

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL DE COMPETENCES ET DE CERTIFICATIONS METIER EXPERT EN STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES AFFAIRES – NIVEAU 7

Candidat en situation de handicap : Tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés. Sur le conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée. En fonction du handicap et des besoins spécifiques du candidat, le référent handicap pourra également s'appuyer sur une expertise externe. Ces possibilités d'aménagement seront fixées dès l'entrée en formation et communiquées au futur candidat, afin que celui-ci puisse être informé des solutions en compensation.

A. Le Grand Oral (45 minutes) :

- En sus des évaluations figurant au présent référentiel, le candidat soutient lors du grand oral devant le jury certificatif national l'ensemble de ses travaux constituant le portfolio, relatifs aux 3 blocs communs et au bloc optionnel afin de démontrer sa maîtrise coordonnée entre les 4 blocs de la certification.
- Le portfolio comprend l'ensemble des différents rapports écrits produits par le candidat pour chacun des blocs. Il est transmis au jury certificatif national, avant le grand oral final, et contribue à certifier l'acquisition par le candidat des compétences et des blocs du titre.
- Préalablement, le candidat prépare avant le grand oral une présentation écrite (diaporama) de son portfolio qu'il expose devant le jury durant 15 minutes.
- Cette présentation est suivie d'un échange avec les membres du jury certificatif national d'une durée moyenne de 30 minutes.

B. Les autres évaluations certificatives :

Les évaluations certificatives figurant au référentiel sont de la responsabilité du pré-jury local composé de 3 professionnels des métiers visés

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES METIER	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
1. Conception des orientations stratégiques de développement des affaires de l'entreprise			
<p>A1.1 Recueil des informations et données stratégiques en lien avec le développement des affaires</p>	<p>A1.1 C1 Mettre en place une veille stratégique des actualités et tendances (socio-économiques, juridiques, concurrentielles, technologiques, environnementales, handicap...) ayant un impact sur l'entreprise et ses marchés, en recensant les sources utiles et en veillant à leur fiabilité, afin d'alimenter la réflexion concernant la définition de la stratégie de développement des affaires.</p> <p>A1.1 C2 Identifier les données issues du système d'information interne à l'entreprise en les qualifiant afin de les exploiter dans le cadre du dispositif de veille mis en place.</p> <p>A1.1 C3 Identifier les signaux issus de la veille, en les analysant au regard des stratégies de développement et d'innovation possibles, afin de communiquer, auprès de la Direction de l'entreprise, les opportunités de développement qui en découlent.</p>	<p>E1 – Type d'évaluation : Etude de cas portant sur la conception des orientations stratégiques de développement des affaires d'une entreprise donnant lieu à l'élaboration d'un rapport écrit puis à une soutenance orale.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier contenant des informations et documents présentant une entreprise.</p> <p>A partir des éléments remis, il est demandé au candidat de procéder au recueil des informations et données stratégiques (en lien avec A1.1), puis à l'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise (en lien avec A1.2).</p> <p>Ainsi, dans le cadre d'un <u>rapport écrit</u>, le candidat propose :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un système de veille (en lien avec A1.1 C1), 	<p>Critères pour E1 :</p> <p>Pour A1.1 C1 : Le système de veille proposé permet de disposer d'une vision globale et continue des actualités et tendances ayant un impact sur l'entreprise et ses marchés : thèmes pertinents choisis, sources diversifiées et fiables... La mise à jour des données récoltées est vérifiée : croisements /comparaison d'informations...</p> <p>Pour A1.1 C2 : Le processus de recueil des données proposé est : - Complet : type de données, mode de collecte, acteurs impliqués... - Pertinent : par rapport au système d'information, au contexte de l'entreprise, aux données dont le recueil est envisagé...</p>
<p>A1.2 Analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise en lien</p>	<p>A1.2 C1 Analyser le méso-environnement (socio-culturel, écologique et environnemental, politique, technologique, réglementaire, facteurs d'influence...) et le micro-environnement (partenaires, clients,</p>		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>avec le développement des affaires</p>	<p>fournisseurs, concurrents, réseaux de distribution...) de l'entreprise, à partir des données récoltées, afin de détecter les principales menaces et les opportunités d'affaires possibles.</p> <p>A1.2 C2 Définir les tendances futures des marchés en mettant en place un système de prédiction (IA, études, sondages...), afin d'aider au choix des marchés porteurs à développer.</p> <p>A1.2 C3 Recenser les forces et faiblesses de l'entreprise au regard de son marché et des opportunités d'affaires détectées, en analysant sa culture, ses pratiques, les caractéristiques de son offre, sa capacité d'influence et sa proposition de valeur (politiques RSE, inclusion, handicap, diversité, sociale, environnementale...), afin d'identifier les changements nécessaires à son développement.</p> <p>A1.2 C4 Mener une étude du business model de l'entreprise en analysant ses caractéristiques principales notamment sur l'innovation (partenaires clés, ressources, structures de coûts, segmentation clientèle, revenus, investissements, proposition de valeur...), afin d'identifier des pistes d'amélioration susceptibles d'accélérer le développement de ses affaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus de recueil des données issues du système d'information de l'entreprise (en lien avec A1.1 C2), • Une sélection des données représentant des signaux au regard des stratégies de développement et d'innovation possibles de l'entreprise (en lien avec A1.1 C3) • Une analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise comprenant : <ul style="list-style-type: none"> - Une description des méso et micro-environnements de l'entreprise et l'identification des principales menaces et sources d'affaires pouvant en découler (en lien avec A1.2 C1), - Une estimation des tendances futures des marchés de l'entreprise, accompagnée de la description d'un système de prédiction adapté à l'entreprise (en lien avec A1.2 C2), - L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise (en lien avec A1.2 C3), - L'identification des impacts du business model de l'entreprise sur le développement de ses affaires et 	<p>Pour A1.1 C3 : Les signaux détectés sont classés en fonction du type de conséquence qu'ils sont susceptibles de représenter : opportunité, menace... Le candidat justifie que les signaux détectés sont pertinents : par rapport au contexte de l'entreprise, par rapport au marché...</p> <p>Pour A1.2 C1 : La description des méso et micro-environnement de l'entreprise est correcte, complète et structurée. Par exemple, - Méso : cadre juridique, innovations technologiques, incidences géopolitiques... - Micro : clients (segmentation du marché, tendances de consommation...), concurrents (identification, parts de marché...), fournisseurs/distributeurs (type d'entreprises, produits /services proposés...).</p> <p>L'identification des menaces et sources d'affaires possibles s'appuie sur une analyse pertinente des données collectées et leur mise en perspective par rapport au contexte de l'entreprise : positionnement sur le marché, contexte économique, contexte financier, analyse des</p>
<p>A1.3 Validation des orientations stratégiques du développement des affaires</p>	<p>A1.3 C1 Définir les orientations stratégiques du développement des affaires pour l'entreprise, à partir des conclusions des analyses internes et externes, afin de les présenter aux équipes de Direction.</p>		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

