

## Responsable en gestion et développement d'une business unit, titre de niveau 6 (FR)

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
<b>BC01 Mettre en œuvre des stratégies d'innovation</b>  <b>1.1 Déclinaison de la stratégie de l'organisation dans la business unit</b> - Développement des innovations environnementales, digitales et sociales - Identification des informations qualitatives et quantitatives liées à l'environnement économique et social de l'entreprise - Identification du positionnement de la business unit dans son secteur d'activité - Définition des objectifs et indicateurs de la stratégie de la business unit - Elaboration de plans d'actions opérationnelles - Planification des tâches et livrables attendus - Evaluation des moyens matériels, naturels, humains et financiers nécessaires au soutien des choix stratégiques définis par la direction	C1. Définir la stratégie d'une business unit en cohérence avec la stratégie globale de l'organisation en s'appuyant sur une analyse de l'environnement économique et social de l'organisation, et en déterminant les objectifs et indicateurs associés, de manière à élaborer un projet innovant.	<b>M1 – Etude de cas – Business plan C1 &amp; C2</b>  Dans le cadre d'un projet intra/entrepreneurial innovant à mettre en œuvre collectivement, le groupe remet un rapport écrit de business plan. Chaque candidat soutient oralement une partie du rapport.	C1 Les axes stratégiques retenus sont clairement identifiés et pertinents. C1 Ils prennent en compte les contraintes internes et externes de l'organisation. C1 La traduction des objectifs stratégiques en indicateurs opérationnels est pertinente. C1 Les indicateurs permettent de mesurer l'atteinte des objectifs. C1 Les contenus présentés sont clairs et lisibles. C1 Les éléments chiffrés sont détaillés.
	C2. Elaborer un plan d'actions en déclinant les objectifs en axes stratégiques, en planifiant les tâches et livrables attendus, et en définissant le besoin en ressources matérielles, humaines et financières afin de soutenir les orientations stratégiques de la business unit.		C2 Les plans d'actions présentés sont détaillés. C2 Ils garantissent l'atteinte des objectifs stratégiques. C2 Les ressources financières, humaines et matérielles sont identifiées et réalistes par rapport aux axes stratégiques. C2 La planification des actions est exhaustive et réaliste. C2. Elle tient compte des contraintes et des ressources financières, humaines et matérielles. C2. La défense du projet à l'oral est structurée et argumentée.

<p><b>1.2 Déploiement de la stratégie de la business unit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des objectifs des parties prenantes</li> <li>- Mobilisation des ressources humaines et matérielles sur les différentes actions, dans le respect de la politique RSE de l'entreprise et des contraintes environnementales et sociétales</li> <li>- Suivi des actions</li> <li>- Proposition de solutions correctives</li> <li>- Pilotage de projet innovant</li> <li>- Analyse du besoin de transformation / innovation</li> <li>- Sélection des solutions</li> <li>- Choix de la méthodologie retenue</li> <li>- Gestion du déploiement du projet</li> <li>- Suivi du projet</li> </ul>	<p>C3. Organiser le déploiement d'un projet, en assurant la bonne mobilisation des ressources matérielles et humaines, en fixant les objectifs et en prenant en compte la politique RSE de l'entreprise, afin créer les conditions de réalisation du projet innovant.</p> <p>C4. Piloter un projet innovant, en suivant l'avancement des actions, en proposant des solutions correctives adaptées, dans le respect d'une démarche agile, et en s'assurant de l'adéquation avec la culture de l'organisation, afin d'atteindre collectivement les objectifs d'innovation fixés.</p>	<p><b>M2. Gestion de projet – Cahier des charges (C3 &amp; C4)</b></p> <p>Les candidats sont mis en situation de gestion d'un projet innovant qu'ils ont initié en groupe et qu'ils vont déployer étape par étape. Les étapes du projet font l'objet de restitutions individuelles permettant d'évaluer la contribution de chaque candidat au sein du groupe.</p> <p>Ils rédigent un cahier des charges prenant en compte les objectifs et les contraintes de l'organisation pour permettre le déploiement des actions suivant une méthodologie choisie.</p>	<p>C3 Le projet choisi de manière pertinente répond à la demande du commanditaire.</p> <p>C3 L'innovation est clairement décrite.</p> <p>C3 Le cahier des charges détaille les ressources matérielles et humaines nécessaires à la conduite du projet sous contraintes de la culture et la politique RSE de l'entreprise.</p> <p>C3 Les ressources nécessaires sont clairement présentées avec argumentation.</p> <p>C4 Le cahier des charges expose les étapes des actions à mener selon la méthodologie choisie.</p> <p>C4 Les candidats démontrent la pertinence du projet face aux objectifs et apportent des solutions correctives si besoin.</p>
---	--	--	--

