

**CONCEVOIR ET METTRE EN OEUVRE UNE STRATEGIE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT
RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ET D'ÉVALUATION**

RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	<p>Etude de cas pratique : dans le cadre de la conception et la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise dans un contexte de changement.</p> <p>Il est remis au candidat un énoncé de cas pratique proposant le descriptif d'une entreprise dans son contexte spécifique et dans son environnement macro et micro. Pour cela, un ensemble de données qualitatives et quantitatives sont fournies pour permettre au candidat de concevoir des solutions en tenant compte des forces et faiblesses identifiées en interne ainsi que des menaces et opportunités repérées en externe.</p>	
<p>C1. Analyser les composantes du macro environnement (économique, politique, démographique, sociologique, écologique, technologique) et du micro environnement (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents, grand public), en identifiant les menaces et les opportunités liées à la situation de changement, pour les intégrer dans la réflexion autour de la stratégie à mettre en œuvre et définir des objectifs opérationnels.</p>	<p>Cas pratique : Le candidat analyse l'ensemble des informations remises dans le cas pratique, permettant l'identification d'objectifs stratégiques en fonction des caractéristiques de l'entreprise étudiée</p>	<p>Cr1. Le candidat analyse les composantes de l'environnement externe et interne en s'appuyant sur les indicateurs économique, politique, démographique, sociologique, écologique, technologique et en repérant les impacts induits par la situation de changement. Le candidat identifie les risques et opportunités pouvant servir la conception d'une nouvelle stratégie. A partir de ses observations, il propose des objectifs pertinents au regard des demandes exprimées dans le cas pratique.</p>

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie dans un contexte de changement dans une entreprise publique locale

HEC

Référentiel de compétences et d'évaluation

VF – 26/01/2021

<p>C2. Elaborer une visualisation positive de l'organisation plongée dans un environnement complexe et changeant, en repensant le système de travail dans un mode collaboratif et coopératif propice à la créativité des équipes, afin de saisir les opportunités offertes par le marché, l'évolution des usages et des besoins et de revoir, le cas échéant, les procédés de production.</p>	<p>Business Game : Le candidat définit sa vision basée sur les opportunités identifiées dans son environnement externe et interne et identifie les impacts possibles sur l'organisation actuelle.</p>	<p>Cr2. Le candidat définit une vision dont les arguments sont pertinents par rapport aux données de la simulation concernant les opportunités permises par l'environnement, la situation de l'entreprise et les ressources pouvant être mobilisées.</p>
<p>C3. Concevoir une stratégie agile, à partir d'une vision perméable au contexte changeant, en intégrant l'impact de la digitalisation et de la gestion des données clients, en tenant compte des informations captées et partagées avec les équipes, en s'appuyant sur les nouveaux modes de travail (réelle ou virtuelle) pour permettre une mise en œuvre, porteuse de sens, adaptable et au plus proche des objectifs du marché de l'entreprise</p>	<p>Cas pratique : Le candidat propose une stratégie nouvelle pour l'entreprise soumise à un contexte de changement. Le candidat prend en compte, dans sa préconisation stratégique, les influences de son environnement.</p>	<p>Cr3.1. La proposition stratégique du candidat est pertinente par rapport à l'entreprise, sa situation, ses forces, ses faiblesses, sa position sur le marché et ses objectifs, et tient compte des influences de son environnement, parmi lesquels notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La digitalisation - L'utilisation des données clients - La culture entrepreneuriale dans les équipes - Le mode managérial accompagnant la stratégie en fonction du contexte et de la typologie de collaborateurs. <p>Cr3.2. La stratégie conçue fait preuve d'agilité en proposant des actions innovantes par rapport aux pratiques habituelles de l'organisation :</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Au niveau de son positionnement / marché - Au niveau de ses offres de services - Au niveau de sa relation client - Au niveau de ses modes de communication...
<p>C4. Etablir une feuille de route/plan d'action de la stratégie élaborée dans un contexte de changement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> • déclinant la stratégie en actions opérationnelles et objectivées, • répartissant les rôles et les missions de façon optimale, • Définissant un planning d'action assorti à des outils de suivi, <p>afin d'organiser la mise en œuvre de la stratégie définie.</p>	<p>Cas pratique : Le candidat élabore une feuille de route (plan d'action) permettant d'inscrire les différentes étapes de la réalisation de la stratégie avec les actions à mettre en place, au regard des objectifs fixés, des délais alloués, des ressources disponibles.</p>	<p>Cr4. La feuille de route élaborée est séquencée en actions claires, objectivées, réalistes et réalisables en fonction des ressources et des contraintes de l'organisation.</p> <p>La feuille de route présente notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> -l'objectif final et les résultats intermédiaires attendus, - La répartition des rôles, tâches, responsabilités pour les membres de l'équipe - la planification des actions -...
<p>C5. Définir le mode managérial qui servira au mieux la stratégie conçue dans un contexte de changement, en tenant compte de ses impacts sur les équipes pour permettre l'atteinte des objectifs dans une compréhension partagée des enjeux.</p>	<p>Business Game : En fonction des objectifs à atteindre, de la nature de la situation de changement vécue, du profil de l'équipe, de ses clés de motivations et de ses besoins, le candidat définit le mode managérial qui sera le plus favorable à l'atteinte des objectifs et à la cohésion d'équipe autour du déploiement de la nouvelle stratégie.</p>	<p>Cr5. Le mode managérial défini pour la mise en œuvre de la stratégie est cohérent par rapport aux besoins des équipes pour être performants dans cette nouvelle organisation.</p>
<p>C6. Piloter la mise en œuvre de la stratégie élaborée, en gérant les risques de situations difficiles, en suivant les mesures de résultats</p>	<p>Business Game : Le candidat propose un système de sécurisation de la mise en place de la stratégie élaborée.</p>	<p>Cr6. Le système de pilotage de la mise en œuvre de la stratégie repose sur des indicateurs cohérents et fiables permettant de mesurer</p>

