

BLOC 1 : DEFINIR ET PILOTER LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visé</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Réalisation d'un diagnostic stratégique au moyen d'une analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise	<p>Afin de réaliser un diagnostic stratégique</p> <p>B1 C1 Analyser l'environnement global de l'entreprise sur son marché (macro environnement, concurrence, marchés...) en adoptant une démarche prospective</p> <p>B1 C2 Réaliser un audit financier en fonction de KPI (ROE, DL, ROA, ROS, AT) et analyser ce diagnostic pour faire des recommandations sur la stratégie</p> <p>B1 C3 Evaluer de manière critique des problèmes commerciaux complexes et non structurés à l'aide d'outils et de cadres appropriés</p> <p>B1 C4 A partir de ces données, établir une évaluation globale de l'entreprise en fonction de différentes méthodes (CF, comparable, etc.)</p> <p>B1 C5 Synthétiser les informations et les résultats d'analyses pour développer une stratégie globale au moyen d'arguments clairs, logiques et persuasifs.</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas, réaliser un diagnostic stratégique comportant</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise • les opportunités et les menaces propres à son marché 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de l'environnement est pertinente • L'analyse SWOT / PESTEL est correctement réalisée • L'analyse de Porter est correctement réalisée • Les FCS identifiés sont exhaustifs • Des formules sont utilisées au cours du diagnostic stratégique (ROE, DL, ROA, ROS, AT)
Définition de la stratégie globale de l'entreprise en identifiant des facteurs clés de succès et des projets de développements à la lumière d'indicateurs financiers	<p>Afin de définir la stratégie globale de l'entreprise et en s'appuyant sur le diagnostic stratégique réalisé</p> <p>B1 C6 Identifier les opportunités et les menaces sur un secteur défini ainsi que les ressources et capacités stratégiques de l'entreprises</p> <p>B1 C7 Définir les axes d'investissement et de croissance de l'entreprise</p> <p>B1 C8 Formaliser un business plan en direction des investisseurs en utilisant la forme appropriée (Business Model Canvas, Value Proposition Design, etc.)</p> <p>B1 C9 Décliner budgétairement son business plan (ventes, production, coût, trésorerie, etc.) afin de vérifier sa faisabilité et sa valeur</p>	<p>Dans le cadre de la même étude de cas, définir la stratégie précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le positionnement stratégique visé de l'entreprise, • les enjeux financiers, humains, marketing et commerciaux • les objectifs à atteindre (diversification, technologie, compétences et ressources clefs, internationalisation) • les moyens pour les mettre en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> • Le diagnostic interne et externe est correctement réalisé • Les principales formes d'évaluation ou méthodes types LBO sont utilisées pour décrire les modes de croissance de la firme • Le business plan proposé est clair, complet et cohérent
Organisation et mise en place des modalités de	Afin de mettre en œuvre opérationnellement la stratégie décidée :	<ul style="list-style-type: none"> • Au cours d'un jeu d'entreprise favorisant le travail d'équipe en mode projet, présenter : 	<ul style="list-style-type: none"> • Les manœuvres de croissance identifiées sont en adéquation

fonctionnement de la stratégie en mode projet	<p>B1 C10 Concevoir un plan de déploiement stratégique définissant l'organisation et les moyens à mettre en œuvre (organisationnels, humains, marketing et commercial, financiers)</p> <p>B1 C11 Assurer la conformité des choix stratégiques aux environnements légaux (juridiques, rse et développement durable...)</p> <p>B1 C12 Piloter la mise en œuvre des leviers identifiés en communiquant et diffusant auprès des services concernés les décisions prises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le business plan d'une offre produit décidée en comité de direction (fixer un prix de vente et déterminer des prévisions commerciales) ; • les moyens humains et organisationnels nécessaires au succès de la stratégie définie • les éléments financiers à mettre en avant pour justifier un emprunt auprès des partenaires financiers potentiels • la construction de tableaux de bord vus sous l'angle projet 	<p>avec le déploiement stratégique proposé</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les formes de déploiement / mise en œuvre stratégiques sont définies • Les outils d'aide à la décision sont renseignés
Contrôle et analyse des résultats de la politique stratégique. Mise en place d'actions correctives	<p>Afin de mesurer l'efficacité de la politique stratégique et proposer des ajustements</p> <p>B1 C13 Mettre en place des indicateurs de suivi et des outils de reporting</p> <p>B1 C14 Proposer et mettre en œuvre des actions correctrices afin de réduire les éventuels écarts constatés grâce aux indicateurs</p>	<p>Dans des exercices abordant des cas divers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • calculer et manier des indicateurs pour vérifier le bon déroulement du plan stratégique • planifier un rétro planning pour un suivi complet du plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Les prévisions de rentabilité du capital sont utilisées comme indicateur de performance • Les outils de contrôle de gestion sont précis et fiables

