

REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'ÉVALUATION

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
<p>Bloc de compétences n° 1 : Définition de la stratégie de l'entreprise <i>Les prérequis pour accéder à ce bloc sont identiques à ceux de la certification dans son ensemble, les blocs sont autonomes et indépendants</i> <i>Les évaluations sont identiques pour tous les certifiés</i></p>			
<p>A.1.1 Production d'un diagnostic stratégique complet de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse détaillée de l'environnement et des marchés de l'entreprise. - Évaluation des ressources et atouts matériels et immatériels de l'entreprise. 	<p>C.1.1.1 Analyser l'environnement de l'entreprise, en réalisant des études de marchés et des outils d'analyse (du type PESTEL, Forces de Porter, Grille des ruptures...), afin de cerner de manière synthétique les facteurs clefs de réussite dans son secteur d'activité.</p> <p>C.1.1.2 Évaluer les ressources fonctionnelles de l'entreprise et son portefeuille d'activités, en mobilisant la Matrice Mc Kinsey afin de définir ses capacités actuelles et potentielles.</p>	<p>Dans le cadre d'une mise en situation professionnelle réelle, chaque candidat réalise l'audit stratégique d'une entreprise. Cet audit est restitué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un diagnostic stratégique de l'entreprise intégrant la dimension financière sous la forme d'une synthèse écrite, - une présentation orale du diagnostic auprès des dirigeants de l'entreprise concernée. <p>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</p> <p><i>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</i></p>	<p>Qualité de la méthodologie de diagnostic mobilisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les informations collectées et analysées sont fiables et significatives, et permettent de fonder un diagnostic distinguant l'essentiel de l'accessoire. - La méthode d'audit mise en œuvre est adaptée aux caractéristiques de l'entreprise. - La méthode d'audit et son utilisation est déployée de façon rigoureuse et mobilise de façon cohérente les outils et matrices associées.

<p>- Traduction de la situation de l'entreprise dans son environnement et de ses enjeux actuels et futurs.</p>	<p>C.1.1.3 Réaliser une analyse financière exhaustive de l'entreprise en combinant l'évaluation de sa rentabilité, de sa liquidité et de son endettement sur le fondement de l'interprétation d'outils de <i>reporting</i> (bilan, compte de résultats...), afin de mesurer et de quantifier les moyens financiers disponibles ou mobilisables pour préparer le développement de son activité.</p> <p>C.1.1.4 Produire un diagnostic stratégique de la situation de l'entreprise en combinant les éléments posés, afin de révéler les questions fondamentales auxquelles doit répondre l'entreprise (problématique) en vue de permettre la prise de décision éclairée pour le dirigeant.</p>		<p>Pertinence du diagnostic réalisé :</p> <ul style="list-style-type: none">- Les menaces et opportunités découlant de l'environnement externe de l'entreprise sont identifiées et qualifiées de façon précise et exhaustive, intégrant les dimensions économiques, technologiques, sociétales, règlementaires et environnementales.- Les forces et faiblesses potentielles et avérées de l'entreprise sont déterminées à l'appui d'une évaluation exacte de ses ressources fonctionnelles, financières et économiques.- Les facteurs clés de réussite de l'entreprise sont définis sur le fondement de l'analyse fine de son environnement.- Les facteurs de rupture déterminés par l'environnement externe de l'entreprise sont identifiés. <p>Qualité de la restitution formelle du diagnostic :</p> <ul style="list-style-type: none">- Les éléments significatifs et fondateurs du diagnostic sont synthétisés et présentés de façon claire, concise et convaincante (posture, objections levées...)
--	--	--	--

