en place une stratégie de communication et d'influence,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en élaborant une cartographie des risques réputationnels,</li> <li>- en animant un réseau relationnel de haut niveau avec des relais d'opinion et des partenaires fiables,</li> <li>- en supervisant des outils d'enquête qualitative et tableaux de bord dédiés au suivi des actions de communication,</li> <li>- et en utilisant des stratégies de gestion proactive des crises,</li> </ul> <p>afin de renforcer l'image de marque et la réputation de l'entreprise et d'accroître l'engagement des parties prenantes.</p>	<p><b>E4. Mise en situation professionnelle</b>  D'après l'analyse d'un cas tiré de faits réels, le candidat identifie les actions à mener pour valoriser « la raison d'être », la stratégie, les résultats, la qualité des produits/services et l'engagement des parties prenantes de l'entreprise.  Il est amené à prendre part une négociation simulée, à des niveaux de difficultés différents.  Evaluation par un jury d'experts de la négociation ou de la communication.</p>	<p>Le travail du candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La pertinence de l'analyse des risques inhérents à la situation étudiée (cf. : probabilités, fréquence, tendance, gravité, signaux faibles) et capacité à planifier les actions clés d'une situation de crise.</li> <li>- L'identification des relais pertinents de communication internes et externes dans une situation de crise.</li> </ul>
<p><b>C9</b> Représenter l'organisation dans le cadre de négociations stratégiques (investissements, achats), commerciales (ventes, contrats) et sociales (contrats, non-discrimination, rémunération, avantages et sanctions),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- en animant des réunions professionnelles et en négociant avec des partenaires,</li> <li>- en définissant un message percutant,</li> <li>- en utilisant la technique de négociation « getting to yes »</li> <li>- et en élaborant une stratégie de présentation orale en fonction du public cible,</li> </ul> <p>afin de défendre les intérêts prioritaires de l'organisation.</p>		<p>Le candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- son aisance orale face à des situations imprévues et/ou déstabilisantes.</li> <li>- sa capacité d'écoute active et son niveau d'empathie malgré des divergences de points de vue initiales caractérisées.</li> <li>- sa capacité à faire preuve de sagacité et de créativité dans la recherche de solutions optimales pour l'ensemble des protagonistes impliqués.</li> </ul>