

MANAGER D'UNITE OPERATIONNELLE

REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Elaborer une stratégie durable de son activité</p> <p>A1. - Construction d'un diagnostic stratégique et organisationnel.</p> <ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'une veille de l'écosystème Analyse des mutations technologiques, économiques, réglementaires, environnementales, sociétales Repérage des signaux faibles et forts, notamment environnementaux et sociétaux Elaboration d'un diagnostic interne (valeurs, mission, ressources, compétences) / externe (concurrence, marché) Identification des forces et faiblesses de l'organisation Détection d'opportunités marché 	<p>C1. Organiser un système de veille stratégique en fixant des objectifs issus des enjeux pour l'activité, et en collectant les données économiques, technologiques, concurrentielles pertinentes, afin de détecter les signaux forts et faibles du marché.</p> <p>C2. Elaborer un diagnostic stratégique en analysant toutes les dimensions d'une organisation, en recueillant les données internes/externes, en décrivant l'environnement macro-économique de l'organisation, sa mission et son positionnement, en évaluant les opportunités et les menaces, afin de définir des orientations stratégiques.</p>	<p>M1. Etude de cas donnant lieu à des recommandations écrites (C1 à C4) <i>Evaluation individuelle en temps limité</i></p> <p>A partir d'un cas réel ou fictif, le candidat doit résoudre une problématique stratégique d'entreprise. En conditions réelles (accès Internet), il doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> décrire le système de veille sur lequel il s'est appuyé élaborer un diagnostic interne / externe de l'entreprise réaliser une analyse des risques (cartographie) émettre des recommandations 	<p>C1. L'environnement macro-économique de l'organisation est analysé :</p> <ul style="list-style-type: none"> les enjeux et les objectifs de la veille l'entreprise sont identifiés les données collectées sont sourcées et éclairent l'analyse le rôle, le positionnement et les interactions de l'organisation avec les parties prenantes sont présentés <p>C2. - Toutes les dimensions de l'organisation sont décrites : Politique, Economique, Sociale, Technologique, Environnementale et Légale (PESTEL) - Un diagnostic interne et externe est élaboré : les opportunités et menaces, forces et faiblesses sont identifiées et formalisées dans un tableau (SWOT).</p>

