

| 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>1- Conception d'une stratégie d'entreprise</p> <p>Définition des enjeux</p> <p>Identification des moyens, des ressources stratégiques et des risques associés</p> <p>Elaboration d'un diagnostic externe de l'entreprise (le marché, les concurrents...)</p> <p>Analyse et anticipation des évolutions de l'environnement externe</p> <p>Evaluation du portefeuille d'affaires actuel et potentiel</p> <p>Mesure de l'impact des réglementations sur le développement de l'entreprise</p> <p>Evaluation des compétences clés de l'entreprise</p> <p>Définition et argumentation des choix stratégiques et du budget nécessaire</p> | <p>Formuler les avantages concurrentiels, en s'appuyant sur une méthodologie d'analyse stratégique afin d'étudier le secteur d'activité et la concurrence pour démontrer la pertinence de ces choix en termes de positionnement, afin de convaincre qu'ils sont source de performance pour l'entreprise.</p> <p>Evaluer les atouts de l'entreprise sur chaque activité en identifiant la chaîne de valeur permettant d'être compétitif.</p> <p>Justifier et chiffrer les grands axes du plan stratégique en mobilisant différentes évaluations effectuées pour choisir une orientation pertinente source de croissance et de rentabilité.</p> | <p>Mise en pratique professionnelle reconstituée (rapport écrit et présentation orale) réalisée en groupe et portant la mise en place d'un plan stratégique argumenté.</p> <p>Analyse de cas pédagogiques et de situations actuelles (individuellement et en groupe) afin d'identifier les enjeux stratégiques.</p> | <p>Une réponse stratégique au problème en s'appuyant sur une analyse stratégique claire et structurée est fournie.</p> <p>La création de valeur au sein de l'entreprise est explicitée et le comportement des coûts et les sources de différenciation sont mises en exergue.</p> <p>Une analyse structurée comprenant la vision, la mission, l'analyse, les objectifs, les outils de mesure et un plan d'actions ainsi que le chiffrage détaillé est présentée dans l'écrit et l'oral.</p> <p>Le plan stratégique comprend le cadrage de la question, l'articulation de la question stratégique et l'identification des informations étant stratégiquement pertinentes.</p> |

| 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>2- Conception et mise en place de plans d'actions opérationnels dans un environnement concurrentiel</p> <p>Définition des objectifs à atteindre</p> <p>Prise en compte des enjeux technologiques (transformation digitale, intelligence artificielle, blockchain...)</p> <p>Identification de la vision des managers de l'entreprise (achat, logistique, marketing, production...)</p> <p>Définition des actions à mettre en œuvre, des périmètres de chaque service et des contraintes à prendre en compte</p> <p>Evaluation des moyens et des ressources (matérielles, financières et humaines, savoirs, et de réseau)</p> <p>Estimation d'un budget prévisionnel</p> <p>Formalisation et planification de la mise en œuvre de chaque action</p> <p>Coordination de la chaîne de valeur</p> <p>Evaluation du plan d'actions opérationnel</p> | <p>Formaliser un plan d'actions innovants et disruptifs précisant les tâches à effectuer, les ressources, le financement et l'échéancier nécessaires pour convaincre de la faisabilité d'atteindre des objectifs.</p> <p>Identifier les besoins différents des parties prenantes en développant une approche rigoureuse de priorisation entre les différentes entités de l'entreprise afin de déterminer des process et des calendriers précis pour permettre la mise en œuvre d'un plan d'actions.</p> <p>Evaluer le potentiel de disruption et de création de valeur des nouvelles technologies tout en prenant en compte le défi des changements culturels (comme le passage d'une économie verticale à une économie de plateformes), pour valider la mise en œuvre de nouvelles actions ou faire évoluer des actions.</p> <p>Identifier les constituants clé des opérations, chaîne d'approvisionnement, partenaires, processus clés afin de construire une chaîne de valeur au sein de laquelle chaque fonction comprend ses enjeux et ceux des fonctions amont, aval et transverses pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.</p> | <p>Cas pratique portant sur l'élaboration d'un plan d'actions innovants en groupe et devant faire l'objet d'une présentation orale.</p> <p>Cas pratique : analyse d'une chaîne d'approvisionnement ou un environnement opérationnel et proposer les évolutions nécessaires (individuellement).</p> | <p>Une étude de faisabilité économique, technique, technologique, financière et organisationnelle comprenant un rappel du projet, les enjeux, les opportunités et risques/contraintes, les moyens nécessaires et les délais prévisionnels est établie et présentée.</p> <p>Un audit d'efficacité est présenté lors de la présentation</p> <p>Un tableau des parties prenantes est élaboré en explicitant les catégories et types d'acteurs, leur priorité, leur influence, les enjeux, le type de relation et les éventuels changements requis.</p> <p>Une différenciation des éléments clé du plan opérationnel et un plan d'actions de la mise en place des actions nécessaires à la réalisation de l'offre est présentée</p> |