A1.3 C2 Présenter aux équipes de Direction, en partageant sa vision et son interprétation des tendances et évolutions des marchés, afin de leur permettre de décider des stratégies de développement des affaires à adopter et d'allouer les budgets correspondants.

de sa croissance (en lien avec A1.2 C4).

Le candidat devra justifier les résultats de ses analyses en décrivant et documentant sa démarche d'analyse.

A l'oral, le candidat soutient son rapport et répond aux questions du jury.

politiques et pratiques de l'entreprise, analyse des risques...

Pour A1.2 C2 :

Le système de prédiction des tendances futures des marchés tient compte des ressources disponibles dans l'entreprise : outils (logiciels, applications, études...), technologies (IA, big data...), ressources financières...

Les estimations de tendances futures des marchés permettent l'établissement de différents scénarii pertinents, par exemple : extrapolation des tendances actuelles (continuité de croissance ou déclin), rupture avec les tendances actuelles (changements induits par les innovations technologiques, les évolutions, la variation de la demande...).

Pour A1.2 C3 :

Les forces et faiblesses identifiées sont en cohérence avec les analyses réalisées : culture, proposition de valeur, offre, ressources, réputation, capacités, processus internes, relations clients, politiques déployées, climat social...

L'impact des forces et faiblesses de l'entreprise sur le développement de ses affaires est établi.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>E2 – Type d'évaluation : Mise en situation professionnelle portant sur la présentation des orientations stratégiques d'une entreprise, en lien avec le développement des affaires.</p> <p>Le candidat est mis en situation professionnelle face aux équipes de direction d'une entreprise, joués par les membres du jury.</p> <p>Dans le cadre de la mise en situation, le candidat présente, en un temps limité, les orientations stratégiques de l'entreprise, en faisant part des conclusions des analyses</p>	<p>Les changements identifiés comme devant être mise en œuvre sont réalistes.</p> <p>Pour A1.2 C4 : L'analyse recense les composantes clés de création de valeur et d'innovation de l'entreprise et établit leur niveau de contribution au développement des affaires et à la croissance de l'entreprise : partenaires, ressources, structures de coûts, flux de revenus, investissements...</p> <p>Les offres et activités essentielles à l'exécution du business model sont identifiés : production, R&D, marketing...</p> <p>Critères pour E2 :</p> <p>Pour A1.3 C1 : Les orientations stratégiques définies sont pertinentes par rapport aux ambitions stratégiques globales, découlent des conclusions des analyses réalisées et sont réalistes (au regard des contraintes).</p> <p>Pour A1.3 C2 : Le candidat base sa présentation sur des éléments vérifiables, explique ses conclusions et communique les informations nécessaires à la prise de décisions : résultats attendus, risques, moyens...</p>
--	--	---	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>réalisées en E1, en vue de les faire valider par la Direction (en lien avec A1.3).</p> <p>Sa présentation orale s'appuie sur une présentation écrite projetée (format power point ou similaire) et suivie d'un temps de questions/réponses avec le jury.</p>	<p>La présentation est logique (plan, explications, enchaînements...), précise (données communiquées, explications apportées, réponses aux questions posées...), et cohérente (solutions proposées par rapport à la situation de l'entreprise/aux informations communiquées, réponses apportées par rapport aux questions posées...)</p> <p>Le candidat tient compte des remarques de la Direction : adaptation des solutions initialement proposées, présentation des risques liés aux ajustements sollicités par la Direction...</p>
--	--	---	--