<p>A2. - Définition des orientations stratégiques de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des scénarios de développement • Estimation des impacts et risques associés • Préconisations stratégiques durables <ul style="list-style-type: none"> • Formalisation d'un plan stratégique durable • Cartographie des ressources • Evaluation de la capacité stratégique 	<p>C3. Elaborer de nouveaux business models ou adapter ceux existants, en identifiant l'impact des évolutions mises à jour sur la proposition de valeur de l'organisation, et en intégrant des critères de durabilité, afin de déterminer les axes de développement de l'activité.</p> <p>C4. Evaluer l'ensemble des ressources (humaines, économiques, technologiques, de production) et des compétences de l'organisation, en les formalisant sous forme de cartographie, afin de déterminer la capacité stratégique de l'activité.</p>		<p>C3. Des axes de développement sont proposés : - l'activité existante est modélisée - des scénarios d'extension ou diversification du modèle historique du business model sont explorés (évolutions incrémentales) - les critères de durabilité sont pris en compte - des business models sont prototypés pour le secteur considéré - des préconisations sont formulées</p> <p>C4. Les capacités de l'entreprise sont analysées : - les ressources sont identifiées : financières, technologiques, humaines et digitales - les capacités stratégiques de l'organisation sont évaluées : capacité seuil, différenciante et dynamique - leur pertinence est appréciée et justifiée : la création de valeur, la rareté, la non-inimitabilité, la non-substituabilité, et l'avantage comparatif (VRIN) sont identifiés.</p>
<p>Concevoir et mettre en œuvre des processus et outils de pilotage de la performance financière innovants et durables</p> <p>A3. - Diagnostic de la situation financière de l'activité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collecte des informations financières • Détermination de la source des flux financiers 	<p>C5. Analyser les états financiers et comptables de l'entreprise, en évaluant les risques au regard des critères de financement durable, afin de diagnostiquer la situation financière de l'activité.</p>	<p>M2. Etude de cas donnant lieu à des recommandations écrites (C5 à C8) <i>Evaluation individuelle en temps limité</i></p> <p>Le candidat procède à une analyse financière puis identifie les sources de financement de l'investissement pour un service/une activité/une entreprise, en privilégiant les financements durables. En conditions réelles (accès Internet), le candidat doit contrôler les revenus et les dépenses, et optimiser la gestion des</p>	<p>C5. L'analyse de la situation financière est complète : - les données du système d'information comptable sont correctement extraites et analysées : états financiers, coûts ... - une analyse ESG est produite</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation des risques • Définition de critères d’alerte (pays, sommes, monnaies, objet du financement) <ul style="list-style-type: none"> • Recommandations de sources de financement • Prise en compte des critères ESG • Sélection des outils de la performance financière (ex : rotation des stocks, crédit client...) <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l’intégrité des processus (application / respect du processus) <p>A4. - Proposition de fonctionnements optimisés des activités financières</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de services financiers innovants (produits FinTech) • Réorganisation de la gestion financière 	<p>C6. Recommander et proposer des actions d’amélioration en Comité de Direction, en définissant des sources de financement et en respectant les critères ESG afin d’assurer le financement du plan stratégique de l’activité.</p> <p>C7. Monitorer la performance de l’activité en suivant les indicateurs et en contrôlant l’intégrité des processus afin d’optimiser le développement économique de l’activité.</p> <p>C8. Mettre en place des outils et processus de pilotage financier par les nouvelles technologies, afin d’améliorer le fonctionnement et la rentabilité des activités.</p>	<p>ressources financières d’une activité ou d’une entreprise réelle ou fictive.</p>	<p>- les risques sont identifiés et d’éventuels critères d’alerte définis.</p> <p>C6.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les sources de financement de l’investissement sont identifiées et formalisées - Les calculs de l’autofinancement et de l’endettement de l’organisation sont effectués : la méthode de calcul est détaillée et correctement appliquée - Les financements en adéquation avec les critères ESG sont privilégiés. <p>C7.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un tableau de bord est élaboré : la sélection d’indicateurs permet de suivre le développement économique et sociétal de l’activité. - Des objectifs par indicateur sont fixés. <p>C8.</p> <p>Les processus financiers sont optimisés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les processus existants sont analysés - les nouvelles solutions du marché sont identifiées et évaluées (fintech, finance analytique) - de nouveaux processus sont définis.
<p>Développer un business responsable dans un périmètre d’activité et une zone géographique donnés</p> <p>A5. - Détection des opportunités commerciales en conformité avec la politique de développement durable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la concurrence • Analyse des remontées terrain-marché 	<p>C9. Réaliser un benchmark concurrentiel, en recueillant des données marché et en analysant l’intégration des préoccupations sociales et environnementales, afin d’identifier de nouvelles opportunités commerciales responsables.</p>	<p>M3. Etude de cas (C9 à C15) <i>Evaluation individuelle sur la base d’une étude réalisée en cours de formation</i></p> <p>A partir d’un cas d’entreprise réel ou fictif, et sur la base des données de son environnement, le candidat doit détecter les opportunités commerciales potentielles, puis élaborer un Business Model démontrant la pertinence des potentiels marchés détectés.</p>	<p>C9.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un benchmark est produit : la concurrence est identifiée - Des données marché sourcées sont collectées (statistiques et études économiques)

