

N° et intitulé des blocs	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation
<p>Bloc 1 :</p> <p>Coconstruire, avec la direction générale, une vision stratégique intégrant opportunités de croissance et satisfaction de l'ensemble des parties prenantes par création de valeur.</p>	<p>C1.1 Accompagner la direction générale dans la construction d'une stratégie axée sur les parties prenantes, susceptible d'amener à une performance globale durable et procurant un avantage compétitif en participant à l'élaboration des scénarios stratégiques.</p> <p>C1.2 Renforcer les opportunités de croissance de l'entreprise en identifiant les sources de développement potentielles au sein de son périmètre d'activités, en proposant aux comités de directions des analyses comprenant approches renouvelées et des rapprochements entre parties prenantes faisant croître les propositions de valeur.</p>	<p>E1.1 Elaboration de scénarios stratégiques dans le cadre d'une réflexion de direction générale.</p> <p><i>Evaluation des compétences C1.1, C1.2</i></p> <p>Sur la base d'un large recueil d'informations présentant une entreprise réelle ou fictive, ses activités, ses marchés, ses parties prenantes, sa politique sociale et environnementale, le candidat doit préparer, en vue d'un comité de direction, un document mettant en perspective différents scénarios stratégiques visant les opportunités de croissance par création de valeur durable.</p> <p>Il doit, dans un premier temps, restituer attentes des différentes parties intéressées (clients, personnel, fournisseurs, actionnaires, etc.) pour établir des propositions stratégiques axées sur les parties prenantes.</p> <p>Il doit ensuite détailler l'avantage compétitif actuel de l'entreprise, précisant ses composantes et exposer, grâce à ce positionnement, les extensions d'activités et les nouveaux marchés auxquels l'entreprise prétend. Il doit également préciser, pour les opportunités qu'il exclue, la nature des éléments qui justifient les évictions.</p> <p>Le candidat doit enfin, considérant les différentes pistes de développement énoncées, proposer différents scénarios stratégiques, contribuant à une croissance soutenue par un avantage compétitif durable.</p> <p>Le rendu prend la forme la forme d'un dossier faisant l'objet d'une évaluation individuelle.</p>

	<p>C1.3 Evaluer les impacts des contextes politiques, géopolitiques, économiques et géostratégiques au niveau national et international sur les activités de l'entreprise, en organisant la collecte d'une information qualifiée, issue de sources identifiées, incluant si nécessaire une appréciation des risques pays, dans le but d'anticiper des situations de mise en risque de l'entreprise.</p> <p>C1.4 Organiser une veille informationnelle couvrant les périmètres de l'entreprise, incluant sa zone d'activité, susceptible d'alimenter des analyses risques/opportunités (SWOT) dans le but d'appuyer le niveau d'information des décideurs et l'éventuelle mise en œuvre d'évolutions stratégiques</p> <p>C1.5 Prévoir les prochaines évolutions organisationnelles en recherchant un modèle d'entreprise soutenable, en anticipant les financements nécessaires pour mener les transformations, en tant compte des évolutions connues des cadres réglementaires, les sauts technologiques majeurs et les politiques mondiales.</p> <p>C1.6 Anticiper les scénarios de crise possiblement liés aux localisations et activités de l'entreprise, à des expositions médiatiques, à des cyber risques, aux catastrophes naturelles et pandémies, en mettant préventivement en place des outils pour accompagner la stratégie dans des contextes incertains.</p>	<p>E1.2 Présentation d'une veille sectorielle assortie d'une analyse de risques à destination d'un comité de direction.</p> <p><i>Evaluation des compétences C1.3, C1.4, C1.5 et C1.6</i></p> <p>Sur la base de données issues d'un ensemble varié de ressources (articles de presse, documents spécifiques, extraits d'articles académiques) et des attendus de l'entreprise en matière de recherche informationnelle, le candidat doit présenter le résultat d'une veille stratégique en mettant en perspective les éventuels risques encourus par l'entreprise à la vue de certaines informations recueillies.