<p>A.1.2 Formulation et argumentation d'une stratégie globale d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clarification de la vision et de la vocation de l'entreprise à long terme. - Établissement et évaluation de différents scénarios stratégiques. - Choix argumenté des orientations stratégiques. 	<p>C.1.2.1 Dessiner une vision à long terme pour l'entreprise, en décrivant sa mission et sa vocation, afin de rendre sa « raison d'être » et son engagement environnemental lisibles par les parties prenantes.</p> <p>C.1.2.2 Établir des choix stratégiques possibles, clairs et argumentés répondant à la problématique de l'entreprise, en utilisant notamment le modèle d'affaire « CANVAS », afin de valider la cohérence des options retenues.</p> <p>C.1.2.3 Établir un scénario stratégique déclinant une option offensive et une option défensive, en anticipant et en qualifiant les différents risques (occurrence et intensité), afin d'en tenir compte lors futur déploiement de la stratégie</p> <p>C.1.2.4 Intégrer dans les options stratégiques la digitalisation, l'intelligence artificielle et la responsabilité sociale et environnementale, en s'appuyant sur la contribution et l'expertise de collaborateurs experts dans ces domaines de compétences, afin d'ajuster la chaîne de valeur et le modèle d'affaire de l'entreprise.</p> <p>C1.2.5 Présenter la stratégie auprès de son comité de direction de manière convaincante, en argumentant les choix afin de décider les moyens à mettre en œuvre.</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas réelle d'entreprise, chaque candidat élabore, à l'appui d'un diagnostic posé, le dossier de proposition de la stratégie de l'entreprise, intégrant des composantes digitales, IA et RSE</p> <p>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</p> <p>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</p>	<p>Pertinence de la stratégie d'entreprise proposée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le positionnement de l'entreprise et la situation de son projet dans la société sont clairement établis par la définition de sa mission, de sa vision et de ses valeurs. - La raison d'être de l'entreprise est clairement exposée (intégrant les dimensions sociétales, environnementales et économiques) et ses engagements en matière de RSE définis en conséquence. - La stratégie établie est fondée sur l'identification et l'évaluation de différentes orientations possibles. - Le choix de la stratégie préconisée est opéré en cohérence avec l'évaluation des différentes options posées, ainsi que du diagnostic établi. - La stratégie préconisée est justifiée par la prise en compte des risques environnementaux et leur anticipation. - Les priorités et objectifs définis sont mesurables et atteignables, et intègrent les dimensions financières et extra-financières. - Les axes d'amélioration de l'entreprise sont clairement établis et intègrent les nécessités d'évolution de son business model imposées par la transformation digitale et la mise à disposition de technologies disruptives (IA). <p>Qualité de la présentation de la stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet est justifié et argumenté, et les nouvelles orientations proposées sont traduites de façon claire.
---	--	--	--

Bloc de compétences n° 2 : Pilotage de la stratégie globale de l'entreprise dans l'organisation

Les prérequis pour accéder à ce bloc sont identiques à ceux de la certification dans son ensemble, les blocs sont autonomes et indépendants

Les évaluations sont identiques pour tous les certifiés

<p>A.2.1 Déploiement de la stratégie dans une organisation choisie</p> <p>- Choix et proposition de l'organisation fonctionnelle la plus adaptée pour soutenir la stratégie.</p> <p>- Définition des objectifs à atteindre.</p> <p>- Estimation des ressources à mobiliser.</p>	<p>C.2.1.2 Mettre en place un schéma global d'organisation et de responsabilités (processus, fonctions et activités) adaptée au projet d'entreprise, en s'aidant de la matrice RACI afin d'harmoniser les relations entre les membres.</p> <p>C.2.1.2 Définir des objectifs généraux en lien avec l'organisation posée et les traduire en objectifs opérationnels échéancés dans le temps, en utilisant des outils de gestion de projet, afin de coordonner l'action collective.</p> <p>C.2.1.3 Dimensionner les moyens matériels et les ressources humaines, techniques, financières nécessaires à la réalisation de la stratégie et son déploiement en fonction du niveau d'activité, en procédant à leur évaluation préalable et en opérant les choix d'affectation justifiés, afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie (comparaison entre moyens nécessaires et moyens disponibles)</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas réelle d'entreprise, chaque candidat élabore, sous la forme d'un dossier, une organisation fonctionnelle et les moyens associés visant le déploiement de la stratégie de l'entreprise.</p> <p>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</p> <p><i>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</i></p>	<p>Clarté et justification de l'organisation choisie :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'organisation proposée est alignée avec le projet d'entreprise et décline de façon cohérente sa stratégie.- L'organisation choisie articule de façon coordonnée et cohérente les processus, fonctions et activités de l'entreprise.- Les différents rôles, responsabilités et degrés d'implication ou d'information des parties prenantes de l'entreprise sont précisément définis. <p>Crédibilité de l'échéancier de déroulement du déploiement de la stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none">- Les objectifs généraux de la stratégie sont déclinés en objectifs opérationnels.- L'atteinte des objectifs opérationnels est fixée dans le temps de façon réaliste et coordonnée. <p>Sens concret dans le chiffrage des moyens à mobiliser :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'identification des moyens de toute nature (humain, technique, financier...) nécessaire au déploiement de la stratégie est exhaustive.- L'évaluation quantitative, qualitative et des coûts associés au déploiement de la stratégie est justifiée et correctement dimensionnée compte tenu des moyens à disposition.- Les différents choix opérés sont traduits en éléments financiers prévisionnels et budgétaires.
--	--	---	---