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

2. Pilotage et contrôle du déploiement des projets de développement des affaires

<p>A2.1 Cadrage des projets de développement des affaires</p>	<p>A2.1 C1 Définir les projets de développement des affaires, en fonction des axes stratégiques retenus par l'équipe de Direction, afin de répondre aux objectifs de développement de l'entreprise.</p> <p>A2.1 C2 Evaluer les ressources nécessaires au déploiement de chacun des projets de développement des affaires, en estimant les différents coûts associés (ressources humaines, matérielles, technologiques...) et en tenant compte des ressources déjà disponibles dans l'entreprise, afin d'en garantir la faisabilité.</p> <p>A.2.1 C3 Définir les conditions et modalités de contribution des partenaires extérieurs aux projets de développement des affaires de l'entreprise, afin de permettre le cadrage et le contrôle de leur intervention.</p> <p>A.2.1 C4 Rédiger le cahier des charges des projets de développement des affaires, à partir d'une grille multicritère (financier, expertise, disponibilité...), afin de sélectionner les partenaires extérieurs à même d'accompagner leur déploiement.</p>	<p>E1 – Type d'évaluation : Etude de cas portant sur le pilotage et le contrôle du déploiement d'un projet de développement des affaires donnant lieu à l'élaboration d'un rapport écrit puis à une soutenance orale.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier contenant des informations et documents présentant une entreprise et son contexte (secteur, activités, enjeux, modèle managérial, organigramme objectifs stratégiques, orientations stratégiques...).</p> <p>A partir des éléments remis, et dans le cadre d'un <u>rapport écrit</u>, il est demandé au candidat de définir deux projets stratégiques pouvant être menés par l'entreprise en réponse à ses objectifs de développement (en lien avec A2.1 C1).</p> <p>Il est ensuite demandé au candidat de choisir un projet parmi les deux proposés et de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Procéder à son cadrage en : <ul style="list-style-type: none"> - Evaluant les ressources nécessaires (en lien avec A2.1 C2), 	<p>Critères pour E1 :</p> <p>Pour A2.1 C1 : Les critères de sélection des projets sont pertinents par rapport aux ambitions et priorités stratégiques de l'entreprise et aux objectifs de développement des affaires.</p> <p>L'impact positif des 2 projets sélectionnés sur le développement des affaires est démontré (augmentation du CA/du panier moyen, pénétration de nouveaux marchés, développement de partenariats stratégiques...)</p> <p>Pour A2.1 C2 : Les évaluations sont établies pour la totalité du cycle de vie du projet.</p> <p>Les ressources définies (humaines, technologiques, matérielles...) tiennent compte des ressources disponibles et mobilisables au sein de l'entreprise (locaux, infrastructures, équipements, outils, logiciels...)</p> <p>Les évaluations comprennent les coûts directs (matières premières,</p>
<p>A2.2 Planification stratégique des projets de développement des affaires</p>	<p>A2.2 C1 Créer les instances de coordination des projets de développement des affaires (COPIL, COPRO...), en définissant leur composition (profils, niveaux hiérarchiques, métiers, compétences, culture</p>		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A2.3 Elaboration et suivi des budgets des projets de développement des affaires</p>	<p>...), leur rôle, leurs responsabilités et leurs pouvoirs, afin de contribuer au contrôle du déploiement.</p> <p>A2.2 C2 Concevoir le plan de chacun des projets de développement des affaires (échéances, jalons, livrables, parties prenantes...), en en définissant les objectifs et moyens, ainsi que les indicateurs de performance (KPI), afin de permettre leur déploiement ainsi que leur suivi.</p> <p>A2.3 C1 Elaborer les budgets des projets de développement des affaires retenus, en s'appuyant sur les chiffrages complets des coûts, afin d'allouer les ressources nécessaires à leur réussite.</p> <p>A2.3 C2 Suivre les budgets des projets de développement des affaires, en analysant les reportings et s'appuyant sur les retours des différentes parties prenantes, afin de détecter les écarts et prendre les décisions rectificatives si nécessaire.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Définissant les conditions et modalités de contribution des prestataires extérieurs A2.1 C3), - Proposant un cahier des charges et une grille multicritère permettant de sélectionner les prestataires (en lien avec A2.1 C4). <p>• Procéder à sa planification stratégique en proposant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les instances de coordination du projet (en lien avec A2.2 C1), - Le plan du projet (en lien avec A2.2 C2), - Un budget, sur la base des évaluations de ressources réalisées (en lien avec A2.3 C1), - Un processus de suivi du budget (en lien avec A2.3 C2). <p><u>A l'oral</u>, le candidat soutient son rapport et répond aux questions du jury.</p>	<p>achat d'équipement, salaires et frais liés à la sous-traitance...) et indirects associés au projet (frais de maintenance, de support, de gestion...).</p> <p>Les estimations réalisées sont cohérentes par rapport au périmètre du projet et aux besoins identifiés, par exemple : nombre de jours-homme, quantité de matériel, coûts d'achat des équipements...</p> <p>Pour A2.1 C3 : Les rôles des partenaires extérieurs sont identifiés (sous-traitant, prestataire, fournisseur...).</p> <p>Les conditions de la collaboration sont définies : type de lien contractuel/de collaboration, niveau d'implication attendu, périmètre de la collaboration...</p>
<p>A2.4 Pilotage de la performance des projets de développement des affaires</p>	<p>A2.4 C1 Elaborer des outils d'analyse et d'accompagnement de la performance des projets de développement des affaires (tableaux de bord, modèles de prévision, rapports personnalisés...), en s'appuyant si nécessaire sur les outils du marché, et en veillant à leur accessibilité (utilisateurs en situation de handicap), afin de permettre l'interprétation des données récoltées.</p>		<p>Pour A2.1 C4 : Le cahier des charges contient les éléments essentiels comme la description du projet (objectifs, contexte, enjeux...), les détails techniques et fonctionnels (spécifications techniques, contraintes...), les livrables, échéances, planning prévisionnel et les exigences qualité...</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