</p> <p>Il doit, dans une première partie, rappeler le but et les éléments périmétriques de la recherche d'informations : zone géographique, secteur économique, acteurs clés, cadre réglementaire, évolutions environnementales, évolutions technologiques.</p> <p>Il doit ensuite présenter de manière construite et synthétique les éléments résultant de sa veille en distinguant les informations décisives pour l'entreprise.</p> <p>Le candidat doit enfin, en fonction des informations collectées, présenter les éventuels risques identifiés, le cas échéant des scénarios de crise à prévoir dans un avenir proche ainsi que les éléments d'opportunité pour l'entreprise.</p> <p>Le rendu prend la forme d'un dossier de synthèse faisant l'objet d'une évaluation individuelle.</p>
--	---	--

<p>Bloc 2 :</p> <p>Elaborer des stratégies de développement dans une logique de business driver, notamment à l'international, en intégrant les enjeux de positionnement concurrentiels de l'entreprise.</p>	<p>C2.1 Apprécier, au regard de son périmètre d'activité et de ses fonctions, la pression concurrentielle exercée sur l'entreprise en identifiant les réseaux d'acteurs business et non business, influenceurs et prescripteurs dans le domaine d'activité, les zones géographiques plus exposées, en tenant compte des choix stratégiques de la direction générale.</p> <p>C2.2 Formuler des recommandations équilibrées pour son domaine d'activité contribuant à soutenir et à développer la position concurrentielle de l'entreprise, identifiant les investissements à prévoir dans ce cadre de manière conforme aux attendus de rentabilité et de performance globale.</p> <p>C2.3 Mener une analyse des flux physiques et informationnels couvrant son domaine d'activité en intégrant les techniques de gestion des opérations dans le but d'améliorer et d'optimiser les performances des services apportés, incluant les enjeux de développement durable et de RSE (ex : évolutions climatiques), la fiabilité des chaînes</p>	<p>E2.1 Réalisation d'une étude concurrentielle sur un périmètre international intégrant des préconisations de développement.</p> <p><i>Evaluation des compétences C2.1, C2.2</i></p> <p>Sur la base d'un large recueil d'informations décrivant le profil d'une entreprise réelle ou fictive, le candidat, en équipe, doit mener une étude concurrentielle portant sur le périmètre international défini et émettre des préconisations concernant les éléments clé de succès pour accéder aux opportunités de croissance identifiées.</p> <p>L'étude doit comprendre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse des besoins et attentes des acteurs locaux, - l'identification des différents marchés sur lesquels l'entreprise pourrait se positionner au regard de la concurrence déjà présente, - les risques d'échec, les possibles mises en danger de l'entreprise, - une sélection des marchés à plus fort potentiel et les stratégies d'entrée appropriées, - les facteurs de sélection retenus : éléments macroéconomiques, accès aux marchés, données sectorielles, taille de marché, données interculturelles, évaluation risque pays, etc. <p>Le rendu prend la forme d'un rapport d'étude faisant l'objet d'une évaluation en groupe.</p> <p>E2.2 Proposition d'amélioration de la performance globale via la numérisation d'une activité.</p> <p><i>Evaluation de la compétence C2.3 et C2.4</i></p> <p>Sur la base d'un cas réel ou fictif d'entreprise, incluant la description des activités d'un service, ses effectifs, l'organisation existante et les résultats actuellement atteints en termes de performance, le candidat, en équipe, doit</p>
---	--	--