BLOC 2 : DEFINIR ET PILOTER LA STRATEGIE MARKETING ET LA RELATION CLIENT

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visé</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Mise en œuvre d'une fonction de veille concurrentielle sur un marché français ou étranger	<p>Afin de réaliser une veille concurrentielle sur un secteur spécifique</p> <p>B2 C1 analyser les opportunités en terme de développement et de positionnement au moyen d'études statistiques sur des données de marché</p> <p>B2 C2 détecter et évaluer les évolutions du marché, des tendances, des usages, des comportements de consommateur et client ou l'émergence de nouveaux marchés</p>	<p>Dans le cadre d'un travail de groupe avec remise d'un dossier écrit et soutenance orale, mener à bien une étude qualitative de type focus group ou des entretiens semi-directifs, complétée par une étude quantitative avec des analyses statistiques pour confirmer les éléments issus de l'étude qualitative.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les données nécessaires sont pertinentes pour renseigner les outils de la prise de décision • Les indicateurs sont renseignés • Les outils d'aide à la décision sont renseignés
Identification des opportunités et des risques de développement commercial sur le plan national et international	<p>Afin de formaliser le diagnostic marketing :</p> <p>B2 C3 utiliser un certain nombre d'outils stratégiques d'aide à l'analyse et à la prise de décision (matrice SWOT, Hexagone de Porter, BCG, ADL etc).</p> <p>B2 C4 définir à partir de ces informations recueillies et de la connaissance approfondie du marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les conquêtes de parts de marché possibles - les besoins en terme d'innovations 	<p>Dans le cadre d'une étude de cas, réaliser dans la première partie un diagnostic stratégique comportant</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des forces et des faiblesses au niveau des produits de l'entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces propres à ces marchés réels ou potentiels • La stratégie précisant le positionnement stratégique de l'entreprise, et les enjeux marketing et commerciaux, du niveau mondial au niveau régional 	<ul style="list-style-type: none"> • Les forces et faiblesses à partir de l'étude du couple produit / marché sont correctement appréciées • L'identification des caractéristiques de l'environnement est pertinente • Le positionnement stratégique proposé au regard de l'analyse effectuée est pertinent • La mise en application des fondamentaux sur les marchés mondiaux, nationaux et régionaux est adaptée
Définition des plans annuels marketing et commerciaux et les prévisions d'activité	<p>Afin de déterminer les plans marketing et commerciaux de l'entreprise dans le respect des orientations stratégiques et des contraintes structurelles, conjoncturelles et technologiques de l'organisation,</p> <p>B2 C5 Définir les objectifs en termes de positionnement de marque / produit</p> <p>B2 C6 Définir les axes de la politique marketing et commerciale,</p> <p>B2 C7 Définir la politique de marketing digital</p> <p>B2 C8 Définir les objectifs qualitatifs et quantitatifs de rentabilité et de croissance de chiffre d'affaires.</p>	<p>Dans le cadre de cette même étude de cas, définir dans la seconde partie la nouvelle offre et la stratégie marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic interne et externe • Définition du positionnement, des critères de segmentation, du ciblage, des sources de volumes et des éléments moteurs du mix • Développement du mix-marketing • Définition du budget de ce plan 	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs de positionnement sont définis et pertinents • Les axes proposés sont cohérents avec les données internes et externes • Les choix effectués sont justifiés et s'appuient sur une analyse stratégique • Le plan est réalisé de façon rigoureuse.