A2.4 C2 Analyser les performances des projets de développement des affaires de l'entreprise par rapport aux objectifs définis et à leur contribution au développement des affaires et à l'innovation (sociale, environnementale, technologique...), afin de détecter les écarts éventuels et permettre le réajustement stratégique (moyens, objectifs...), dans une démarche d'amélioration continue.

A2.4 C3 Réaliser un reporting auprès de la Direction et des instances de coordination des projets de développement des affaires, afin de les tenir informés de l'avancement des projets et leur permettre de valider les éventuels ajustements à apporter.

La grille multicritère comprend des critères adaptés aux spécificités du projet (niveau d'expertise technique, tarif par rapport à la valeur ajoutée proposée, méthodes de travail, engagements qualité...) et des éléments de pondération de chaque critère.

Pour A2.2 C1 :

Les instances proposées (comité de pilotage, comité de projet, comité d'utilisateurs, comité qualité...) tiennent compte des spécificités du projet (nature, niveau de complexité...) et du contexte de l'entreprise.

Les rôles et responsabilités sont précisés : validations, arbitrages, résolution de problèmes, suivi opérationnel, conseil technique...

Pour A2.2 C2 :

Le plan du projet est complet et structuré (par thématiques, par objectifs...). Il comprend les éléments essentiels comme la délimitation du projet et objectifs, les phases et calendrier d'exécution, les ressources, les critères et indicateurs de performance...

Le plan proposé est réaliste au regard de sa complexité et de la situation de l'entreprise : délais, ressources mobilisables, livrables...

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>E2 - Type d'évaluation : mise en situation professionnelle portant sur la présentation orale du processus et des outils de pilotage de la performance du projet</p> <p>Le candidat est mis en situation professionnelle face à l'une des instances de coordination du projet de développement des affaires choisi en E1 (membres des instances joués par le jury).</p> <p>Le candidat lui présente, dans un temps limité, les outils et processus qu'il propose pour piloter la performance du projet (en lien avec A2.4).</p>	<p>Pour A2.3 C1 : Le budget est complet (coûts directs/indirects, fixes/variables...), aligné au plan de projet (jalons, livrables...) et détaillé (ventilation des coûts par tâche, par phase de projet, par ressource...)</p> <p>Pour A2.3 C2 : Le processus proposé permet de suivre le budget et de détecter les écarts : collecte des données relatives aux dépenses réelles auprès des parties prenantes, comparaison avec les prévisions budgétaires, analyse des écarts (causes, montant, impacts...), ajustement budgétaire, arbitrage, communication des données et informations aux décideurs...</p> <p>Critères pour E2 :</p> <p>Pour A2.4 C1 : Le candidat justifie les outils proposés, par exemple : Innovation technologique (IA, analyse prédictive, collaboration en temps réel...), personnalisation, outils à impact/durables...</p> <p>Le candidat justifie l'accessibilité des outils aux utilisateurs en situation de handicap.</p>
--	--	--	--