	<p>globales (transmission informationnelle, block-chain) ainsi que les problématiques éthiques (conditions de travail, corruption, etc.).</p> <p>C2.4 Rechercher les facteurs d'innovations possibles, concernant les produits et les process ainsi que les besoins latents non satisfaisants des clients externes et internes, dans l'optique de proposer des nouveaux produits, des nouveaux services, des transformations organisationnelles et anticipant l'impact sur le business model de l'entreprise.</p> <p>C2.5 Développer un mode d'échange co-constructif avec l'ensemble des parties prenantes, intégrant la diversité des cultures dans les phases de négociation (Amérique, Asie, Afrique, Europe) et respectueux des écosystèmes dans l'émergence de nouvelles affaires.</p>	<p>estimer l'amélioration de performance réalisable dans le cadre de la digitalisation d'une partie des activités.</p> <p>Le candidat doit d'abord montrer les limites de l'organisation actuelle en matière de services rendus à l'ensemble des clients. Il doit établir un classement des éléments les plus contraignants ne permettant pas, à l'heure actuelle, de croissance significative de performance.</p> <p>Le candidat doit ensuite présenter en quoi la numérisation des activités lève les barrières identifiées et ouvre la porte à une meilleure performance globale perçue par les parties prenantes.</p> <p>Enfin, il doit émettre des recommandations visant à conduire la meilleure implémentation possible de la solution numérique afin d'atteindre les gains escomptés.</p> <p>Le rendu prend la forme d'une note d'opportunité faisant l'objet d'une évaluation en groupe.</p> <p>E2.3 Préparation d'une négociation dans le cadre d'une implantation de l'entreprise à l'international.</p> <p><i>Evaluation le compétence C2.5</i></p> <p>Sur la base d'un large recueil d'informations décrivant une nouvelle implantation de l'entreprise à l'étranger, incluant ses activités, son insertion dans l'écosystème local, sa performance financière attendue ainsi que les politiques environnementales et sociales de l'entreprise, le candidat doit préparer une négociation avec les autorités locales dans le but de parvenir à un accord équilibré, respectant les marges de manœuvres qui lui sont données et atteignant les objectifs qui lui sont fixés.</p> <p>Le candidat doit, dans un premier temps, rappeler les points clés du dossier technique de cette nouvelle implantation.</p> <p>Il doit ensuite anticiper les points de blocage pouvant survenir en incluant les</p>
--	--	---

		<p>enjeux écologiques, technologiques, sociaux et en tenant compte de la dimension multiculturelle de la négociation à venir.</p> <p>Il doit enfin prévoir des espaces de convergence atteignables, après efforts de chaque partie, culturellement recevables, techniquement, économiquement et juridiquement adaptés</p> <p>Le rendu prend la forme d'un document préparatoire explicitant tous les points précédemment cités. Il fait l'objet d'une évaluation individuelle.</p>
<p>Bloc 3 :</p> <p>Concevoir une performance globale intégrant dimensions financières, responsables et environnementales, dans une approche durable et soutenable.</p>	<p>C3.1 Aligner le mode de fonctionnement financier de son périmètre d'activité aux directions prises par le modèle économique de l'entreprise, en tenant compte des attendus en matière sociale et environnementale, dans l'optique de constituer une performance d'entreprise globale et durable.</p> <p>C3.2 Etablir un diagnostic de la situation financière dans son périmètre d'activité, à partir des états financiers (compte de résultats et bilans) pour effectuer des propositions à la direction financière selon les critères de finance éthique et pour assurer une rentabilité pérenne.</p>	<p>E3.1 Réalisation d'une analyse financière concernant le lancement d'un nouveau produit.</p> <p><i>Evaluation des compétences C3.1, C3.2</i></p> <p>Sur la base d'un recueil de données financières issues d'une entreprise réelle ou fictive, donnant une image chiffrée du lancement d'un nouveau produit, le candidat, en équipe, doit réaliser une analyse financière comparant les éléments issus des ventes réalisées à ceux du prévisionnel de vente établi par l'entreprise.</p> <p>Le candidat doit d'abord établir les documents de synthèse permettant d'avoir une vision des ventes réalisées : évolution du chiffre d'affaires, prise en compte des coûts, estimation des bénéfices, marges, etc.