			<ul style="list-style-type: none"> • Les calculs sont exacts et la présentation des tableaux, et du budget est correctement structurée
<p>Pilotage de-la mise en œuvre des plans marketing et commerciaux</p>	<p>Afin de piloter la mise en œuvre opérationnelle des plans marketing et commerciaux déterminés, savoir :</p> <p>B2 C9 Déterminer les actions commerciales à mettre en œuvre en fonction des cibles déterminées (actions spécifiques comptes clés, stratégie digitale)</p> <p>B2 C10 Contrôler le déploiement des opérations de la conception au lancement d'une nouvelle offre (nouvelle marque, nouveau produit ou nouvelle gamme)</p> <p>B2 C11 Définir et allouer les budgets nécessaires aux services et équipes concernés</p> <p>B2 C12 Elaborer et suivre les éléments du budget marketing pour l'ensemble des produits ou des marques de l'entreprise</p>	<p>Elaborer et présenter dans la troisième partie de l'étude de cas les outils financiers et budgétaires de suivi du lancement puis de pilotage de la nouvelle offre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les actions commerciales à mettre en œuvre en fonction des cibles déterminées sont listées • Le compte de résultat prévisionnel est présenté • Les tableaux de bord afin d'établir et de suivre les différentes actions et ratios sont mise en place • Le seuil de rentabilité des éléments du mix pour chaque marché est calculé
<p>Contrôle et analyse des résultats de la politique marketing</p> <p>Mise en place d'actions correctives</p>	<p>Afin de contrôler et d'analyser les résultats de la politiques marketing et commerciale,</p> <p>B2 C13 Mettre en place une étude du marché pour valider la cohérence de l'offre de l'entreprise</p> <p>B2 C14 Auditer les évolutions passées des produits ou de la marque, de politiques marketing et commerciales mises en place par le passé ainsi que les résultats obtenus pour établir un historique pertinent des politiques déjà menées.</p> <p>B2 C15 Mettre en place des indicateurs de suivi afin de mesurer l'impact des stratégies mises en œuvre</p> <p>B2 C16 Proposer et mettre en œuvre des actions correctrices afin de réduire les éventuels écarts constatés grâce aux indicateur</p>	<p>Dans des travaux individuels (examen) et en groupe sur des cas marketing, les étudiants auront à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier des facteurs de satisfaction et d'insatisfaction, et proposer des actions correctives • Recommander des clés de segmentation de bases clients • Utiliser un éventail de réseaux sociaux avec pour chacun un objectif spécifique • Calculer et manier des indicateurs de fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> • La qualité du reporting mis en place • Les indicateurs de fidélité sont connus et maîtrisés • Les diagnostics relatifs à l'expérience clients sont de qualité • Des recommandations concrètes, opérationnelles, et cohérentes avec les ressources de l'entreprise sont émises • Des solutions d'accompagnement dans la mise en œuvre du plan d'actions commerciales sont préconisées

BLOC 3 : DEFINIR LA STRATEGIE FINANCIERE ET PILOTER LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visé</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Réalisation d'un diagnostic de la situation financière d'une entreprise (recueil d'informations, analyses, synthèses, interprétations)	<p>Afin de réaliser un diagnostic de la situation financière :</p> <p>B3 C1 Analyser les stratégies d'entreprise, les aspects concurrentiels, le processus de croissance externe, les opérations de restructuration des entreprises en situation de détresse financière, les différentes formes de gouvernance d'entreprise et leurs impacts en termes de création de valeur.</p> <p>B3 C2 Identifier les ressources et capacités financières et les faiblesses de l'entreprise à partir de la lecture de documents comptables, à l'aide du calcul et de l'interprétation de ratios) et à partir de l'analyse par les flux .</p> <p>B3 C3 Mettre en place une analyse financière dans différents contextes (analyse crédit, LBO, introduction en Bourse, effet de levier, financement structuré...).</p>	<p>Travail individuel écrit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • À partir d'un cas d'entreprise (fictif ou réel), élaborer une proposition de stratégie financière permettant la réalisation des objectifs fixés • Formaliser les objectifs financiers au regard de la stratégie, du contexte économique et de l'analyse des résultats passés de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies d'entreprise ainsi que la situation de la concurrence sont mises en évidence sans oublier les différents partenaires de l'entreprise (actionnaires, propriétaires dirigeants, etc.) • Les ressources financières de l'entreprise sont listées pour mettre en avant la capacité de l'entreprise à faire face à ses engagements • Les objectifs stratégiques sont traduits en objectifs financiers permettant une meilleure gestion des risques et une sécurisation des choix d'investissement (VAN, TRI, etc.)
Elaboration d'une stratégie de gestion financière et mise en place de partenariat	<p>B3 C4 Dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies financières, concevoir et mettre en place des procédures de gestion des risques pour sécuriser les choix d'investissement à court et moyen terme, élaborer et mettre en place des procédures et outils de gestion</p> <p>B3 C5 Dans le cadre des orientations générales de l'entreprise, développer un réseau de partenaires, prescripteurs et de clients pour optimiser la mise en place des stratégies de gestion, concrétiser des projets de développement de nature stratégique pour atteindre les objectifs de progression de l'entreprise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel écrit : Dans le cadre d'une étude de cas, Identifier les risques financiers, économiques, opérationnels de l'entreprise en situation d'incertitude et mettre en œuvre une stratégie de gestion des risques adaptée • Travail collectif : A partir de cas d'entreprise (simulation de jeu d'entreprise fictive ou réelle), prendre des décisions opérationnelles pour développer la croissance de l'entreprise en situation d'incertitude 	<ul style="list-style-type: none"> • La définition d'une structure financière optimale permettant de prévenir le risque de faillite • Les choix d'investissement sont définis, justifiés et sécurisés au travers des différents outils de gestion mis en place