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>A l'issue de la mise en situation, le candidat répond aux questions du jury.</p>	<p>Pour A2.4 C2 : La contribution du projet à l'innovation dans l'entreprise et le développement des affaires est mesurée à partir de KPI pertinents, par exemple : ROI, croissance du CA, nombre de nouveaux clients/partenariats, économies de coûts, réduction de l'impact environnemental, utilisation de nouvelles technologies...</p> <p>Pour A2.4 C3 : La présentation des outils est complète et structurée : objectifs, fonctionnements, type de résultats obtenus...</p> <p>Le candidat explique le rôle de l'instance dans le cadre du suivi de la performance, par exemple : contrôle de l'alignement aux objectifs stratégiques, examen des rapports de performance, analyse des écarts entre les performances prévues et réelles...</p>
--	--	---	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

3. Management des équipes projet dans le cadre d'une stratégie de développement des affaires

<p>A3.1 Constitution des équipes en charge des projets de développement des affaires</p>	<p>A3.1 C1 Réaliser une cartographie des compétences à mobiliser pour mener à bien les projets de développement des affaires, en s'appuyant sur les outils disponibles (référentiels de compétences, fiches de postes, organigrammes...) et les équipes RH, afin d'identifier les profils internes adaptés et disponibles.</p> <p>A3.1 C2 Evaluer les besoins de l'entreprise en ressources humaines complémentaires, y compris à l'international, pour chacun des projets de développement des affaires, en tenant compte des enjeux d'innovation, afin d'organiser les opérations de recrutement associées (recrutement, partenariats, recours à des prestataires...), avec les parties prenantes impliquées (Direction RH, juridique...).</p>	<p>Type d'évaluation : Etude de cas portant sur le management des équipes projet dans le cadre d'une stratégie de développement des affaires donnant lieu à l'élaboration d'un rapport écrit puis à une soutenance orale.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier contenant des informations et documents relatifs à une entreprise implantée en France et à l'international et à un projet porté par cette entreprise.</p> <p><u>Dans le rapport</u>, le candidat propose :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les équipes en charge des projets stratégiques après réalisation d'une cartographie des compétences nécessaires au projet et d'une évaluation des besoins en RH complémentaires (en lien avec A3.1 C1 et A3.1 C2), • Les modalités de coordination des équipes internes et externes : répartition des missions et activités entre les membres des activités et les équipes externes (en lien avec A3.2 C1 	<p>Critères d'évaluation :</p> <p>Pour A3.1 C1 : La cartographie des compétences est complète : compétences techniques, managériales et relationnelles selon les phases du projet et lieux d'implantation des équipes.</p> <p>La cartographie s'appuie sur des éléments du dossier correctement retranscrits : référentiels de compétences, fiches de poste...</p> <p>Pour A3.1 C2 : Les besoins en ressources humaines complémentaires sont correctement évalués : exclusion des ressources internes mobilisables (compétence, disponibilité...) et couverture de l'intégralité des besoins.</p> <p>Pour A3.2 C1 : Les activités et tâches sont attribuées aux collaborateurs en cohérence avec : leur profil (compétences, expérience, objectifs attribués...), leur périmètre d'intervention dans le cadre du projet, leur lieu d'implantation, leur métier...</p>
<p>A3.2 Coordination des équipes internes et externes en charge des projets de développement des affaires</p>	<p>A3.2 C1 Répartir les activités et tâches des membres des équipes projet internes et externes, en fonction de leurs profils, afin de permettre la couverture de l'ensemble des besoins des projets de développement des affaires.</p> <p>A3.2 C2 Coordonner les missions entre les équipes internes et externes, selon les besoins des projets de développement des affaires, afin de fluidifier les interactions et respecter les objectifs.</p>		