<ul style="list-style-type: none"> • Segmentation clients/Produits/réseaux de distribution • Détection de potentiels partenaires <ul style="list-style-type: none"> • Formulation d'hypothèses de déploiement • Analyse des impacts RSE <p>A6. - Validation de l'opportunité de développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calcul du retour sur investissement • Evaluation des avantages et inconvénients • Validation du déploiement 	<p>C10. Identifier et analyser les segments de marché et les attentes des clients, pour une gamme de produits/services et dans un contexte économique et sociétal donné, afin de construire et/ou adapter une offre de produits et services répondant aux besoins et attentes du marché visé.</p> <p>C11. Déterminer des opportunités de développement, en ligne avec la stratégie et les objectifs RSE et dans le respect des normes qualité afin de garantir leur adéquation avec les objectifs de performance économique, sociétale et environnementale de l'entreprise.</p> <p>C12. Evaluer les avantages et inconvénients des différentes hypothèses de déploiement, au regard de leurs performances, de la stratégie et des objectifs RSE de l'entreprise, afin de valider l'opportunité de développement business.</p>		<p>- Les sources de données terrain sont diversifiées : informations clients, fournisseurs, partenaires, concurrence (colloques, conférences, ...)</p> <p>- Les données recueillies sont analysées et mettent à jour une ou plusieurs opportunités commerciales en lien avec les objectifs de développement durable fixés.</p> <p>C10 à C12. Un business model est élaboré en 2 étapes (description de la démarche) :</p> <p>C10. <u>1^{re} étape</u> : Formulation d'hypothèses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les segments de marché potentiels sont identifiés - Les compétences et les ressources (financières, RH, partenaires...) nécessaires à l'entreprise sont évaluées <p>C11. - Les différents canaux de distribution (physique, Internet, phygital, omnicanal...) sont analysés en fonction du profil de consommateur, du coût, de la distance, des délais de livraison et de l'impact RSE</p> <p>C12. - Les arbitrages sont justifiés quantitativement (calcul comparatif des différentes options)</p> <p><u>2^e étape</u> : Modèle final Le candidat schématise et développe la proposition de valeur, les segments de marché (clients caractérisés), l'équation économique (coût et prix de vente), les partenaires associés (clients, fournisseurs) en cohérence avec la culture d'entreprise, sa gouvernance, etc.</p>
--	--	--	---

<p>A7. - Définition d'objectifs marketing et commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan marketing • Définition des KPI <p>A8. - Mise en œuvre des objectifs marketing et commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse des segments de clients cibles • Evaluation des ressources internes/externes • Monitoring des coûts et revenus <ul style="list-style-type: none"> • Détermination des messages marketing & commerciaux • Choix des dispositifs de communication internes/externes 	<p>C13. Concevoir et piloter un plan marketing adapté au marché visé, en fixant des KPI qui prennent en compte les objectifs RSE de l'organisation, afin de jalonner et piloter un déploiement durable de l'activité.</p> <p>C14. Implémenter des objectifs marketing et commerciaux, en analysant les différents segments de clients, les partenaires existants et potentiels et en calculant les coûts et les revenus à chaque étape du déploiement, afin d'établir un business plan.</p> <p>C15. Définir un plan de communication interne/externe, pour communiquer sur son marché en élaborant les messages et en validant les dispositifs, afin de mettre en avant l'offre de l'organisation.</p>	<p>M4. Etude de cas (C14, C15) <i>Evaluation individuelle sur la base d'une étude réalisée en cours de formation</i></p> <p>A partir d'un cas entreprise réel, le candidat doit réaliser un diagnostic marketing :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définir l'environnement concurrentiel dans lequel s'inscrit la marque qui fait l'objet de l'étude de cas - déterminer les leviers du succès de la marque en faisant un SWOT de la marque - énoncer le positionnement marketing de la marque en analysant les points de similitude et de différence avec ses concurrents, et en indiquant les valeurs de la marque. - recommander des actions à l'intention de cette marque pour accroître son succès et l'installer durablement dans le temps - proposer des recommandations sur le marketing-mix - définir la stratégie et le plan de communication online off line. 	<p>C13.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un diagnostic marketing complet est réalisé - Les nouveaux usages et comportements des consommateurs sont identifiés <p>C14.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le marketing-mix avec les KPI's associés est conçu : nombre de leads générés, taux de conversion de visiteurs du site internet, objectif hebdomadaire de vente de produits par canal, nombre de références produits vendues par tranche de prix. - Une première formalisation de business plan simplifié est présentée. <p>C15.</p> <p>Un plan de communication est élaboré :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les messages marketing et commerciaux sont élaborés - La stratégie de communication on line et off line est construite et argumentée au regard des objectifs définis (cibles, messages)
<p>Fédérer des collaborateurs et piloter une équipe</p> <p>A9. - Identification et développement des ressources humaines de l'activité/ du service</p>	<p>C16. Identifier les besoins internes en compétences, en lien avec les objectifs de l'organisation, en analysant les ressources et compétences de l'organisation afin de</p>	<p>M5. Etude de cas donnant lieu à des recommandations écrites (C16, C18 à C20) <i>Evaluation individuelle en temps limité</i></p>	<p>C16.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un mapping est élaboré sur les besoins en compétences de l'organisation