| 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>3- Elaboration d'une stratégie de développement de l'activité et d'une stratégie financière</p> <p>Détermination des objectifs de développement</p> <p>Définition des actions de marketing et de communication à conduire en fonction des marchés ciblés</p> <p>Spécification d'une politique commerciale innovante selon le contexte du pays</p> <p>Développement des relations commerciales et négociation avec les partenaires extérieurs à l'international</p> <p>Evaluation des coûts et des gains d'une stratégie financière selon différents scénarios</p> <p>Identification et sélection des sources de financement et des risques associés</p> <p>Optimisation des moyens pour assurer le développement et le financement de l'activité</p> <p>Analyse des actions conduites et des choix d'investissement pour une amélioration continue ou l'abond de nouveaux segments / marchés</p> | <p>Elaborer un plan marketing digital en développant une stratégie claire (buyer personas, objectifs, feuille de calcul, évaluation...) et en tenant compte de la stratégie élaborée pour permettre la croissance de l'entreprise</p> <p>Déterminer les actions commerciales à conduire en respectant les enjeux marketing de l'entreprise, l'éthique des affaires et en justifiant et argumentant ses choix pour convaincre une équipe</p> <p>Analyser les principaux ratios commerciaux et financiers dans l'optique d'améliorer la rentabilité de l'entreprise et de proposer des mesures correctives si nécessaire</p> <p>Conduire une négociation commerciale en utilisant les arguments appropriés en s'adaptant à son interlocuteur et à son environnement pour conclure et remporter un marché</p> <p>Etablir un plan de financement prévisionnel en s'appuyant sur les concepts financiers et opérationnels (ROI, l'analyse de la valeur, coût total...) en équilibrant les indicateurs court terme et long terme, en exploitant les tableaux financiers et l'estimation des risques pour déterminer le développement rentable de l'activité</p> | <p>Etude de cas réel avec une entreprise portant sur l'élaboration d'un plan marketing digital dans le secteur de la mode en groupe (à l'écrit et à l'oral).</p> <p>Cas pratique : analyser une situation financière et proposer une stratégie de financement adaptée.</p> <p>Simulation d'une négociation commerciale en groupe dans un contexte virtuel.</p> | <p>Une analyse du plan de marketing digitale comprenant les KPI propres aux consommateurs, le retour sur investissement des activités digitale, la génération et le suivi du trafic, les indicateurs de conversion (les ventes e-commerce ou inbound marketing), le suivi de l'e-réputation et la satisfaction des clients, est présentée</p> <p>Une analyse financière approfondie comportant l'analyse de la compétitivité économique avec le compte de résultats, une analyse de la pérennité financière avec le bilan et les ratios et une analyse du potentiel de développement avec la rentabilité est fournie.</p> <p>La négociation commerciale comprend l'accroche et la prise de contact ; la structure et l'adaptation au client ; une argumentation juste et précise ; le traitement des objections ; la négociation prix et les conditions contractuelles ; la conclusion de la vente et la prise de congé.</p> |

