

BLOC 1 : Analyser son environnement et décliner les orientations stratégiques de l'entreprise au sein du centre d'activité				
RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION		
ACTIVITÉS et TACHES	COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS ET TACHES	COMPÉTENCES ÉVALUÉES	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
1.1 Analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise	1.1 Evaluer les enjeux globaux du développement d'une entreprise : - Réaliser une analyse de l'environnement de l'entreprise - Lister les opportunités de développement, - Evaluer les risques et opportunités associés, - Caractériser l'impact du choix du développement de l'entreprise sur ses différentes activités	1.1, 1.2 et 1.3	1.1 Maîtrise des concepts clés de macro et micro-économie <ul style="list-style-type: none"> • QCM en macro et microéconomie afin de valider la maîtrise des concepts fondamentaux (épreuve écrite) 1.2 Maîtrise des concepts clés du droit des affaires <ul style="list-style-type: none"> • QCM en droit et droit des affaires afin de valider la maîtrise des concepts fondamentaux (épreuve écrite) 	1.1 & 1.2 Maîtrise des concepts enseignés
1.2 Traduction de la stratégie de l'entreprise en orientations, priorités d'action et objectifs pour le centre d'activité	1.2.1 Elaborer le plan d'action : fixer les objectifs du centre d'activité en les mettant en regard des objectifs stratégiques de l'entreprise 1.2.2 Planifier les actions et objectifs à atteindre à court, moyen et long terme 1.2.3 Optimiser les moyens pour assurer le développement du chiffre d'affaires 1.2.4 Construire un business plan : - Positionnement - organisation des opérations - analyse financière - évaluation des ressources à allouer		2. Mise en situation d'analyse stratégique et partage d'expérience pour la prise de décisions <ul style="list-style-type: none"> • Jeu de simulation d'entreprise sur support multimédia menant, pour chaque équipe, à la prise de six décisions, assorties de calculs prévisionnels. 3. Cas d'entreprise portant l'analyse d'un business plan d'une entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit 	2. Exactitude des calculs effectués Justesse des choix opérés à chacune des étapes Qualité de l'interprétation des résultats Pertinence et cohérence de l'argumentation 3. Qualité de l'analyse de la problématique et des données chiffrées Pertinence et profondeur des recommandations

			<p>4 Conduite d'un projet opérationnel d'analyse stratégique en lien avec l'expérience en entreprise du participant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapport écrit • Soutenance orale d'un rapport devant un jury simulant un comité de direction 	<p>4. Mise en évidence des points clés du projet Exhaustivité de l'analyse de l'environnement Qualité de la mobilisation des concepts et méthodes Qualité de synthèse portant sur l'analyse du projet et les recommandations Potentiel d'opérationnalisation</p>
--	--	--	---	--

<p>1.3 Synthétisation de l'activité à la hiérarchie et élaboration de propositions d'ordre stratégique pertinentes</p>	<p>1.3.1 Suivre et analyser les données de l'activité et proposer des axes d'évolution</p> <p>1.3.2 Présenter et défendre les propositions opérationnelles à la hiérarchie</p>			<p>4 – suite</p> <p>Articulation des idées, expression, présentation</p> <p>Précision et argumentation des propositions</p>
---	--	--	--	---

BLOC 2 : Concevoir et décliner le plan d'action marketing				
RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION		
ACTIVITÉS et TACHES	COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS ET TACHES	COMPÉTENCES EVALUÉES	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
2.1 Elaboration d'un diagnostic et identification des opportunités de développement	2.1.1. Identifier les forces et les faiblesses de l'offre de produits sur toutes les variables du mix : prix, produit, communication, distribution. 2.1.2. Maîtriser le principe des études et analyser les résultats pour caractériser un marché 2.1.3. Qualifier le potentiel des Segments étudiés afin de réaliser le Bon choix.	2.1	Etude d'un cas d'entreprise portant sur l'analyse d'une problématique marketing et la formulation de recommandations <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit 	Pertinence de l'analyse et du diagnostic Mise en évidence de la problématique centrale et des dimensions clés Qualité de l'analyse de l'environnement externe et interne Pertinence des recommandations