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A3.3 Prévention et gestion des risques liés au management des équipes en charge des projets de développement des affaires</p>	<p>A3.2 C3 Soutenir les équipes dans la réalisation de leurs missions, en les conseillant et en favorisant la collaboration, la transversalité et la créativité, notamment en cas de multiculturalité, afin de les guider vers la réussite de leurs objectifs individuels et collectifs.</p> <p>A3.3 C1 Intégrer la démarche RSE de l'entreprise dans sa pratique managériale, en appliquant les règles associées dans ses différentes actions et processus de travail (prise en compte de la diversité et de l'inclusion, adaptation des conditions de travail aux collaborateurs en situation de handicap...), afin d'agir de façon conforme et dans le respect des droits des collaborateurs.</p> <p>A3.3 C2 Gérer les situations à risque au sein des équipes projet, dans le respect de la réglementation, en s'appuyant sur les équipes RH, afin de maintenir un climat propice au travail en équipe et au déploiement des projets de développement des affaires.</p>	<p>et A3.2 C2), modalités d'accompagnement de la collaboration, de la transversalité et de la stimulation de la créativité au sein des équipes projet (en lien avec A3.2 C3),</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un système de pilotage de la performance des équipes (en lien avec A3.4 C1 et A3.4 C2). <p><u>A l'oral</u>, le candidat soutient son rapport et répond aux questions du jury. Il sera notamment interrogé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'intégration de la démarche RSE de l'entreprise dans sa pratique managériale (en lien avec A3.3 C1), - La gestion des situations de conflit au sein des équipes projet (en lien avec A3.3 C2). 	<p>Pour A3.2 C2 : La coordination des missions permet de couvrir l'intégralité des missions et activités nécessaires au bon déroulement du projet.</p> <p>Les modalités de la coordination entre les équipes interne et externe sont définies : partage de données, type d'interactions, plannings de travaux communs ou en collaboration...</p> <p>Pour A3.2 C3 : Le candidat justifie que les modalités d'accompagnement proposées permettent de soutenir les collaborateurs dans la réalisation de leurs objectifs : conseils, partage d'informations, mobilisation de l'intelligence collective, recours à des outils de travail collaboratifs...</p> <p>Les modalités proposées tiennent compte du contexte international et multiculturel des équipes.</p>
<p>A3.4 Pilotage de la performance des équipes en charge des projets de développement des affaires</p>	<p>A3.4 C1 Evaluer la performance des équipes internes et externes grâce à des indicateurs clés (KPI), afin de mesurer les résultats de leurs actions individuelles, ainsi que leur contribution au développement des affaires de l'entreprise.</p> <p>A3.4 C2 Réaliser, auprès des équipes RH, des reportings portant sur les performances individuelles des membres des équipes projet, en s'appuyant sur les analyses de performance réalisées, afin de leur</p>		<p>Pour A3.3 C1 : Les propositions du candidat permettent d'établir sa contribution à la démarche RSE de l'entreprise : développement durable, éthique, inclusion des collaborateurs en situation de handicap...</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

permettre d'envisager les éventuelles actions correctives.

Par exemple, gestion raisonnée des ressources dans le cadre du projet, constitution d'équipes diversifiées et répondant aux objectifs d'inclusion (mixité sociale, culturelle, handicap...), objectifs spécifiquement liés à la RSE...

Pour A3.3 C2 :

Le candidat propose une démarche de prévention (demande de retour au calme, positionnement neutre...), l'utilisation de leviers, techniques et outils adaptés en fonction du contexte et des personnalités en présence (recadrage, modes de communication, utilisation de techniques de médiation, de négociation...), d'impliquer les services RH quand nécessaire

Pour A3.4 C1 :

Les indicateurs de performance des équipes proposés sont établis en fonction des objectifs et des missions confiées, par exemple : taux de réalisation des objectifs dans les délais et conditions prévus, satisfaction des clients internes ou externes par rapport aux résultats obtenus, taux d'utilisation des ressources allouées, niveau de respect du budget...

Le processus de pilotage proposé par le candidat : prévoit une évaluation de la performance sur la base des KPI définis et des objectifs fixés et permet

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>l'identification des écarts et des réussites dans le cadre du projet.</p> <p>Pour A3.4 C2 : Les équipes RH sont associées au processus de pilotage défini : transmission des données de performance pour prise de décision associées : avancement, attribution ou non des primes...</p>
--	--	--	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

4A. (Optionnel) Déploiement d'une stratégie de développement commercial visant la pénétration de nouveaux marchés