<p>A.2.2 Mise en place des outils de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conception d'un système cohérent d'information descendante et remontante guidant l'action collective. - Mise en place d'un système cohérent d'information descendante et remontante guidant l'action collective. 	<p>C.2.2.1 Valider une organisation analytique et budgétaire, en s'appuyant sur les processus identifiés (responsabilités et missions), afin d'allouer plus précisément les ressources et de maîtriser les coûts.</p> <p>C.2.2.2 Entretien d'une dynamique de gestion, en mettant en place dans toute l'organisation un système de <i>reporting</i> et des indicateurs chiffrés simples intégrant la RSE, afin de promouvoir l'amélioration continue (Commercial, Humain, Organisationnel et Financier).</p> <p>C.2.2.3 Identifier les causes d'inefficacité par des analyses d'écart afin de déterminer les actions correctives à mettre en œuvre.</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas réelle d'entreprise, chaque candidat élabore un dossier de pilotage de l'activité de l'entreprise, détaillant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un processus analytique et budgétaire simple, - des outils d'évaluation permettant des actions correctives dans le cadre de l'amélioration continue (Commercial, Humain, Organisationnel et Financier). <p>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</p> <p><i>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</i></p>	<p>Pertinence du processus analytique et budgétaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le processus établi tient compte de la multiplicité des objectifs constituant « la communauté d'intérêt » de l'entreprise. - Les indicateurs stratégiques définis associent dimension financière et non financière, intégrant le commercial, l'humain, le financier et la RSE. - Le schéma de <i>reporting</i> établi permet une remontée de l'information efficace et la mise à disposition des données nécessaires au renseignement des indicateurs choisis. <p>Alignement et cohérence des différents indicateurs et outils de reporting dans l'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils d'évaluation constitués et leurs règles d'animation associées permettent la mesure continue de la performance de l'entreprise. - Les outils constitués permettent la mesure précise des résultats de l'entreprise, selon l'approche multicritère posée, et l'identification/évaluation des écarts avec les objectifs définis. - Les outils constitués permettent de disposer d'une information cohérente et fiable pour consolider la prise de décision tactique et assurer le contrôle de l'organisation.
--	---	---	---

Bloc de compétences n° 3 : Accompagnement au changement au sein de l'entreprise dans un contexte de transformation

Les prérequis pour accéder à ce bloc sont identiques à ceux de la certification dans son ensemble, les blocs sont autonomes et indépendants

Les évaluations sont identiques pour tous les certifiés

<p>A.3.1 Mobilisation des équipes</p> <p>- Entraînement des collaborateurs à tous niveaux par une communication adaptée.</p> <p>- Anticipation et levée des éventuelles situations de blocage au moyen d'outils et de techniques éprouvés.</p>	<p>C.3.1.1 Communiquer efficacement dans le temps sur le projet d'entreprise, en adaptant les messages et les moyens aux parties prenantes (internes et externes), afin de faire partager la vision et les grandes orientations.</p> <p>C.3.1.2 Identifier les obstacles humains et sociologiques dans l'organisation en fonction de l'ampleur du changement, en mettant en œuvre les outils de la socio-dynamique du changement (Matrice de Fauvet, Courbe de deuil...), afin d'éviter les tensions et les situations de crise.</p> <p>C.3.1.3 Valider une trame d'organisation collective sur la base des propositions émises par les managers intermédiaires en décidant du périmètre de travail des collaborateurs et le niveau de responsabilité associé afin de mobiliser les équipes.</p>	<p>Dans le cadre d'une mise en situation professionnelle reconstituée, chaque candidat endosse le rôle de dirigeant en exposant le choix stratégique et en répondant aux objections, au moyen de la mise en œuvre des outils de la socio-dynamique du changement et de l'implication des managers intermédiaires</p> <p><i>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</i></p> <p><i>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</i></p>	<p>Efficacité de la mobilisation des outils de la socio dynamique des organisations :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'incidence et l'impact des changements sur l'organisation sont identifiés et qualifiés au regard des freins et résistances qu'ils risquent d'entraîner.- Les moyens, organisations et attitudes favorisant la levée des freins et l'acceptation du changement sont identifiés et mobilisés. L'inclusion des personnes en situation de handicap est prise en compte. <p>Pertinence de l'organisation proposée dans le cadre de la mobilisation des équipes face au changement :</p> <ul style="list-style-type: none">- Les managers intermédiaires sont consultés et leur expérience du terrain et des équipes est exploitée de façon optimale.- La trame organisationnelle définie propose un schéma clair des responsabilités et des interlocuteurs relais dans le cadre du processus de changement. <p>Qualité et conviction de la défense du projet :</p> <ul style="list-style-type: none">- La présentation du contexte de changement et des choix stratégiques opérés en conséquence permet à chaque individu d'en saisir les enjeux et de favoriser son adhésion à la vision proposée.- Les techniques de prise de parole mobilisées contribuent à l'intelligibilité et à la force du propos.- La posture mise en œuvre est en adéquation avec la position de dirigeant et la nécessité d'incarnation d'un « leadership ».
---	--	---	--