</p> <p>Il doit ensuite faire le rapprochement avec le prévisionnel établi par l'entreprise, faire apparaître les écarts et, éventuellement, les non-conformités (ventes à perte, etc.).</p> <p>Enfin, il doit proposer une analyse de la rentabilité du lancement du nouveau produit et, si besoin est, proposer des mesures correctives destinées à améliorer les résultats financiers dans le cadre de ce lancement.</p> <p>Le rendu prend la forme d'un dossier complet, comprenant l'ensemble des éléments, le diagnostic, les analyses et les propositions. Il fait l'objet d'une évaluation en groupe.</p>

	<p>C3.3 Elaborer un tableau de bord à partir d'une sélection d'indicateurs nécessaires au pilotage de son activité, dans une logique ouverte à la prise en compte d'approches plurielles et reflétant les intérêts des différentes parties prenantes.</p> <p>C3.4 Piloter le budget attaché à son périmètre d'activité en incluant la maîtrise des différentes étapes budgétaires (montage prévisionnel, suivi des réalisations, maîtrise des coûts, analyse des écarts et mise en œuvre des actions correctives adaptées) et en intégrant les techniques de contrôle de gestion permettant d'évaluer la stabilité et la solidité financière de l'entreprise.</p> <p>C3.5 Contribuer au décisionnel de l'entreprise, notamment au niveau des comités de direction, dans les cadres de politiques commerciales, financières, humaines, organisationnelles, logistiques et de production en s'appuyant sur une co-construction de valeur, dans la perspective de solutions et d'évolutions adaptées aux contextes nationaux et internationaux.</p>	<p>E3.2 Elaboration d'un système de tableaux de bord destinés à un département de l'entreprise.</p> <p><i>Evaluation des compétences C3.3, C3.4 et C3.5</i></p> <p>Sur la base d'un cahier des charges issu d'une entreprise réelle ou fictive, complété par un large recueil d'informations incluant activités, marchés, parties prenantes, éléments financiers, politiques sociales et environnementales, le candidat, en équipe, doit proposer un ensemble des tableaux de bord destinés au pilotage de la performance financière et non financière d'un département de l'entreprise.</p> <p>Le candidat doit, après analyse des documents fournis et du contexte qui s'en dégage, proposer un inventaire des indicateurs à suivre.</p> <p>Il doit ensuite indiquer les critères retenus pour choisir les axes de mesure et préciser l'organisation envisagée pour collecter les informations requises.</p> <p>Il doit enfin compléter sa proposition en exprimant les besoins en matière de système d'information, éventuellement de transformation digitale, dans le but de traiter plus aisément les informations nécessaires au tableau de bord.</p> <p>Le rendu prend la forme d'un dossier comprenant le tableau de bord construit, les modes de restitution retenus et les recommandations concernant l'organisation de l'alimentation en données. Le dossier fait l'objet d'une évaluation en groupe.</p>
<p>Bloc 4 :</p> <p>Créer un management d'équipe responsable, respectueux, porteur d'une valeur coconstruite.</p>	<p>C4.1 Etablir les ressources nécessaires et présentant le niveau d'expertise requis en fonction de son périmètre d'activité, en anticipant de manière prévisionnelle les besoins des services (GPEC), en prévoyant les montées en compétence des collaborateurs suite à des parcours réussis, en organisant des formations de maintien des connaissances et des actions de recrutements.</p>	<p>E4.1 Organisation d'un plan de montée en compétence, dans un cadre multiculturel.</p> <p><i>Evaluation des compétences C4.1, C4.2, C4.3</i></p> <p>Sur la base d'un cas réel ou fictif d'entreprise, incluant des éléments détaillant l'organisation d'une activité, les services impliqués, les effectifs, les compétences des collaborateurs et les projets à venir, le candidat, en équipe, doit concevoir un plan de montée en compétences, les équipes étant réparties sur différents sites à l'international.</p>