<p>Mise en place de la stratégie de gestion financière</p>	<p>Afin de mettre en place une stratégie financière de l'entreprise :</p> <p>B3 C6 Dresser un prévisionnel de trésorerie sur un ou plusieurs exercices pour évaluer la capacité de l'entreprise à financer son activité et son développement</p> <p>B3 C7 Être en mesure d'anticiper la stratégie financière à mettre en œuvre en cas de situations à faibles activités</p>	<p>Travail individuel écrit :</p> <p>A partir d'un cas d'entreprise (fictive ou réelle) : mettre en place une stratégie financière en construisant un prévisionnel de trésorerie ainsi qu'un plan de trésorerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de gestion financière est mise en place avec l'établissement d'un budget de trésorerie prévisionnel et d'un plan de trésorerie qui répondrait à un prévisionnel déséquilibré
<p>Suivi du pilotage de la performance de l'entreprise (suivi de ratios, d'indicateurs de performance, etc.)</p>	<p>Pour permettre un meilleur pilotage de la performance de l'entreprise :</p> <p>B3 C8 Mettre en place des outils de pilotage (tableaux de bord, ratios et indicateurs) pour une meilleure lecture des plans d'action et une mise en évidence des écarts avec les objectifs</p> <p>B3 C9 Permettre de gagner en réactivité et éviter le constat de l'échec postérieur</p>	<p>Travail individuel écrit :</p> <p>A partir du même cas d'entreprise : mettre en place une stratégie financière en construisant des tableaux de bord permettant de faire ressortir les écarts entre prévisionnels et réels</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des tableaux de bord faciles à lire et à interpréter • Les indicateurs définis et permettant de prendre des décisions en cas de mise en évidence d'écarts
<p>Réajustement de la politique en fonction des résultats de suivi du pilotage</p>	<p>Afin de réajuster la stratégie de gestion financière de l'entreprise :</p> <p>B3 C10 Analyser les écarts constatés entre le prévisionnel et le réel afin d'en comprendre l'origine</p> <p>B3 C11 Apporter les actions correctives pour réduire les écarts entre le prévisionnel et le réel</p>	<p>Travail individuel écrit :</p> <p>A partir du même cas d'entreprise : mettre en place des solutions pour réduire les écarts relevés et rapprocher le réel du prévisionnel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La meilleure analyse possible des écarts afin de mettre en place les actions correctives adéquates

BLOC 4 : ORGANISER ET MANAGER LA POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visé</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Définition d'une stratégie RH en adéquation avec la stratégie globale de l'entreprise	<p>Afin d'élaborer une politique RH cohérente avec la stratégie d'entreprise</p> <p>B4 C1 Analyser les dimensions culturelles (valeurs fondamentales, codes, représentations) de l'entreprise (priorités économiques et sociales)</p> <p>B4 C2 Identifier les capacités de celle-ci à faire face aux changements permanents dus à l'environnement politique, économique, technologique...</p> <p>B4 C3 Identifier les avantages concurrentiels de l'entreprise et évaluer les investissements RH nécessaires pour renforcer ces avantages.</p> <p>B4 C4 Etablir un diagnostic stratégie/politique RH : Intégrer une démarche stratégique pour planifier les ressources nécessaires afin de définir les besoins humains.</p>	<p>Cette compétence est en lien avec le bloc 1 - dans le cadre de la même étude de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> Réaliser un diagnostic de la politique RH d'une entreprise donnée (pratiques, processus, KPI...) Proposer des recommandations et actions correctives concernant les enjeux humains, organisationnels et managériaux Définir les objectifs à atteindre (diversification des compétences et ressources clefs, internationalisation) et les moyens pour les mettre en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> Le diagnostic de la politique RH est juste Des recommandations et actions correctives sur le plan RH sont proposées Des objectifs à atteindre sont définis en cohérence avec ce diagnostic
Définition d'une politique de rémunération	<p>B4 C4 Définir une politique de rémunération en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - analysant les rémunérations dans l'entreprise et leurs modalités de fixation, - Inventoriant de nouvelles possibilités de rémunération qui permettront à l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités - classifiant les emplois selon les règles conventionnelles, légales ou propres <p>B4 C5 A partir de ces éléments, déterminer les éléments de la rémunération directe afin de favoriser les résultats et les comportements attendus</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas réel, réaliser un audit de rémunération et proposer les modalités d'évolution d'une politique de rémunérations (ajustements selon la stratégie de l'entreprise et le contexte législatif)</p>	<ul style="list-style-type: none"> La technique de budgétisation est maîtrisée Le ou les motifs associés (et leurs taux choisis) pour la construction budgétaire sont pertinents Excel est maîtrisé
Pilotage du département RH - paye	<p>Afin de piloter et optimiser la gestion de la masse salariale globale ,</p> <p>B4 C6 Anticiper les différents événements de l'année à venir et pour cela :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser durablement la complexité organisationnelle, réglementaire 	<p>Dans le cadre d'exercices de contrôle continu à réaliser en groupes, construire un budget des frais de personnel et effectuer les calculs suivants</p> <ul style="list-style-type: none"> Évolution en masse Évolution en niveau Intéressement 	<ul style="list-style-type: none"> Les composantes de la masse salariale (comptable, sociale et budgétaire) sont comprises et correctement appréhendées Les différents effets (effet de niveau, effet de masse, effet report, effet de noria) sont maîtrisés