<p>2.2 Développement une offre</p>	<p>2.2.1 Construire un plan d'action marketing en intégrant toutes les variables : - analyse externe : menaces et opportunités de l'environnement et - analyse interne : forces et faiblesses au niveau marketing</p> <p>2.2.2 Etablir un diagnostic sur - l'objectif, la cible, le positionnement, - la communication à mettre en œuvre, - les canaux de distribution à privilégier, - le prix à pratiquer</p> <p>2.2.3 Etablir un calendrier prévisionnel des actions</p> <p>2.2.4 Déterminer les moyens humains, techniques et financiers pour la mise en œuvre du plan d'action marketing</p> <p>2.2.5 Contrôler des résultats du plan d'action marketing</p>	<p>B.2</p>	<p>Elaboration d'un plan d'action marketing (PAM) à partir d'une étude de cas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail en -groupes pour élaborer le PAM • Présentation orale du plan d'action marketing élaboré par chaque groupe devant l'ensemble des participants 	<p>Qualité de la construction méthodologique du PAM</p> <p>Intégration des variables du mix</p> <p>Qualité de la présentation : expression, dynamisme, force de conviction, équilibre dans les prises de parole</p> <p>Respect du temps imparti</p> <p>Qualité du support de présentation</p>
--	---	------------	--	---

BLOC 3 : mobiliser et manager les ressources humaines dans une logique de responsabilité globale de l'entreprise				
RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION		
ACTIVITÉS et TACHES	COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS ET TACHES	COMPÉTENCES EVALUÉES	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
3.1 Déclinaison et communication de la politique de gestion des ressources humaines	3.1.1 Décliner les enjeux du management des ressources humaines en lien avec la stratégie de l'entreprise : 3.1.2 Cartographier les composantes clés du management des ressources humaines (mix social) : recrutement, rémunération, formation, compétences	3.1.1 et 3.1.2	Etude d'un cas d'entreprise portant sur l'analyse une problématique stratégique et globale de management des ressources humaines qui intègre toutes les dimensions du mix social <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit 	Pertinence de l'analyse d'une vision stratégique en matière de ressources humaines Niveau d'appropriation des composantes clés du management des ressources humaines Pertinence de la déclinaison faite d'une vision stratégique en une politique de ressources humaines

<p>3.2 Intégration des principes de la responsabilité globale à la gestion des ressources humaines</p>	<p>3.2.1 Analyser les attentes des parties prenantes de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lister les parties prenantes et leurs caractéristiques propres - ex : salariés, syndicats, sous-traitants, fournisseurs, distributeurs, banquiers, actionnaires, collectivités, ONG, - Cartographier la nature précise de leurs attentes par rapport à l'entreprise - ex : politique de recrutement, responsabilité sociale, économique et/ou environnementale. <p>3.2.2 Comprendre et décliner les principes de responsabilité globale pour l'entreprise au regard de</p> <ul style="list-style-type: none"> - la responsabilité sociale, - la responsabilité économique, - la responsabilité environnementale. 	<p>3.2.1 à 3.2.2</p>	<p>Etude d'un cas d'entreprise portant sur une problématique de responsabilité globale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Epreuve écrite 	<p>Pertinence de l'analyse des attentes des parties prenantes</p> <p>Degré de mobilisation des principaux concepts et modèles de responsabilité globale au service des ressources humaines</p> <p>Pertinence des propositions de déclinaison de la responsabilité globale</p>
--	---	----------------------	---	---

<p>3.3 Encadrement et motivation des membres de son équipe</p>	<p>3.3.1 Cerner la complexité de l'entreprise en tant que groupe humain :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre son environnement de travail - Appliquer les principes de l'implication et de la motivation dans sa pratique opérationnelle de manager <p>3.3.2 Agir sur les individus, les groupes ou les structures pour améliorer la performance de l'entité managée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer un savoir-faire et des comportements efficaces en matière d'animation d'une équipe de travail <p>3.3.3 Déterminer son propre style de management et développer son leadership Se positionner dans son rôle de manager d'équipe</p> <p>3.3.4 Gérer la diversité au sein d'une équipe de collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre et analyser l'impact des différences culturelles sur le management de l'équipe 	<p>3.3</p>	<p>3.2.1 & 3.3.2 Mise en situation, à partir de l'expérience présente ou passée du participant, portant sur une problématique de motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit <p>3.3.3 Mise en situation managériale permettant la mise en lumière des styles de management et au leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jeux de rôle devant un jury composant d'un ou plusieurs professionnels du domaine <p>3.3.4 Analyse d'une situation concrète de gestion de la diversité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mini cas d'entreprise 	<p>3.2.1 & 3.3.2 Degré de mobilisation des outils de management pour analyser une situation vécue relative à la motivation</p> <p>3.3.3 Potentiel d'analyse Potentiel de mise en œuvre d'un comportement adéquat</p> <p>3.3.4 Degré de mobilisation des outils de gestion de la diversité Qualité de préconisations</p>
--	--	------------	---	---