<ul style="list-style-type: none"> • Définition des besoins en compétences en liaison avec les objectifs stratégiques • Analyse de l'existant en ressources humaines et compétences au sein de l'entité • Identification des besoins en ressources humaines et compétences 	<p>déterminer les compétences et/ou les ressources humaines à développer.</p> <p>C17. Evaluer l'adéquation d'une candidature en analysant son parcours et en menant des entretiens de recrutement dans le respect des principes de diversité et d'inclusion, afin de constituer une équipe correspondant aux objectifs déterminés.</p>	<p>A partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif, le candidat endosse le rôle d'un consultant chargé de définir des axes de recrutement en fonction d'objectifs préalablement fixés. (C16)</p> <p>M6. Mise en situation simulée (C17) <i>Evaluation individuelle orale</i></p> <p>Le candidat joue le rôle du recruteur.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Préparation</u> : il étudie une candidature préalablement à un entretien de recrutement qu'il doit mener, à partir d'un besoin entreprise et de critères RSE - <u>Entretien de recrutement</u> : Un évaluateur joue le rôle du candidat ayant postulé auprès de l'entreprise. Le candidat-recruteur doit décider si la candidature étudiée est en adéquation avec les besoins de l'organisation et justifier son choix. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs RSE d'inclusion et diversité sont pris en compte dans le mapping. - Les compétences à renforcer ou les profils à recruter sont identifiés et justifiés <p>C17.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat démontre sa bonne préparation de l'entretien (plan, grille de recrutement, indicateurs RSE, gestion du temps et questionnement) - Les reformulations témoignent d'une écoute active - A l'issue de l'entretien les informations requises nécessaires à la prise de décision sont synthétisées dans une grille de recrutement - Le choix final est motivé en fonction de la grille de recrutement et de critères intrinsèques à l'organisation dans le domaine de la RSE (diversité, inclusion) - Les informations relatives au profil à la candidature sont reportées dans un suivi des indicateurs RSE.
<ul style="list-style-type: none"> • Intégration et accueil de nouveaux collaborateurs • Mesures spécifiques en situation de handicap 	<p>C18. Accueillir un nouveau collaborateur dans une perspective d'inclusion et de diversité, afin d'être en ligne avec la politique RSE de l'organisation.</p>	<p>M5. Etude de cas (suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat donne ses préconisations en termes de conditions d'accueil et d'intégration des futurs collaborateurs. (C18) 	<p>C18.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat rédige un livret d'accueil qui récapitule les conditions d'accueil et d'intégration des futurs collaborateurs, présente l'équipe et les valeurs de l'activité. - Le livret intègre des aménagements et adaptations des postes de travail pour les personnes en situation de handicap.
<p>A10. Pilotage des équipes par le leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fixation et partage d'objectifs 	<p>C19. Fixer et communiquer des objectifs qualitatifs et quantitatifs communs, et la contribution respective de chacun, en accompagnant le développement des compétences individuelles des collaborateurs, et en favorisant la prise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat fixe les objectifs qualitatifs et quantitatifs communs de l'organisation par le biais d'une communication interne, en développant et en expliquant pourquoi tous les collaborateurs vont adhérer. (C19) 	<p>C19.</p> <p>Le candidat rédige une communication écrite vers des salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs assignés sont collectifs, à la fois qualitatifs et quantitatifs.