	<ul style="list-style-type: none"> - Simuler l'impact des mouvements de personnel et des variations d'activité - Construire un budget prévisionnel <p>B4 C7 Mettre en place un tableau de suivi budgétaire et pur cela :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impliquer les directions et le management opérationnel dans les processus de construction des objectifs annuels et de suivi du réalisé - Créer des indicateurs concernant la masse salariale, les effectifs (turn-over, absentéisme, recrutement, climat interne, grèves, gestion des temps, mobilité...) <p>B4 C8 Réajuster les actions si nécessaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recueillir, analyser et synthétiser les informations et les données sociales quantitatives. - Contrôler la cohérence et la fiabilité des données salariales - Expliquer les écarts entre masse salariale réelle et masse salariale budgétée 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer à chaque fois les points spécifiques à chaque organisation (CDD, heures supplémentaires, jours de RTT, primes...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les tableaux de bord RH sont fiables et pertinents
Structuration d'un plan GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences = mobilité interne et gestion des carrières)	<p>Afin de structurer un plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)</p> <p>B4 C9 Établir un diagnostic (qualitatif et quantitatif) des compétences existantes et nécessaires permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'établir une carte des métiers et un référentiel de compétences associées en fonction de l'évolution de la stratégie de l'entreprise et de l'évolution du marché du travail - de déterminer les postes clés pour le fonctionnement actuel et futur de l'entreprise - <p>B4 C10 Déterminer et mettre en œuvre des processus d'évaluation puis de développement des compétences des individus en fonction de leurs besoins et de ceux de l'entreprise</p>	<p>Travail à partir de la simulation d'un cas d'entreprise confrontée à des problèmes de pénurie de main d'œuvre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier et analyser les différents indicateurs de performance RH (mobilité, recrutement, rémunération ...) • Présenter de façon synthétique les données fournies. • Proposer des préconisations en termes de GPEC permettant de : <ul style="list-style-type: none"> - veiller au développement et au renouvellement des compétences afin de préparer l'avenir ; - créer les conditions favorables d'évolution, de développement et de reconnaissance pour motiver et fidéliser les salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • les connaissances des principales obligations légales en matière de GPEC sont maîtrisées • les différents indicateurs de performance RH sont identifiés et analysés • les données fournies sont synthétisées de façon convaincantes • les préconisations en termes de GPEC sont pertinentes
Mise en place d'une politique de recrutement	<p>Afin de mettre en place la politique de recrutement</p> <p>B4 C11 Définir les processus liés au recrutement dans l'entreprise en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - déterminant les rubriques nécessaires à l'établissement des fiches de postes en termes de missions, de compétences et de profil - déterminant les canaux de diffusion des besoins 	<p>Dans le cadre d'une étude de cas avec examen oral individuel à la fin :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir la méthode à mettre en œuvre pour recruter ; • Concevoir une fiche métier pour un poste donné ; 	<ul style="list-style-type: none"> • La fiche de poste/est bien rédigée • Les solutions les moins onéreuses permettant de bénéficier d'aides à l'emploi sont présentées • Les différents réseaux sociaux professionnels sont maîtrisés