<p>A.3.2 Pilotage du changement</p> <p>- Impulsion des méthodes de travail.</p> <p>- Accompagnement des collaborateurs.</p> <p>- Mise en place des moyens favorisant l'efficacité et mobilisant les énergies</p> <p>- Définition d'une GEPP pour l'entreprise</p> <p>- Définition d'une politique de maintien dans l'emploi des professionnels en situation de handicap et d'inclusion</p>	<p>C.3.2.1 Choisir un comité de direction efficace en matière de changement, en combinant la diversité des profils et des compétences, afin de travailler la transformation de l'entreprise en transversalité et en cohérence.</p> <p>C.3.2.2 Construire un plan de progrès en coordination avec le service « Ressources Humaines », en suivant l'évolution des compétences et en déterminant les mesures facilitant l'accès et le maintien en emploi des professionnels en situation de handicap, afin de faire des managers intermédiaires les relais du changement.</p> <p>C.3.2.3 Promouvoir l'accompagnement permanent des équipes, en s'appuyant sur des programmes de formation, de coaching et des ateliers participatifs, afin de coordonner le changement et capitaliser sur l'intelligence collective.</p> <p>C.3.2.4 Mettre en place les conditions d'anticipation des conflits, en mettant en pratique les outils d'analyse (DESC, Ecoute active...), de négociation et de médiation spécifique, afin de contribuer à la qualité du climat social et au développement du mieux-être au travail.</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas réelle d'entreprise, chaque candidat élabore un plan de progrès et d'évolution de compétences, formation / coaching.</p> <p>Dans le cadre de plusieurs mises en situation professionnelles reconstituées, chaque candidat assure le rôle de chef d'entreprise dans des situations d'écoute active, de négociation et de gestion de crise.</p> <p>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</p> <p>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</p>	<p>Pertinence du plan de progrès et de développement des compétences :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les choix humains de gouvernance (comité de direction) associée au plan de progrès privilégient la diversité des profils retenus et de leurs compétences, en cohérence avec l'activité de l'entreprise et sa problématique de changement. - Le développement des compétences et la mise en œuvre d'une politique d'inclusion dans l'emploi des professionnels en situation de handicap sont au cœur du plan de progrès. - Les besoins générés par l'évolution des métiers et compétences sont identifiés et les actions identifiées pour y répondre sont argumentées et correctement dimensionnées. <p>Qualité de la posture managériale démontrée dans le cadre des mises en situation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différentes situations rencontrées (négociation, conflit...) font l'objet d'une analyse permettant l'identification de la position, des attentes et besoins de l'interlocuteur. - Les situations rencontrées et traitées sont résolues avec éthique et en tenant compte des exigences légales (droit social, droit du travail) favorisant le climat social, le bien-être des travailleurs et la prévention des risques psycho-sociaux.
---	--	--	--

Bloc de compétences n° 4 : Déploiement des activités de l'entreprise à l'international

Les prérequis pour accéder à ce bloc sont identiques à ceux de la certification dans son ensemble, les blocs sont autonomes et indépendants