<ul style="list-style-type: none"> • Définition d'une organisation du travail participative et/ou en mode projet pour ses collaborateurs • Prise en compte des préférences d'organisation des collaborateurs (télétravail, etc) • Prise en compte de la taille, de l'implantation de l'entreprise, et des caractéristiques de l'équipe • Prise en compte des situations de handicap 	<p>d'initiative et l'autonomie, afin de motiver les collaborateurs.</p> <p>C20. Organiser et dynamiser le travail en équipe, en fonction des projets, des profils et préférences individuelles, et des éventuelles situations de handicap, en définissant des modalités et des processus, en mobilisant des techniques agiles et en suivant et en analysant les données d'activité, afin de fluidifier les relations de travail et d'optimiser les performances de l'activité.</p>	<p>- Il établit ensuite les modalités de travail des projets à réaliser en fonction des profils et des préférences individuelles d'organisation des collaborateurs, ainsi que de la taille, et de l'implantation de l'entreprise. Les éventuelles situations de handicap sont prises en compte. (C20)</p>	<p>- l'organisation laisse la place à l'initiative individuelle : contribution respective de chacun, responsabilisation des collaborateurs, délégation, à l'aide notamment d'une politique de formation adaptée.</p> <p>- les critères suivants sont respectés et justifiés : simplicité, sincérité, avoir un fil conducteur, avoir le bon ton</p> <p>- message impliquant les collaborateurs de l'équipe.</p> <p>C20.</p> <p>- Le candidat élabore les modalités de travail des projets qui mobilisent des techniques de gestion de projet agile (processus de communication au sein de l'équipe, itérations, ...)</p> <p>- Les choix sont justifiés et en cohérence avec le type d'entreprise, les objectifs, les ressources et l'organisation.</p> <p>- Les préférences et individuelles et les situations de handicap sont intégrées à l'organisation du travail</p> <p>- Des KPI de suivi d'activité sont déterminés (délais de réponse à une sollicitation, mesure de satisfaction...)</p>
<p>Piloter un projet stratégique de transformation écologique et sociétale</p> <p>A11. - Mise en place de la transformation écologique dans les organisations et les processus de l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veille et déclinaison des principes et de la normalisation du développement durable (DD) 	<p>C21. Déterminer les enjeux qu'induit la transformation écologique pour l'entreprise, en appliquant à l'entreprise les principes de développement durable, issus d'une veille réglementaire afin de définir une feuille de route.</p>	<p>M7. Etude de cas donnant lieu à des recommandations écrites (C21 à C25) <i>Evaluation individuelle en temps limité</i></p> <p>A partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif :</p> <p>- Le candidat conçoit un projet d'étude de transformation écologique d'une organisation. (C21 à C23)</p>	<p>C21.</p> <p>- Les principaux enjeux écologiques de l'entreprise sont identifiés et analysés</p> <p>- La responsabilité de l'entreprise dans le développement durable, envers les parties prenantes est déterminée : identification des externalités négatives et proposition d'actions correctives</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement • Mesure des écarts entre la normalisation et la réalité observée dans l'entreprise (identification des indicateurs sur lesquels travailler) • Définition d'objectifs DD pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'un plan d'action sur les processus opérationnels majeurs de l'activité • Suivi des objectifs de DD (cf indicateurs définis) : prise en compte des mesures environnementales (empreinte carbone) <p>A12. Mise en œuvre d'une démarche RSE favorisant la diversité et l'inclusion dans l'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veille réglementaire