<p><b>BC02 Gérer les ressources financières d'une unité opérationnelle</b></p> <p><b>2.1 Conception du budget de la business unit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des documents comptables et financiers</li> <li>- Identification, sélection et utilisation des outils de gestion appropriés</li> <li>- Elaboration d'un diagnostic de la situation économique et financière de la business unit</li> <li>- Elaboration d'un budget</li> <li>- Définition des indicateurs de performance financière et extra-financière</li> </ul> <p><b>2.2 Optimisation de la performance financière de la business unit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etablissement d'une analyse budgétaire au regard des indicateurs définis</li> <li>- Présentation de reporting (financier et extra-financier) à la direction</li> </ul>	<p>C5. Elaborer un diagnostic de la situation économique et financière d'une business unit en analysant les documents comptables et financiers et l'impact des décisions de gestion de manière à évaluer la rentabilité de la business unit.</p>	<p><b>M3. Etude de cas – Analyse financière et pilotage de la performance C5 à C8</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas basée sur la situation financière d'une organisation, le candidat doit, à partir des documents comptables et financiers, remettre un rapport écrit d'analyse des performances financières et ESG et proposer des préconisations. Ces préconisations s'appuient sur des éléments budgétés.</p>	<p>C5 Le diagnostic financier est établi avec des chiffres exacts et réalistes (issus des documents comptables et financiers de la structure). Les projections et performances financières démontrent la pérennité et la croissance de la business unit. Les critères et ratios financiers sont clairement déterminés avec argumentation.</p>
	<p>C6. Elaborer le budget de la business unit, en allouant les ressources et en prenant en compte les contraintes et normes (financières et extra-financières) de l'organisation, afin de piloter l'activité de la business unit.</p>		<p>C6. Le budget construit tient compte des contraintes financières et des standards. Le budget est réaliste, précis et exhaustif.</p>
	<p>C7. Assurer le suivi et l'analyse budgétaire de la business unit, en pilotant les indicateurs préalablement définis et en utilisant les données financières et extra-financières, pour évaluer la rentabilité opérationnelle du budget.</p>		<p>C7 Les indicateurs de performance financière et extra-financière sont cohérents et efficaces. Le candidat évalue de façon réaliste la situation donnée à partir du suivi et de l'analyse des indicateurs de performance.</p>
	<p>C8. Restituer les données et les indicateurs financiers de la business unit à la direction de l'organisation, en présentant ses analyses budgétaires et financières, en établissant des préconisations d'amélioration, afin d'optimiser la performance de la business unit.</p>		<p>C8 Le candidat propose des préconisations pertinentes à partir de l'analyse préalablement établie. Les critères et indicateurs de performance sont précis et clairement exposés.</p>