	<ul style="list-style-type: none"> - déterminant les grilles de recrutement et d'entretien ainsi que les étapes du recrutement <p>B4 C12 Piloter les campagnes de recrutement en mettant en place les outils de gestion des candidats, de rédaction de contrats de travail et d'intégration des nouveaux entrants dans le respect des normes et de la législation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger une annonce pour ce même poste en définissant les outils d'approche et de recherche les plus pertinents ; • Organiser le sourcing • Elaborer une grille de profil et un référentiel de compétences • Identifier et sélectionner les CV les plus significatifs ; • Conduire les entretiens et préconiser le candidat à retenir ; • Vérifier l'adéquation entre le besoin de l'entreprise et les motivations du candidat 	<ul style="list-style-type: none"> • L'entretien est conduit de façon efficace pour identifier les compétences et connaissances recherchées
<p>Intégration des principes de la RSE à la politique de gestion RH</p>	<p>Afin de traduire et intégrer les principes de la RSE à la politique de gestion RH :</p> <p>B4 C13 Piloter un dispositif global qui permette la mise en œuvre concrète de conditions de travail responsables et pour cela :</p> <p>Élaborer et diffuser le dispositif de communication interne s'appuyant sur les valeurs RSE</p> <p>Favoriser une culture de management durable en mettant en œuvre des actions de formation, de sensibilisation et des moyens adaptés</p> <p>B4 C14 Communiquer une image d'employeur responsable auprès des parties prenantes externes en développant une « marque employeur » responsable auprès du grand public</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas (travail de groupe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractériser l'image employeur recherchée en termes de management, valeurs, éthique et bâtir une offre RH en conséquence • Définir les actions de communication RH à mener par public visé (recrutement, processus d'intégration, relations école, diversité, valeurs, gestion des carrières, formation, social, humanitaire...) • Rendre visible la marque employeur 	<ul style="list-style-type: none"> • Les grands principes de politique RSE et ses dimensions associées sont maîtrisées • l'image employeur recherchée et bâtir son offre RH sont présentées • L'historique et la culture de l'entreprise sont prise en compte • Les différentes logiques d'organisation et leurs conséquences au niveau du management et de la gestion des RH sont connues

BLOC 5 / OPTION A : MANAGER LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL DANS UN ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visé</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Définition de la stratégie de développement de l'activité commerciale de l'entreprise à un niveau international	<p>Afin de définir la politique commerciale à partir de l'analyse stratégique du secteur d'activité</p> <p>B5a C1 Analyser dans l'environnement de l'entreprise les opportunités et les menaces émergentes ayant une répercussion sur l'activité commerciale</p> <p>B5a C2 Communiquer auprès des différents services de l'entreprise les informations relatives au plan de développement commercial (les enjeux économiques, les évolutions en termes d'organisation et de fonctionnement)</p> <p>B5a C3 Bâtir l'organisation commerciale et définir les modalités de management (recrutement, organisation et formation) des équipes commerciales</p> <p>B5a C4 Élaborer un budget commercial</p>	<p>Réaliser une étude de cas, dont la première partie sera en lien avec l'analyse stratégique de l'entreprise et de sa structure commerciale, la création de valeur et le management du risque commercial</p> <p>Rédiger des rapports liés à une mission menée pour le compte d'une entreprise partenaire, en réalisant</p> <ul style="list-style-type: none"> • un rapport de diagnostic sectoriel, • un rapport de diagnostic interne • un rapport de mission présentant les recommandations d'actions en matière de développement d'activité 	<ul style="list-style-type: none"> • L'analyse du marché, des tendances, de la segmentation, de la saisonnalité, et de la structure de vente par circuits de distribution est pertinente • L'analyse des points clés et des éléments essentiels à l'efficacité commerciale est cohérente • Le document de synthèse est correctement rédigé, rapide à lire et facilement exploitable
<p>Mise en œuvre de la stratégie commerciale de l'entreprise au niveau international</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des objectifs de l'équipe pour garantir l'atteinte des objectifs de développement dans tous les pays de la zone exploitée • Coordination et suivi d'une ou plusieurs équipes de commerciaux aux cultures différentes 	<p>Afin de mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entreprise au niveau international :</p> <p>B5a C5 Structurer, recruter, former, animer la force de vente à travers la conception et la mise en place d'outils de management interculturels efficaces</p> <p>B5a C6 Motiver les équipes en transmettant au niveau opérationnel et humain les objectifs individuels et collectifs à atteindre</p> <p>B5a C7 Organiser le travail de l'équipe répartie sur une zone géographique large (répartition des activités, plannings)</p> <p>B5a C8 Contrôler le travail et les résultats progressifs d'une équipe</p>	<p>Participer à une simulation de gestion d'entreprise internationale avec mise en situation active de prise de décision au sein d'une équipe (business game)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixation des objectifs de ventes • Évaluation de la performance de l'ensemble d'une équipe puis de chacun des vendeurs • Calcul de la taille optimale de l'équipe commerciale • Proposition et justification d'un système de stimulation pour l'ensemble de l'équipe • Proposition d'un système de rémunération (répartition fixe/variable, primes) adapté 	<ul style="list-style-type: none"> • Les techniques d'animation et d'encadrement d'une équipe sont connues • La capacité à animer et à motiver une équipe autour d'un projet commun est satisfaisante • L'objectif fixé à chaque vendeur est pertinent et cohérent • L'expression orale et écrite en anglais est maîtrisée • Les techniques de négociation sont appliquées • L'animation des équipes de vente est dynamique • La participation et le comportement au sein du groupe sont bonnes