Les évaluations sont identiques pour tous les certifiés

<p>A.4.1 Construction d'une stratégie marketing spécifique de l'entreprise à l'international</p> <p>- Identification des leviers de réussite des affaires à l'étranger à l'appui d'études de marché et d'un diagnostic stratégique.</p> <p>- Etablissement des choix stratégiques de pénétration sur de nouveaux marchés à l'étranger, sur le fondement des dimensions économiques, environnementales, culturelles, juridiques et réglementaires.</p> <p>- Définition des moyens relais adaptés et mobilisables pour soutenir une stratégie spécifique de développement international.</p>	<p>C4.1.1 Décider d'une stratégie marketing de développement international (incluant possiblement la digitalisation – market place, vente en ligne...), en précisant la cible, les ambitions, les moyens à mobiliser, les partenaires clefs et l'échéance des principales étapes, afin de permettre le développement à l'international de l'entreprise.</p> <p>C.4.1.2 Valider la maturité et le potentiel des marchés cibles locaux, en s'appuyant sur des études de marché, en s'appropriant et s'adaptant aux codes interculturels, afin de définir une offre et de poser des objectifs chiffrés réalistes de développement pour l'entreprise.</p> <p>C.4.1.3 Affecter les moyens internes et externes nécessaires au développement international de l'entreprise, en tenant compte d'une complexité accrue, de barrières réglementaires, douanières, juridiques, fiscales, environnementales et sanitaires afin d'atteindre les objectifs posés.</p>	<p>Mise en situation où le candidat endosse le rôle de dirigeant en exposant le plan de développement à l'international de l'entreprise (élaboré dans le cadre d'une étude de cas) en répondant aux objections</p> <p><i>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</i></p> <p><i>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</i></p>	<p>Qualité de l'analyse des études de marchés mobilisées dans l'élaboration du plan de développement à l'international :</p> <p>- La faisabilité du projet de développement sur le nouveau marché est évaluée au regard de son degré d'ouverture sur le fondement des dimensions sociales, culturelles, juridiques et politiques.</p> <p>- L'opportunité du projet de développement sur le nouveau marché est qualifiée au regard de son potentiel économique.</p> <p>- Les moyens financiers, techniques, humains et juridiques nécessaires à la mise en œuvre du projet de développement sur le nouveau marché sont évalués de façon réaliste et exhaustive.</p> <p>- La validité du projet de développement sur le nouveau marché repose sur l'estimation/vérification des capacités de l'entreprise à s'y positionner, l'identification de partenaires à mobiliser et l'évaluation de la balance investissement/bénéfices/risques.</p> <p>Pertinence du plan de développement à l'international :</p> <p>- La stratégie d'insertion sur le marché est cohérente et utilise de façon optimale les technologies numériques facilitant l'atteinte de la cible clients et la distribution des produits/services.</p> <p>- La stratégie de prix est adaptée au contexte local et tient compte des surcoûts générés par les opérations d'export.</p>
---	--	--	--

			- La stratégie est argumentée de façon convaincante et les objections émises sont traitées et contre-argumentées.
<p>A.4.2 Pilotage de la mise en œuvre du développement à l'international</p> <p>- Identification et définition des moyens et modalités nécessaires au suivi et au contrôle des actions de développement à l'international.</p> <p>- Mise en convergence des collaborateurs et des ressources nécessaires dans un contexte de diversité et d'éloignement.</p>	<p>C.4.2.1 Contrôler le projet « international », en mettant en place une équipe dédiée et un système de pilotage, afin de procéder aux arbitrages utiles lors de la mise en œuvre du projet.</p> <p>C.4.2.2 S'assurer de l'efficacité collective des membres de l'équipe dédiée, en prenant les dispositions nécessaires permettant l'inclusion des collaborateurs en situation de handicap et en gérant les contraintes du management à distance (interculturalité, décalages horaires, gestion des interprétations, rapport à l'autorité...), afin de coordonner les actions.</p>	<p>Mise en situation professionnelle à l'étranger (missions économiques)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapports de mission économique / Compte rendus • Gestion de l'interculturalité • Efficacité collective <p><i>Evaluateurs : Professionnels / référents Entreprise ou experts</i></p> <p><i>(NB les évaluateurs ne sont pas les formateurs)</i></p>	<p>Qualité de système de pilotage du plan de développement à l'international :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les contraintes inhérentes à l'éloignement géographique et aux dimensions interculturelles sont identifiées et traitées, notamment au moyen des technologies de l'information. - Les indicateurs et besoins d'information spécifiquement liés à une activité internationale et délocalisée sont identifiés et traduits dans le système de pilotage. <p>Pertinence des modalités de fonctionnement de l'équipe dédiée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les caractéristiques culturelles sont prises en compte et gérées ainsi que les problématiques d'inclusion des personnes en situation de handicap.