<p>A4A.1 Analyse des impacts des innovations en matière de développement commercial</p>	<p>A4A.1 C1 Mettre en place une veille dédiée à l'innovation en matière commerciale, en sélectionnant les sources pertinentes, afin d'anticiper les tendances (technologiques, marketing, business, géopolitique...) qui transforment les modèles des entreprises et modifient les comportements de leurs prospects et clients.</p> <p>A4A.1 C2 Identifier, parmi les résultats de sa veille, les tendances représentant un levier de croissance pour l'entreprise, au regard de ses ambitions stratégiques, notamment la pénétration de nouveaux marchés, afin de proposer des évolutions innovantes et à forte valeur ajoutée sur sa stratégie commerciale.</p>	<p>Type d'évaluation : Etude de cas portant sur le déploiement d'une stratégie de développement commerciale innovante visant la pénétration de nouveaux marchés donnant lieu à l'élaboration d'un rapport écrit puis à une soutenance orale</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant une entreprise.</p> <p>Il est demandé au candidat, dans le cadre d'un <u>rapport écrit</u>, de proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des impacts des innovations en matière commerciale (en lien avec A4A.1), • Une planification de la stratégie commerciale de pénétration des nouveaux marchés de l'entreprise (en lien avec A4A.2), • Une nouvelle offre commerciale adaptée aux marchés cibles et modes de distribution associés (en lien avec A4A.3 C1), • Une adaptation de la stratégie de service client aux exigences des 	<p>Critères d'évaluation :</p> <p>Pour A4A.1 C1 : La veille mise en place est cohérente par rapport aux objectifs qu'elle poursuit : identification des dernières tendances commerciales, technologiques, des nouvelles/meilleures pratiques du marché, changements réglementaires...</p> <p>Les thématiques et sources sélectionnées sont pertinentes par rapport aux objectifs poursuivis.</p>
<p>A4A.2 Planification de la stratégie commerciale de pénétration des nouveaux marchés de l'entreprise</p>	<p>A4A.2 C1 Définir les nouveaux marchés cibles de l'entreprise, en s'appuyant sur les études réalisées (analyses internes et externes, potentiels de croissance ...), afin de concevoir un plan d'action commercial répondant à ces marchés.</p> <p>A4A.2 C2 Proposer un plan d'action commercial adapté aux nouveaux marchés cibles, en définissant les différentes étapes, ressources et moyens de sa mise en œuvre, afin de répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise et aux prévisions établies.</p>		<p>Pour A4A.1 C2 : Le candidat justifie que les tendances identifiées constituent des leviers potentiels de croissance, au regard de ses ambitions de pénétration de nouveaux marchés et de sa situation : pratiques e-business, innovations de produits, nouveaux modes de distribution et canaux de vente...</p> <p>Pour A4A.2 C1 : Les nouveaux marchés définis sont pertinents par rapport au contexte/à la situation de</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A4A.3 Mise en œuvre des offres commerciales adaptées aux nouveaux marchés cibles</p>	<p>A4A.3 C1 Concevoir de nouvelles offres commerciales adaptées aux nouveaux marchés cibles et les modes de distribution et de lancement associés, en s'appuyant sur les tendances d'innovation commerciale et les meilleures pratiques, afin d'assurer la pénétration de ces nouveaux marchés.</p> <p>A4A.3 C2 Adapter la stratégie de service client aux exigences des nouveaux marchés cibles, en redéfinissant les standards de qualité (temps de réponse, contenu des réponses, personnalisation des réponses, adaptation aux clients en situation de handicap, digitalisation du processus...) et en mettant en œuvre une approche orientée solutions, afin de renforcer la proactivité de l'entreprise et ainsi fidéliser sa nouvelle clientèle.</p>	<p>nouveaux marchés cibles (en lien avec A4A.3 C2),</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un processus de pilotage de la performance commerciale sur les nouveaux marchés cibles (en lien avec A4A.3 C3). <p><u>A l'oral</u>, le candidat soutient son rapport et répond aux questions du jury.</p>	<p>l'entreprise et ses ambitions stratégiques.</p> <p>La segmentation des marchés ciblés est correctement déduite des analyses réalisées : critères de segmentation (démographiques, géographiques, comportementaux...), taille et potentiel de croissance des marchés visés, concurrents identifiés sur les marchés visés, risques et régulations des marchés visés...</p>
<p>A4A.4 Pilotage de la performance commerciale sur les nouveaux marchés cibles</p>	<p>A4A.4 C1 Identifier les outils nécessaires à l'analyse, au pilotage et au suivi de la performance commerciale (CRM, ERP, Analytics...) sur les nouveaux marchés cibles, en tenant compte des outils disponibles sur le marché ou au sein de l'entreprise, afin de permettre leur mise en place ou leur adaptation.</p> <p>A4A.4 C2 Définir les critères de mesure de la performance des actions commerciales sur les nouveaux marchés cibles, afin d'adapter si nécessaire le plan d'action commercial.</p>		<p>Pour A4A.2 C2 : Le plan d'action commercial est complet et détaillé. Il contient notamment : les objectifs de pénétration (parts de marché visées, volume de ventes...), les approches et moyens de pénétration (canaux de distribution, pricing, partenariats locaux, spécificités de service client...), les ressources et modalités de financement, le calendrier d'exécution du plan...</p> <p>Pour A4A.3 C1 : Le candidat justifie que l'offre commerciale proposée ainsi que les modes de distribution et de lancement qui y sont associés, sont adaptés aux nouveaux marchés et s'appuient sur les tendances d'innovation commerciale.</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>L'offre intègre par exemple : des formules d'abonnements, de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle dans les expériences d'achat, la mise en œuvre de la personnalisation de masse, la sécurisation des transactions avec la technologie blockchain...</p> <p>Pour A4A.3 C2 : Les adaptations proposées sont pertinentes par rapport à la situation de l'entreprise, aux marchés visés et à son offre, par exemple : standards qualité, canaux de support dans une logique omnicanale et permettant leur accessibilité (fuseaux horaires, situations de handicap...), systèmes de gestion de la relation client (CRM) et outils d'assistance, processus de gestion des demandes et réclamations, outils de mesure de la satisfaction client...</p> <p>Les adaptations proposées sont justifiées par des données/analyses concrètes : préférences clients, habitudes et usages locaux, pratiques des concurrents, réglementations locales....</p> <p>Pour A4A.4 C1 : Le candidat justifie que les outils proposés sont adaptés au contexte de l'entreprise et permettent le suivi et le pilotage de la performance</p>
--	--	--	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>commerciale sur les nouveaux marchés.</p> <p>Les fonctionnalités et cas d'utilisation des outils choisis sont précisées, par exemple : CRM (centralisation des données clients, suivi des interactions et historiques d'achat, gestion des leads...), outils d'analyse de données et tableaux de bord (analyse du trafic, du comportement des utilisateurs, de l'efficacité des campagnes, systèmes de gestion des vente (données sur la performance des ventes, les tendances d'achat...).</p> <p>Pour A4A.4 C2 : Les KPI proposés permettent l'évaluation et le suivi de la performance de l'intégralité des actions du plan, par exemple : taux de pénétration du marché, part de marché, taux de croissance des ventes, coût d'acquisition client, taux de satisfaction client...</p>
--	--	--	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