<p>Veille concurrentielle et adaptation de la stratégie commerciale de l'entreprise à son environnement international</p>	<p>Afin de rester compétitif et solide dans un environnement international très concurrentiel :</p> <p>B5a C9 Élaborer les critères d'évaluation spécifiques aux contextes interne et externe</p> <p>B5a C10 Suivre les outils de veille stratégique internationale pour mener une analyse systématique des marchés étrangers</p> <p>B5a C11 Exploiter les sources d'informations internationales pour en déduire des orientations stratégiques</p> <p>B5a C12 Évaluer et scorer les éventuels marchés potentiels internationaux et choisir le(s) marché(s) cible(s) à pénétrer</p>	<p>Inscrire dans la seconde partie de l'étude de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les critères de sélection des marchés étrangers • Le choix du nouveau marché cible • Les recommandations du mode de pénétration pertinent avec les plans marketing de lancement : définition des éléments à standardiser et à adapter ; analyse critique des plans marketing en tenant compte du contexte de chaque pays (culture, réglementation, potentiel marché...) et de l'organisation de l'entreprise • Calcul du seuil de rentabilité d'adaptation des éléments du mix pour chaque nouveau pays 	<ul style="list-style-type: none"> • Le marché est appréhendé et analysé dans une perspective interculturelle • La synthèse des données retenues est de qualité • Les modalités de développement à l'international sont analysées du point de vue de ses produits, marchés et modes d'entrée. • La concurrence et le potentiel des différents circuits de distribution sont clairement exposés.
---	---	---	---

BLOC 5 / OPTION B : ANALYSER LE RISQUE FINANCIER

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Utilisation des outils de contrôle de gestion et conception de nouveaux tableaux de bord pour détecter les risques financiers -	<p>Afin de détecter les risques financiers, utiliser les outils du contrôle de gestion</p> <p>B5b C1 Concevoir des tableaux de bord de gestion selon les normes établies</p> <p>B5b C2 Mettre en œuvre des indicateurs de performance</p> <p>B5b C3 Identifier les risques financiers auxquels l'entreprise est exposée (crédit, liquidité, taux d'intérêt et de change, gestion de trésorerie)</p> <p>B5b C4 Maitriser l'exposition de l'entreprise aux risques financiers afin de préserver sa performance financière et de continuer à accroître sa valeur</p>	<p>Travail individuel écrit à partir d'un cas réel ou fictif</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse de la problématique de l'entreprise Identification des risques inhérents à l'activité élaboration d'une cartographie des risques 	<ul style="list-style-type: none"> La situation financière de l'entreprise est exposée clairement Les risques financiers sont analysés de façon précise La cartographie des risques élaborées est pertinente et exploitable
Gestion des risques financiers en diversifiant systématiquement le portefeuille de contreparties.	<p>Afin de gérer efficacement les risques financiers</p> <p>B5b C5 Diversifier le portefeuille de contreparties en analysant les données et mesurant les risques pour chaque alternative et en proposant un mode de gestion du risque encouru</p>	<p>Dans le cadre de la même étude de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> Proposer des alternatives pour diversifier le portefeuille 	<ul style="list-style-type: none"> Les alternatives proposées pour diversifier le portefeuille sont crédibles et réalisables
Communication auprès des investisseurs sur les politiques de gestion des risques détectés	<p>Afin de rédiger le message à adresser :</p> <p>B5b C6 Analyser la façon dont les entreprises concurrentes communiquent auprès des principaux prescripteurs sur leurs modalités de gestion des risques</p> <p>B5b C7 Déterminer les informations qualitatives pertinentes à publier pour la gestion des risques en indiquant le mode de gestion de chaque risque.</p>	<p>Dans le cadre de la même étude de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> Présenter un planning de communication auprès des investisseurs visant à les rassurer 	<p>Le planning de communication auprès des investisseurs est cohérent.</p>