et déclinaison des principes de RSE • Identification des pratiques RSE • Définition d'objectifs et de processus d'inclusion et de diversité pour l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> • Définition d'indicateurs : prise en compte des performances économiques, sociétales et financières • Suivi des indicateurs • Mise en place d'un plan d'amélioration continue 	<p>C22. Evaluer l'empreinte environnementale de l'entreprise, en réalisant un diagnostic de l'impact de ses activités, afin de définir des objectifs de développement durable en réponse aux enjeux identifiés.</p> <p>C23. Concevoir des actions d'amélioration et d'optimisation des processus, à partir des écarts identifiés afin d'atteindre les objectifs définis.</p> <p>C24. Evaluer les pratiques de l'entreprise en matière d'inclusion et de diversité au regard des dispositifs et de la réglementation RSE, et des contraintes de l'entreprise, en présentant les enjeux et les bénéfices pour l'entreprise et en fixant des objectifs de progrès pour les différents services, afin de faciliter l'appropriation par les équipes.</p> <p>C25. Mettre en place un plan d'amélioration continue en matière d'inclusion et de diversité, en définissant des indicateurs, des processus de suivi et d'amélioration afin de responsabiliser l'ensemble des collaborateurs.</p>	<p>- L'engagement environnemental, est formalisé dans un document</p> <p>- les volets écologique et économique sont imbriqués avec le volet social</p> <p>C22.</p> <p>- Un diagnostic de l'empreinte des activités qui impactent l'environnement est élaboré</p> <p>- Des objectifs environnementaux sont fixés : un plan d'action et son suivi sont élaborés.</p> <p>C23.</p> <p>- Une démarche d'optimisation des processus développement durable est proposée (mapping, ou description des activités)</p> <p>- Des critères d'évaluation sont définis</p> <p>C24.</p> <p>- Un diagnostic stratégique de la politique de RSE de l'organisation choisie est mené : une présentation documentée du contexte interne (contraintes de l'entreprise, enjeux et bénéfices) et externe (réglementation RSE) et de la démarche RSE de l'organisation est produite</p> <p>- Les objectifs RSE pour l'entreprise et les critères d'atteinte sont définis</p> <p>C25.</p> <p>- Un choix d'engagement sociétal à développer et à renforcer est formalisé.</p> <p>- Des processus d'amélioration (mapping ou description) et de suivi des performances économiques, sociétales et financières (présentation d'indicateurs et de ratios) sont définis.</p> <p>- Le candidat conçoit un projet d'étude de transformation et de développement d'un engagement sociétal d'une organisation. (C24, C25)</p>	<p>- L'engagement environnemental, est formalisé dans un document</p> <p>- les volets écologique et économique sont imbriqués avec le volet social</p> <p>C22.</p> <p>- Un diagnostic de l'empreinte des activités qui impactent l'environnement est élaboré</p> <p>- Des objectifs environnementaux sont fixés : un plan d'action et son suivi sont élaborés.</p> <p>C23.</p> <p>- Une démarche d'optimisation des processus développement durable est proposée (mapping, ou description des activités)</p> <p>- Des critères d'évaluation sont définis</p> <p>C24.</p> <p>- Un diagnostic stratégique de la politique de RSE de l'organisation choisie est mené : une présentation documentée du contexte interne (contraintes de l'entreprise, enjeux et bénéfices) et externe (réglementation RSE) et de la démarche RSE de l'organisation est produite</p> <p>- Les objectifs RSE pour l'entreprise et les critères d'atteinte sont définis</p> <p>C25.</p> <p>- Un choix d'engagement sociétal à développer et à renforcer est formalisé.</p> <p>- Des processus d'amélioration (mapping ou description) et de suivi des performances économiques, sociétales et financières (présentation d'indicateurs et de ratios) sont définis.</p>
---	---	---	--