	<p>C4.2 Mettre en place un management engageant, favorisant les performances individuelles et collectives, basé sur un relationnel respectueux, caractérisé par des objectifs connus et atteignables, des processus de contrôle préalablement explicités, des modalités d'évaluation menées dans une logique d'amélioration et d'identification des points de progrès.</p> <p>C4.3 Instaurer des logiques de travail d'équipe, visant une transversalité porteuse de solutions partagées et inédites, amenant à de l'excellence opérationnelle, tenant compte de facteurs multiculturels en lien avec les participants, des éventuelles barrières linguistiques des interlocuteurs et respectant les principes de l'inclusivité (non-discrimination : situation de handicap, appartenance ethnique, etc.).</p> <p>C4.4 Initier les processus collaboratifs avec les collaborateurs, en articulation avec les autres services de l'entreprises, des parties prenantes externes, dans le but de constituer des forces de proposition agissant en intégrateur de différences, amenant à des nouvelles propositions de valeurs coconstruites.</p> <p>C4.5 Mettre en place une communication d'ensemble, impactant tous les collaborateurs du périmètre d'activité dans une logique de pleine information, permettant de renseigner, de fédérer, de promouvoir les projets réalisés, en s'assurant du</p>	<p>Le candidat doit, dans une première partie, consolider les compétences présentes ainsi que leur localisation. De même, prenant les projets à venir en considération, il doit établir un prévisionnel des besoins en compétences, en incluant les localisations géographiques attendues.</p> <p>Il doit ensuite cerner les mobilités envisageables, évaluer les possibles montés en compétences, tenant compte des résultats actuels des collaborateurs mais également d'éléments personnels : souhaits de changement, de progression, éventuelles barrières linguistiques, etc.</p> <p>Le rendu prendra la forme d'un document de présentation du plan de montée en compétence constitué du calendrier associé et fait l'objet d'une évaluation en groupe.</p> <p>E4.2 Mise en situation de co-construction de solutions dans le cadre de l'animation d'un projet d'équipe.</p> <p><i>Evaluation des compétences C4.4, C4.5</i></p> <p>Sur la base d'une mise en situation d'animation, lors d'une séance de travail visant une recherche de solution en équipe, le candidat doit faire preuve d'un mode managérial agile, adapté à des groupes de travail transversaux, en utilisant des techniques de résolution de</p> <p>problème, dans le but de mobiliser les expertises des équipiers pour trouver rapidement une solution originale.</p> <p>Il doit :</p>
--	--	---

	<p>bon accès à l'information (prise en compte des barrières linguistiques, culturelles, du degré d'équipement, des handicaps, etc.).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - initier la séance en présentant de manière pédagogique la difficulté rencontrée dans le cadre du projet pour laquelle on souhaite trouver une solution, - favoriser l'expression des différents participants sans que les jugements limitent les propositions amenées, - valoriser, dans son animation, la diversité des expertises pour aborder la recherche de solutions de manière transdisciplinaire, - amener à la créativité dans des temporalités limitées. <p>La mise en situation fait l'objet d'une évaluation multipartite, membres de l'équipe et évaluateur.</p>
<p>Bloc 5 :</p> <p>Proposer aux instances dirigeantes des scénarios de transformation d'activités, s'appuyant sur son périmètre métier et tenant compte des évolutions de business modèles observés.</p>	<p>C5.1 Mener le diagnostic d'une situation spécifique située dans son périmètre d'activité, nécessitant la mobilisation de l'expertise spécifique fonctionnelle ou sectorielle détenue, en intégrant les éléments d'analyse fournis par les parties prenantes, dans le but d'identifier les lignes de force et de points de fragilité de l'entreprise.