<p><b>BC03 Piloter l'activité d'un marketing responsable dans un contexte de digitalisation</b></p> <p><b>3.1 Conception de la stratégie marketing de la business unit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du positionnement de la business unit</li> <li>- Identification des enjeux de la business unit par rapport aux risques et opportunités</li> <li>- Identification des tendances/ évolutions susceptibles d'impacter la business unit</li> <li>- Identification des attentes et besoins des clients</li> <li>- Formalisation du modèle économique de la stratégie basée sur l'expérience client</li> <li>- Prise en compte des enjeux de développement durable et de consommation responsable</li> </ul> <p><b>3.2 Déploiement de la stratégie marketing de la business unit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déclinaison de la stratégie marketing de la business unit sous la forme d'un plan marketing détaillant les axes de développement</li> <li>- Fixation des objectifs marketing opérationnels et des indicateurs associés au sein de leur business unit</li> <li>- Elaboration de plans d'action opérationnels soutenant la politique marketing (produits/services associés à destination des clients et/ou distributeurs, canaux de distribution traditionnels et digitaux, prix,...)</li> </ul>	<p>C9. Réaliser une analyse du positionnement de la business unit en effectuant une étude de marché afin de mettre en œuvre la stratégie marketing intégrant le volet digital.</p>	<p><b>M4. Dossier – Analyse stratégique</b></p> <p>C9 à C12</p> <p>Dans le cadre de la création d'un produit et/ou d'un service commercialisable, le candidat remet un dossier d'étude dans lequel, après une étude de marché, il doit définir les actions à mener pour mettre en œuvre la stratégie centrée client qu'il aura élaborée.</p> <p>Il défend son projet devant ses pairs à l'oral.</p>	<p>C9. L'étude de marché est exhaustive et contient une analyse complète :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du segment sélectionné,</li> <li>- des opportunités et risques,</li> <li>- des canaux distribution (traditionnels et digitaux)</li> </ul> <p>A partir de cette étude de marché, le candidat propose un diagnostic de faisabilité du projet.</p> <p>Il démontre sa capacité à synthétiser et restituer l'information de l'étude de marché.</p>
	<p>C10. Rédiger une proposition de valeur, en utilisant les méthodes d'un business model, et en valorisant l'aspect responsable de la démarche, afin de mettre en exergue les points forts et avantages concurrentiels de l'activité.</p>		<p>C10 Le business model est décrit grâce à une méthode de formalisation. Le candidat identifie comment créer de la valeur : ce qu'il vend, auprès de qui, de quelle façon, par quel canal (traditionnel et digital), dans quel but et pour quel bénéfice financier et sociétal.</p>
	<p>C11. Concevoir le plan marketing digital d'une business unit en déterminant les axes de développement de manière à soutenir la stratégie marketing de l'organisation.</p>		<p>C11 Il détermine des objectifs marketing réalistes au regard des contraintes économiques et financières, mais également de développement durable.</p>
	<p>C12. Déployer des actions de développement de l'activité de la business unit, en définissant les modalités d'acquisition et/ou de fidélisation de la clientèle grâce à une prise de décision <i>data driven</i>, afin d'optimiser l'expérience client.</p>		<p>C12 Le candidat définit les modalités de déploiement d'une stratégie d'acquisition, de fidélisation et de prise de décision <i>data driven</i>. Il expose les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires au déploiement de cette stratégie.</p>

<p><b>BC04 Assurer le développement commercial de la business unit</b></p> <p><b>4.1 Conception et mise en œuvre de la stratégie commerciale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de la politique commerciale associée à la stratégie</li> <li>- Identification des opportunités de développement</li> </ul>	<p>C13. Définir un plan d'action commercial, en identifiant les opportunités de développement afin d'optimiser la performance commerciale de la business unit.</p>	<p><b>M5. Mise en situation professionnelle (C13)</b></p> <p>Sur la base d'une mise en situation professionnelle portant sur le lancement d'un produit ou d'un service, les candidats, en groupe, doivent établir un plan d'action commercial et le présenter oralement sous forme de pitch</p>	<p>C13. Les objectifs du plan d'action sont précisément identifiés et argumentés.</p> <p>C13 Les actions commerciales sont détaillées et explicites. Les tâches sont identifiées et planifiées, les ressources nécessaires sont allouées.</p>
	<p>C14. Conduire une négociation commerciale, en identifiant les enjeux et le profil des interlocuteurs, en utilisant des techniques de communication et en répondant aux objections, afin de développer son portefeuille.</p>	<p><b>M6. Jeu de rôle – Négociation (C14)</b></p> <p>Sur une situation donnée, le candidat doit mener une négociation commerciale en faisant face, à l'oral, à un public à convaincre</p>	<p>C14 Les étapes de négociation sont respectées.</p> <p>C14 Les techniques de communication sont correctement mobilisées.</p> <p>C14 Le mode de communication et le vocabulaire sont adaptés au public.</p> <p>C14 Les objections sont identifiées et levées par des arguments pertinents.</p> <p>C14 Le candidat recueille l'attention et l'adhésion de l'ensemble des participants.</p>
	<p>C15. Résoudre des conflits auprès des parties prenantes internes et externes en identifiant les éléments déclencheurs, en favorisant le dialogue et en proposant des solutions de manière à améliorer les relations.</p>	<p><b>M7. Etude de cas (C15)</b></p> <p>Sur la base d'une étude de cas réelle ou fictive, le candidat doit résoudre un conflit au sein de sa business unit. Il rédige un rapport décrivant le problème rencontré et proposant un plan de résolution du conflit identifié</p>	<p>C15 Les éléments déclencheurs du conflit sont relevés avec objectivité.</p> <p>C15 Le problème rencontré est concrètement identifié.</p> <p>C15 Les méthodes de résolution de conflit sont appliquées.</p> <p>C15 Les outils utilisés par rapport à la situation sont pertinents et adaptés aux profils impliqués.</p>