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie dans un contexte de changement dans une entreprise publique locale

HEC

Référentiel de compétences et d'évaluation

VF – 26/01/2021

<p>obtenues par les indicateurs de surveillance, en proposant des actions correctives aux imprévus rencontrés, afin d'assurer sa continuité tout en maintenant, développant l'implication et la motivation des équipes.</p>		<p>l'atteinte des différents objectifs opérationnels attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - pour les clients (valeur perçue, qualité, part de marché, croissance des revenus) - pour les actionnaires (profit, rentabilités des capitaux propres et des capitaux engagés, distribution de dividendes) - pour les parties-prenantes (employés via l'indice RSE, valeur environnementale) <p>La stratégie conçue par le candidat propose un dispositif de surveillance permettant la sécurisation de sa mise en œuvre.</p>
	<p>Business Game : dans le cadre de la conception et la mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise dans un contexte de changement.</p> <p>Le candidat participe à une simulation stratégique visant à développer sa capacité à diriger une entreprise dans sa globalité économique, écologique et sociétale. La tâche finale consiste à définir une stratégie d'entreprise en vue d'acquies une vision globale en tant que dirigeant d'entreprise et de développer sa capacité à réussir la mise en œuvre de stratégie élaborée.</p>	

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie dans un contexte de changement dans une entreprise publique locale

HEC

Référentiel de compétences et d'évaluation

VF – 26/01/2021

	Les modalités du Business Game sont présentées 2 semaines avant sa réalisation. Durée du Business Game : 2 jours Epreuve collective avec une évaluation individuelle.	
		Système de notation : L'acquisition de chaque compétence sera évaluée par des intervenants HEC Paris à partir d'une grille d'évaluation. Puis le jury de certification, composé de professeurs HEC Paris et de professionnels du monde de l'entreprise, valide l'obtention ou non de la certification.