<p>3.4 Accompagnement de ses collaborateurs dans la mise en œuvre du changement</p>	<p>3.4.1 Analyser le changement dans sa dimension organisationnelle : diagnostic d'une situation, identification des freins, identification des leviers d'actions et pistes d'amélioration</p> <p>3.4.2 Mettre en œuvre des actions visant à faciliter le changement et à favoriser l'apprentissage par ses collaborateurs</p>	<p>3.4</p>	<p>Etude d'un cas d'entreprise portant sur une problématique d'accompagnement au changement faisant appel à l'expérience du participant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit 	<p>Justesse de l'analyse de la situation relative au changement</p> <p>Mobilisation pertinente des concepts et outils de la conduite du changement.</p> <p>Pertinence des préconisations</p>
---	--	------------	--	--

BLOC 4 : Piloter et contrôler l'activité				
RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION		
ACTIVITÉS et TACHES	COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS ET TACHES	COMPÉTENCES EVALUÉES	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
4.1. Analyse et interprétation des résultats financiers de l'entreprise	4.1.1 Faire l'analyse des états financiers de l'entreprise : bilan et compte de résultat 4.1.2 Interpréter les informations comptables : bilan et compte de résultat pour identifier les leviers de création de valeur	4.1.1 et 4.1.2	1. Mesurer la maîtrise des outils comptables et les éléments clés du reporting financier <ul style="list-style-type: none"> • QCM 2. Etude du cas d'une entreprise portant sur le diagnostic financier de celle-ci <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit 	Maîtrise des concepts financiers Pertinence de l'analyse des états financiers (bilan, soldes intermédiaires de gestion) et des commentaires faits sur les tendances de performance Pertinence des préconisations faites pour aller vers la meilleure rentabilité financière

<p>4.2. Mise en œuvre du contrôle de gestion avec le contrôleur de gestion et/ou le responsable financier</p>	<p>4.2.1 Mettre en place des indicateurs d'évaluation et de suivi de l'activité</p> <p>4.2.2 Utiliser les outils de mesure de la performance nécessaires au pilotage de l'activité</p> <p>4.2.3 Comprendre les indicateurs du contrôle de gestion et du système budgétaire</p>	<p>4.2.1 et 4.2.2</p>	<p>Etude d'un cas d'entreprise portant sur l'analyse d'une situation concrète en matière de contrôle de gestion et de système budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit 	<p>Justesse des calculs des indicateurs</p> <p>Pertinence de la stratégie budgétaire proposée par produit</p> <p>Finesse de l'analyse des causes des écarts de rentabilité</p>
---	--	-----------------------	--	--

<p>4.3 Présentation du budget le budget prévisionnel aux instances dirigeantes et effectuer les ajustements</p>	<p>4.3.1 Suivre régulièrement les tableaux de bord et Proposer des actions correctives</p> <p>4.3.2 Calculer les principaux indicateurs de la performance opérationnelle et financière : écarts sur chiffre d'affaires, écarts sur coûts écarts sur marges</p> <p>4.3.3 Dialoguer avec les fonctions financières de l'entreprise</p>	<p>4.3</p>	<p>Mini cas d'entreprise portant sur l'analyse de documents financiers chiffrés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remise d'un dossier écrit • Soutenance orale 	<p>Exactitude des calculs d'écarts</p> <p>Potentiel à combiner avec justesse des éléments clés</p> <p>Capacité à communiquer des manière synthétique et pertinente des données chiffrées</p>
---	--	------------	---	--

BLOC 5 : Mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entité / de l'activité				
RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS		RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION		
ACTIVITÉS et TACHES	COMPÉTENCES ASSOCIÉES AUX ACTIVITÉS ET TACHES	COMPÉTENCES EVALUÉES	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
5.1 Mise en œuvre du développement commercial et de son suivi	5.1.1 Prospecter efficacement 5.1.2 Renforcer sa posture commerciale 5.1.3 Piloter et suivre l'activité commerciale	5.1.1 et 5.1.3	1. Mise en situation autour d'une prospection commerciale complexe <ul style="list-style-type: none"> • Simulation/ Jeux de rôle devant un jury composant d'un ou plusieurs professionnels du domaine et les pairs 2. Mise en situation sur le développement commercial impliquant l'intégration et le pilotage d'un mix produits/services <ul style="list-style-type: none"> • Jeu de simulation d'entreprise sur support multimédia menant, pour chaque équipe, à la prise de plusieurs décisions, assorties de calculs prévisionnels. • Présentation orale des résultats devant un jury (pairs) reprenant les rôles clés d'un comité direction et présidé par un professionnel de la fonction commerciale 	1. <ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des concepts de la prospection - Performance de la prospection 2. <ul style="list-style-type: none"> Résultats du jeu de simulation Justesse des choix opérés à chacune des étapes Qualité de l'interprétation des résultats Qualité et profondeur de l'argumentation lors de la soutenance orale