<p><b>BC05 Manager les équipes pour conduire les transformations sociétales</b></p> <p><b>5.1 Mobilisation des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incarnation de la culture d'entreprise et communication auprès des collaborateurs</li> <li>- Identification des dispositions nécessaires pour l'inclusion des personnes en situation de handicap</li> <li>- Sensibilisation des collaborateurs aux nouveaux outils et méthodes de travail</li> <li>- Identification des types de personnalité et des comportements des individus</li> <li>- Adaptation de son mode de communication en fonction des interlocuteurs</li> <li>- Utilisation/Mise en œuvre d'une communication positive et assertive</li> </ul> <p><b>5.2 Accompagnement des changements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de l'impact des transformations</li> <li>- Identification du degré de résistance aux changements</li> <li>- Mise en place d'un plan d'accompagnement</li> <li>- Prise en compte des enjeux de transition environnementale, sociale et digitale.</li> </ul>	<p>C16. Mobiliser les équipes en communiquant les objectifs clairement aux collaborateurs, en planifiant et déléguant les tâches et missions des collaborateurs de la business unit et en prenant les dispositions permettant l'inclusion des personnes en situation de handicap afin d'assurer la performance individuelle et collective.</p>	<p><b>M8. Etude de cas - Mémo</b></p> <p>Dans le cadre d'un projet de développement, le candidat est amené à réfléchir à comment mobiliser son équipe.</p> <p>Il rédige un mémo à l'attention de la direction générale où il expose comment il souhaite développer la performance collective.</p>	<p>C16 Les freins à la performance sont illustrés par des exemples concrets et pertinents.</p> <p>C16 Les préconisations d'amélioration de la performance tiennent compte du contexte de la business unit et des freins préalablement identifiés.</p> <p>C16 La pertinence de ses préconisations est démontrée.</p> <p>C16. Le document est structuré et synthétique.</p>
	<p>C17. Accompagner les équipes en adaptant l'organisation aux spécificités du changement, le plan de communication aux différents profils des collaborateurs, en identifiant les freins au changement et en veillant au maintien d'un climat social favorable de manière à faciliter l'appropriation individuelle et collective du changement.</p>	<p><b>M9. Mise en situation professionnelle</b></p> <p>Sur la base d'une étude de cas réelle ou fictive portant sur un projet de changement, le candidat doit établir un rapport écrit dans lequel il expose son analyse des freins et résistances au sein de son équipe ainsi que les actions et outils qui vont lui permettre de les lever.</p>	<p>C17 Il identifie correctement le type de changement et propose une analyse réaliste des impacts sur la business unit et les collaborateurs.</p> <p>C17 Les freins et résistances au changement sont clairement identifiés.</p> <p>C17 Le candidat propose des leviers pertinents au vu du contexte permettant de faciliter l'appropriation du changement</p> <p>C17 Le plan d'action est réaliste et déployable (SMART) par rapport aux contraintes matérielles, humaines et financières.</p>
	<p>C18. Animer les équipes en utilisant des méthodes de communication et d'animation adaptées à l'auditoire, en impliquant chaque acteur dans une dynamique de groupe afin de générer l'adhésion.</p>	<p><b>M10. Synthèse – Storytelling</b></p> <p>Sur la base d'une situation réelle ou fictive, le candidat présente une synthèse permettant d'identifier les axes d'amélioration en matière de leadership. La synthèse prend la forme d'un storytelling podcasté ou filmé.</p>	<p>C18 La présentation est structurée et les étapes du storytelling sont respectées.</p> <p>C18 Les solutions suscitent l'adhésion grâce à une argumentation raisonnée : capter, stimuler, engager.</p> <p>C18 Les axes d'amélioration présentés sont clairs et précis.</p>