Piloter un projet stratégique de transformation digitale

A13. Identification des impacts organisationnels, stratégiques et technologiques de la transformation numérique

- Analyses des évolutions du business model
- Identification des processus de création de valeur
- Calcul des bénéfices attendus

- Identifier les facteurs de succès et d'échec de la transformation digitale pour l'activité
- Choix des technologies
- Prise en compte des enjeux de développement durable

A14. Accompagnement de la transition numérique

- Description des processus de la transition
- Détermination des compétences requises
- Allocation des ressources humaines (internes/externes)

C26. Mener l'analyse des nouveaux business models, en interrogeant l'évolution de la proposition de valeur et de la clientèle cible de la digitalisation, et en déterminant les expériences client et utilisateur à développer, afin d'évaluer la performance économique et développement durable de la transformation numérique (projection des gains).

C27. Identifier l'impact des nouvelles technologies numériques sur les business models existants, par le biais de prototypes, en évaluant les menaces et opportunités par rapport au business model existant, afin d'éclairer la prise de décision de changer de business model et de calculer les bénéfices attendus.

C28. Identifier les compétences nécessaires à la réussite de la transformation digitale engagée, en décomposant et en affectant les tâches des processus afin d'engager les formations ou les recrutements requis.

M8. Etude de cas donnant lieu à des recommandations écrites (C26 à C30)

Evaluation individuelle en temps limité

A partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif, le candidat conçoit un projet d'étude de transformation numérique d'une organisation, selon une méthodologie d'implémentation stratégique et tenant compte des enjeux de développement durable de l'entreprise.

C26.

- Les nouveaux business models sont analysés à l'aide d'une matrice adaptée aux enjeux de l'entreprise (ex : matrice des 9 blocs d'Alexander Osterwalder)

- Les enjeux business, environnementaux et sociétaux de la transformation digitale sont présentés

C27.

- Les technologies digitales retenues sont justifiées et analysées : valeurs stratégiques, contraintes opérationnelles et opportunités associées, objectifs de développement durable.

- Les risques liés à la mise en place d'un système d'information, à court, moyen et long terme, sont identifiés, notamment les risques relatifs à la cybersécurité et la fraude électronique.

- La génération de valeur pour l'organisation est confirmée ou infirmée : les bénéfices chiffrés liés à la mise en place de nouvelles technologies numériques, à court, moyen et long terme sont évalués et présentés.

C28.

Un plan d'action de la transformation digitale et de la conduite du changement est décrit :

- les changements organisationnels/opérationnels à mettre en œuvre pour adapter l'organisation/service/activité aux nouvelles technologies et à leurs

<ul style="list-style-type: none"> • Définition des besoins en recrutements et formation, dédiés à la transition numérique • Organisation d’ateliers (sensibilisation, formation), (webinaires) • Communication sur les différents outils & usages (newsletters, webinaires) • Re-engineering continue des process 	<p>C29. Mettre en place des dispositifs d’accompagnement des collaborateurs/clients/partenaires, en favorisant l’appropriation des nouveaux outils et leurs usages afin de faire croître les compétences des collaborateurs/clients/partenaires.</p> <p>C30. Réécrire les processus modifiés sous l’effet de la digitalisation, en cartographiant les acteurs, les flux, et l’impact des interactions, afin de les adapter en continu aux besoins des clients internes et externes.</p>		<p>usages sont présentés, notamment l’établissement des modes opératoires des individus</p> <ul style="list-style-type: none"> - des objectifs de formation et de recrutement sont présentés et motivés. <p>C29. Des dispositifs d’accompagnement des collaborateurs/clients/partenaires sont élaborés, décrits et chiffrés.</p> <p>C30. - Les moyens humains, financiers et opérationnels nécessaires à la réalisation de l’activité sont décrits - Les règles d’organisation et les modes de fonctionnement internes et externes sont pris en compte - Un document argumenté est produit :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ présentation d’une approche Value Stream Mapping pour cartographier les processus de l’activité. ○ Analyse des données d’activité de l’organisation et évaluation de l’impact sociétal et environnemental des changements opérationnels à l’aide d’indicateurs qualitatifs. ○ Mise en place d’indicateurs chiffrés afin d’évaluer la performance opérationnelle.
--	---	--	--

La validation de la certification peut être partielle ou totale.