<p>5.2 Optimisation et développement de la relation client</p>	<p>5.2.1 Utiliser les techniques de vente complexe</p> <p>5.2.2 Mettre en œuvre les approches commerciales et technologiques appropriées</p>	<p>5.2.1 et 5.2.2</p>	<p>1. Mise en situation d'entreprise (collective) utilisant les nouvelles approches commerciales et technologique dans le but d'améliorer la performance commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestation orale (simulation) devant un jury composé de pairs et d'un professionnel de la relation client • <p>2. Etude de cas d'entreprise sur la mise en œuvre de solutions technologiques afin de doper l'efficacité commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen écrit 	<p>1. Utilisation des concepts et des méthodes enseignés</p> <p>Qualité et pertinence du résultat atteint</p> <p>Qualité de l'auto-évaluation du groupe et d'identification des points positifs et des axes de progrès.</p> <p>2 Utilisation des concepts et des méthodes enseignés</p> <p>Qualité et pertinence de l'argumentation et des préconisations</p>
---	--	-----------------------	--	---

Pour la certification par la VAE

<p>BLOC 1 : Analyser son environnement et décliner les orientations stratégiques de l'entreprise au sein du centre d'activité</p>	<p>Présentation d'une d'analyse stratégique et d'un plan d'action opérationnel général établi à partir de données réelles produites par le candidat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Remise d'un rapport écrit</i> • <i>Soutenance orale devant un jury</i> <p>Degré de compréhension et de mobilisation des outils d'analyse stratégique, de création d'activité Capacité à piloter un projet d'entreprise à enjeux</p>
<p>BLOC 2 : Concevoir et décliner le plan d'action marketing</p>	<p>Présentation d'un plan d'action marketing établi à partir de données réelles produites par le candidat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Remise d'un rapport écrit</i> • <i>Soutenance orale devant un jury</i> - <i>Pertinence du diagnostic de situation</i> - <i>Cohérence des solutions mises en place</i>
<p>BLOC 3 : mobiliser et manager les ressources humaines dans une logique de responsabilité globale de l'entreprise</p>	<p>Présentation d'un rapport d'analyse mettant en lumière</p> <ul style="list-style-type: none"> • - des situations de management vécues par le candidat 	<ul style="list-style-type: none"> • Remise d'un rapport écrit • Soutenance orale devant un jury

	<ul style="list-style-type: none"> - et illustrant des problématiques de motivation d'un collaborateur et/ou de gestion du changement - ainsi que les étapes de mise en œuvre pour leur résolution <p>Présentation d'une problématique de ressources humaines (recrutement, gestion de carrière, formation...) à laquelle le candidat a été confronté et le plan d'action qu'il a mis en place pour la résoudre</p>	<p>- <i>Pertinence du diagnostic de situation</i> - <i>Cohérence des solutions mises en place</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Remise d'un rapport écrit • Soutenance orale devant un jury <p>- <i>Pertinence du diagnostic de situation</i> - <i>Cohérence des solutions mises en place</i></p>
BLOC 4 : Piloter et contrôler l'activité	Présentation d'un plan de pilotage et de mesure de la performance financière d'une entité à partir d'outils et de données que le candidat a été amené à utiliser	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Remise d'un rapport écrit</i> • <i>Soutenance orale devant un jury</i> <p>Degré de compréhension et de mobilisation outils comptables, budgétaires et du contrôle de gestion ainsi que des mécanismes financiers</p>
BLOC 5 : Mettre en œuvre la stratégie commerciale de l'entité / de l'activité	Présentation d'un plan de développement commercial et/ou de déploiement de solutions technologiques auprès d'une population commerciale d'une entité à partir d'outils et de données que le candidat a été amené à utiliser	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Remise d'un rapport écrit</i> • <i>Soutenance orale devant un jury</i> <p>Degré de compréhension et de mobilisation des outils et méthodes commerciales</p>