| 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>4- Pilotage de la performance de l'entreprise</p> <p>Conception des tableaux de bord et des indicateurs associés</p> <p>Construction et évolution adaptée des tableaux de bord</p> <p>Suivi de l'exécution des objectifs</p> <p>Mesure des écarts entre les prévisions et la réalisation</p> <p>Mise en place d'actions correctives en cas d'écarts</p> <p>Reporting de l'activité de pilotage</p> | <p>Mesurer la performance de l'entreprise en s'appuyant sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour vérifier l'atteinte des objectifs et l'efficacité de l'organisation.</p> <p>Formuler des indicateurs adaptés à la situation permettant de suivre la bonne application des plans d'actions et de mesurer leur performance.</p> <p>Concevoir un système de reporting financier et opérationnel à partir d'une sélection d'indicateurs permettant de suivre si les résultats obtenus sont conformes aux prévisions et dans le cas contraire, de formuler de nouveaux scénarios d'optimisation de la performance de l'entreprise.</p> | <p>Mise en pratique professionnelle reconstituée (rapport écrit et présentation orale) réalisée individuellement et portant sur la mise en place d'un système de pilotage et de suivi des objectifs et activité comprenant des mesures correctives en cas d'écarts.</p> <p>Cas pratiques de construction d'un tableau de bord.</p> | <p>Une analyse de la mesure de la performance est présentée en considérant les parties-prenantes suivantes : les clients, les partenaires, le personnel, le public et développement durable, les actionnaires, le système qualité et le système d'informations.</p> <p>Le tableau de bord prend en compte les éléments internes et externes / court terme et long terme.</p> |

| 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>5- Management d'équipe</p> <p>Détermination des objectifs en lien avec la stratégie d'entreprise</p> <p>Détermination des rôles/les règles et la raison d'être et objectifs de chacun</p> <p>Coordination du travail de l'équipe et traitement des incidents</p> <p>Animation d'une équipe avec des valeurs et des cultures différentes</p> <p>Contrôle des résultats et prise de décision pour atteindre les objectifs</p> <p>Détermination et amélioration permanente d'un style de management</p> | <p>Diriger une équipe dans le respect des orientations stratégiques et des processus de l'entreprise en développant une feuille de route précise à chaque collaborateur pour atteindre les objectifs fixés.</p> <p>Suivre les objectifs collectifs et individuels de l'équipe en contrôlant les résultats obtenus et faire un retour à l'équipe en s'appuyant sur une méthode adaptée à la situation (par exemple feedback ou feed-forward, coaching, management réflexif) pour une mise en œuvre d'actions correctives.</p> <p>Accompagner une équipe en s'appuyant sur des qualités humaines (la capacité d'écoute, la créativité, la conviction, le discernement, etc.) afin d'identifier la résistance au changement.</p> <p>Impliquer les membres d'une équipe en utilisant des méthodes managériales réflexives, éthiques et relationnelles pour formaliser les attentes vis-à-vis de chacun et gérer les imprévus/les inconnus et les difficultés.</p> | <p>Mise en pratique professionnelle reconstituée (rapport écrit) réalisée individuellement et portant la mise en place des feuilles de route aux différents collaborateurs.</p> <p>Etude de cas : à partir d'un reporting fourni sur l'activité et l'atteinte des objectifs, définir les actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs ainsi que la méthode utilisée pour convaincre ses collaborateurs.</p> <p>Jeux de rôle réalistes sur la base des cas analysés lors des séminaires pratiques.</p> <p>Écriture réflexive individuelle dans un carnet de bord d'apprentissage.</p> | <p>La feuille de route comprend la préparation ; l'évaluation ; la planification ; l'implémentation et la mesure ainsi que le niveau de communication et de contribution du collaborateur au long du processus.</p> <p>Une analyse des objectifs SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporellement définis) est présentée lors de la présentation orale.</p> <p>Une méthode pour faire un retour aux collaborateurs a été utilisée et justifiée en termes de choix et de bénéfices.</p> <p>L'analyse prend en compte le point de vue de l'équipe et des différentes fonctions au sein de l'entreprise.</p> <p>L'écriture réflexive comprend une analyse des incidents critiques, des réflexions sur soi et sur l'autre, un questionnement, la transformation de l'expérience, un apprentissage expérientiel, une introspection et l'identification des connaissances, compétences et capacités managériales.</p> |