La validation totale de la certification implique la validation de la totalité des 6 blocs de compétences.

Chaque bloc peut être acquis de façon indépendante et donne lieu à un certificat de bloc.

GESTION DU HANDICAP

Intégré au sein de la Direction des Ressources Humaines de la Diversité et de la RSE, l'établissement dispose d'une **Coordinatrice Handicap et RSE**. Ses missions sont notamment :

- la coordination handicap des candidats et collaborateurs (aménagement, accompagnements spécifiques),
- le suivi et l'accompagnement des 10 référents handicap,
- la gestion des rendez-vous des dispositifs santé et bien-être
- la participation au Conseil de perfectionnement de la certification.

MBS a mis en place des dispositions générales pour identifier les situations de handicap des bénéficiaires. Cela commence par une prise d'informations lors de la procédure de recrutement, via le dossier d'admission.

La gestion du handicap a été **intégrée dans les process liés à la formation et à la certification** : sensibilisation des équipes au contact des candidats, formation et nomination d'un référent handicap, aménagement des espaces, mise à disposition de matériel adapté... Cette procédure de gestion du handicap a été établie afin de gérer au mieux les situations de handicap dans le cadre de la formation et de la certification.

Chaque candidat en situation de handicap, dispose d'un **référé handicap** comme interlocuteur privilégié afin de l'accompagner dans ses demandes et aménagements spécifiques. La Coordinatrice Handicap et RSE est, pour le programme EMBA, la référente handicap.

Concernant le programme de la certification, des aménagements sont prévus dès l'identification d'une situation de handicap. Lors de l'intégration du candidat au sein de l'école, MBS met tout en place pour que le handicap ne soit pas un frein au bon déroulement des certifications. MBS dispose d'un campus accessible à tous permettant l'accès de toutes ses salles aux personnes en situation de handicap moteur. Toutes les demandes spécifiques sont étudiées au cas par cas.

Les candidats en situation de handicap suivent les mêmes cursus de formations que l'ensemble des candidats et se présentent aux mêmes épreuves. Ils sont donc soumis aux mêmes droits et réglementations.

Afin de garantir l'égalité des chances, ils peuvent bénéficier de certains aménagements. La mise en œuvre de ces aménagements implique la mobilisation de l'ensemble du personnel de MBS ainsi que la mobilisation de biens matériels. Ceci nécessite donc un engagement réciproque et un respect des procédures pour chaque aménagement. Toute demande d'aménagement de formations et/ou d'examens ou concours est étudiée et validée par la Médecine Préventive Universitaire et la Médecine du Travail. Ces aménagements sont ensuite, dans la mesure du possible, mis en place par MBS. Par exemples :

L'**aménagement des études** peut être illustré par :

- un accompagnement pédagogique avec du tutorat, une aide pour la prise de notes, une reprise des cours avec soutien pédagogique
- une aide à la communication avec la venue d'une interprétariat en LSF
- la mise en place d'équipements spécialisés comme des logiciels spécifiques, TWAVOX,...

L'**aménagement des examens** se fait également en fonction de la situation du candidat dans le besoin. Cela peut se traduire par une :

- Adaptation des horaires (ex : majoration de temps supplémentaire)
- Adaptation du lieu (ex : accessibilité spécifique des locaux, une affectation d'une salle particulière)
- Mise à disposition et installation de matériels techniques et informatiques spécifiques en salle d'examen
- Adaptation des sujets d'examens (transcription d'information orales par écrit, assistance d'un spécialiste des modes de communication : reformulation, relecture)

Nous tenons à jour une liste de **partenaires** du territoire susceptibles de nous aider dans la prise en compte des personnes en situations de handicap, dont les partenaires spécialisés ACCEIS/Ressources handicap formation, intervenants pour le compte de l'Agefiph et du Fiphfp ou à titre d'exemple GIAA (Groupement des Intellectuels Aveugles ou Amblyopes) qui est un organisme pouvant nous accompagner pour adapter des supports de cours (en braille par exemple).