</p> <p>C5.2 Formuler, en intégrant les éléments clés du diagnostic préalablement établi, des recommandations visant l'amélioration de la performance globale de l'entreprise, en proposant plusieurs scénarios innovants pour réagir correctement aux évolutions des marchés et tenir compte de ses caractéristiques concurrentielles.</p>	<p>E5.1 Réalisation d'un diagnostic expert visant à évaluer une activité sous l'angle de la création de valeur.</p> <p><i>Evaluation des compétences C5.1 et C5.2</i></p> <p>Sur la base d'un cas réel ou fictif d'entreprise, incluant des éléments détaillant une activité de l'entreprise, la manière dont elle est organisée, les principaux processus la décrivant, les équipes et techniques en présence, le candidat doit réaliser une analyse de la valeur d'une activité, mettant en regard les coûts qu'elle génère et la valeur créée pour les différentes parties prenantes.</p> <p>Le candidat doit, dans une première partie, établir la cartographie des besoins des différentes parties intéressées (clients, personnel, fournisseurs, etc.) en lien avec l'activité considérée.</p> <p>Il doit ensuite établir la part respective de création de valeur issue de l'activité accordée aux différentes parties intéressées, mettant en regard les coûts engendrés pour apporter cette part de valeur.</p> <p>Il doit enfin établir le classement des contributions de l'activité aux différentes parties intéressées, considérant la répartition dans l'absolu, les parts relatives et le ratio « création de valeur versus coûts engendrés ».</p>

	<p>C5.3 Présenter à des comités de direction, des réunions de services, les pistes d'améliorations étudiées, en mentionnant un comparatif points forts/ points faibles des solutions proposées et en communiquant un prévisionnel des couts inhérents à chaque solution énoncée.</p> <p>C5.4 Assurer une veille réglementaire active sur les normes liées à l'expertise spécifique fonctionnelle ou sectorielle détenue, afin de repérer les facteurs critiques dans l'élaboration de politiques et de stratégies pour l'avenir et de garantir la pertinence des propositions et projections réalisées.</p> <p>C5.5 Maintenir son niveau d'expertise en favorisant la réactualisation régulière des savoirs et savoir-faire tout au long de son parcours professionnel, en rejoignant des réseaux professionnels et des communautés de pratique et en demandant des formations spécialisées.</p>	<p>Le rendu prend la forme d'un document de synthèse faisant l'objet d'une évaluation individuelle.</p> <p>E5.2 Proposition de transformation d'une activité, dans une logique d'innovation de rupture.</p> <p><i>Evaluation de la compétence C5.3, C5.4,</i></p> <p><i>C5.5</i></p> <p>Sur la base d'un cas réel ou fictif d'entreprise, incluant des éléments détaillant une activité de l'entreprise, la manière dont elle est organisée, les principaux processus la décrivant, les équipes et techniques en présence, le candidat doit proposer au comité de direction une transformation de l'activité, introduisant une innovation de rupture conduisant l'amélioration significative de la performance globale de l'entreprise.</p> <p>Le candidat doit, dans une première partie, dresser le constat des limites de performance de l'activité considérée telle qu'elle fonctionne actuellement. Il doit montrer en quoi l'innovation incrémentale ne permet plus d'envisager dans le futur d'accroissement significatif de performance.</p> <p>Tenant compte des éléments de contextualisation fournis dans le cas, le candidat doit ensuite présenter un panorama des techniques, technologies ou organisations radicalement différentes, observées dans d'autres entreprises, dans d'autres secteurs et qui pourraient conduire à une transformation significative de l'activité considérée, susceptible de conduire à un nouveau gain de performance globale notable.</p> <p>Enfin, récapitulant les voies d'innovation possibles, il doit indiquer ses préférences en explicitant la sélection opérée et en vérifiant la qualité de sa proposition au regard des différentes parties prenantes de cette activité.</p> <p>Le rendu prend la forme d'un dossier d'analyse faisant l'objet d'une évaluation individuelle.</p>
--	--	--