BLOC 5 / OPTION C : MANAGER DES PROJETS ET LES EQUIPES

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Définition des objectifs du projet en s'assurant de leur alignement avec la stratégie d'entreprise	<p>Afin de définir les objectifs du projet :</p> <p>B5c C1 Déterminer les dimensions du projet en prenant en compte les variables de temps (Quand), de périmètre des objectifs (Quoi), de ressources (Qui), de manière et de chemin (Comment et Combien) et les obstacles possibles (Risques).</p> <p>B5c C2 Définir les objectifs en tenant compte des impératifs de l'ensemble des différentes directions et en s'assurant de sa correspondance avec les objectifs stratégiques de l'entreprise</p> <p>B5c C3 Evaluer la rentabilité prévue du projet</p> <p>B5c C4 Communiquer le projet aux parties prenantes afin d'obtenir leur adhésion</p>	<p>Dans le cadre d'un travail de groupe, identifier une situation d'entreprise pouvant mener à la mise en place d'un projet.</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse de l'organisation, Identification de la problématique stratégique. <p>Chaque membre du groupe aura un poste clef ayant un lien avec le projet à construire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse stratégique et sa traduction en projet sont de qualité La problématique ainsi que les objectifs principaux et secondaires sont clairement énoncés Les tâches et les objectifs du projet sont bien répartis
Mise en œuvre opérationnelle et managériale	<p>Afin de réussir la mise en œuvre du projet</p> <p>B5c C5 Définir les étapes et les livrables attendus en fonction de l'organisation existante et pour cela :</p> <ul style="list-style-type: none"> Traduire les objectifs en actions planifiables Identifiant les acteurs impliqués Déterminant une communication appropriée <p>B5c C6 Mettre en œuvre la communication pour mobiliser les collaborateurs autour du projet.</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas en groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser un modèle de gestion de projet et sa construction (analyse d'une situation d'entreprise, représentation du dendogramme/blueprint, analyse des liens) Utiliser des outils type diagramme de Gantt et de méthodes (cahier des charges, méthodes agile, chemin critique, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> L'analyse de la situation d'entreprise est correcte Les outils type sont correctement utilisés Les méthodes de gestion de projet suivent le cahier des charges
Coordination des parties prenantes	<p>Pour coordonner les parties prenantes</p> <p>B5c C7 Organiser et coordonner le travail des parties prenantes en s'assurant de leur adhésion et de leur implication dans le projet en animant des réunions, distribuant les rôles et en communiquant de manière régulière</p>	<p>Mise en situation dans le cadre du même travail de groupe (réunion fictive) avec définition d'objectifs, gestion des objections, gestion des conflits, coordination des acteurs, réponse aux objections, aux conflits, aux objectifs non atteints.</p>	<p>L'agenda de la réunion est suivi</p> <p>Les parties prenantes terminent la réunion avec le sentiment d'avoir pu exprimer leurs sujets</p> <p>Les solutions apportées à la résolution des conflits sont de qualité</p>

<p>Pilotage du projet et Conduite du changement</p>	<p>Afin de conduire efficacement le changement</p> <p>B5c C8 Évaluer les mesures, les charges, les résistances et les risques liés au changement en identifiant au préalable les acteurs et services concernés</p> <p>B5c C9 Piloter le changement (via des indicateurs, mesure d'efficacité technique, pilotage coût / bénéfices)</p> <p>B5c C10 Accompagner les équipes dans la phase de changement</p> <p>B5c C11 Organiser la communication et les messages diffusés auprès des équipes (informations, résultats, évolutions, enjeux internes) , afin de s'assurer de la bonne compréhension et de l'adhésion au changement et en prévoyant une communication en situation de crise.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans un premier temps, étude de cas à réaliser en groupe avec remise d'un dossier sur la gestion du changement sur : <ul style="list-style-type: none"> - la situation de crise ou l'événement déclencheur de la gestion du changement - l'audit de l'organisation en place ; - la description de la nouvelle organisation ; - le plan d'action et de mise en œuvre • Dans un second temps une soutenance orale pour défendre les choix réalisés par l'équipe dans le cadre de cette gestion du changement. 	<ul style="list-style-type: none"> • La recherche du consensus est étayée • La capacité d'arbitrage et de persuasion est prouvée • La capacité à modifier les objectifs et les ré-aligner en fonction de nouvelles contraintes ou d'une temporalité différente est démontrée
---	--	---	---