4B. (Optionnel) Déploiement des stratégies de marketing hybride et de communication digitale visant le développement des affaires de l'entreprise

<p>A4B.1 Analyse des impacts des innovations en matière de marketing hybride et de communication digitale</p>	<p>A4B.1 C1 Mettre en place une veille dédiée à l'innovation marketing et communication, en sélectionnant les sources pertinentes, afin d'anticiper les tendances (technologiques, commerciales, business, géopolitiques...) qui transforment les modèles des entreprises et modifient les comportements de leurs prospects et clients.</p> <p>A4B.1 C2 Identifier, parmi les résultats de la veille marketing et communication, les tendances constituant des leviers potentiels de développement de l'entreprise, au regard de ses ambitions stratégiques, afin de définir la stratégie marketing hybride et communication digitale susceptible d'assurer le développement des affaires.</p>	<p>Type d'évaluation : Etude de cas portant sur le déploiement de stratégies de marketing hybride et de communication digitale visant le développement des affaires d'une entreprise, donnant lieu à l'élaboration d'un rapport écrit puis à une soutenance orale</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant une entreprise.</p> <p>Il est demandé au candidat, dans le cadre d'un <u>rapport écrit</u>, de proposer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des impacts des innovations en matière de marketing hybride et de communication digitale (en lien avec A4B.1), • Les plans d'actions marketing hybride et communication digitale (en lien avec A4B.2), • Une description des processus de déploiement des projets d'innovation marketing hybride et communication digitale (en lien avec A4B.3). 	<p>Critères d'évaluation :</p> <p>Pour A4B.1 C1 : La veille mise en place est cohérente par rapport aux objectifs qu'elle poursuit : identification des dernières technologies, des nouvelles/meilleures pratiques du marché, changements réglementaires...</p> <p>Les thématiques et sources (primaires, secondaires) sélectionnées sont pertinentes par rapport aux objectifs poursuivis.</p> <p>Pour A4B.1 C2 : Le candidat justifie que les tendances identifiées constituent des leviers potentiels de développement, au regard des ambitions stratégiques de l'entreprise, de son marché et de sa situation : personnalisation grâce à l'IA, marketing d'influence, contenus générés par les utilisateurs...</p>
<p>A4B.2 Définition des plans d'actions marketing hybride et communication digitale</p>	<p>A4B.2 C1 Définir les objectifs stratégiques relatifs au marketing hybride et à la communication digitale, en adéquation avec les orientations de l'entreprise en matière d'innovation et de développement de ses affaires, ses valeurs, sa culture et son positionnement sur le marché, afin de déterminer les politiques appropriées à déployer et formuler la proposition de valeur en ligne (OVP).</p> <p>A4B.2 C2 Définir les projets d'innovation marketing et communication digitale de l'entreprise, en cohérence</p>		<p>Pour A4B.2 C1 : Les objectifs stratégiques définis (augmentation des ventes, de la notoriété, des leads, renforcement de la fidélité à la marque...) : répondent aux</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A4B.3 Déploiement des projets d'innovation marketing hybride et communication digitale</p>	<p>avec les objectifs stratégiques fixés, afin d'élaborer les plans d'actions adaptés.</p> <p>A4B.2 C3 Elaborer les plans d'action marketing hybride et communication digitale de l'entreprise, en déterminant les projets nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques et des cibles visées, les différentes étapes et les KPI associés, afin de permettre leur mise en œuvre.</p> <p>A4B.2 C4 Evaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre des plans d'actions marketing hybride et communication digitale, en estimant les différents coûts associés (développements de solutions digitales, production de contenus, acquisition d'outils/adaptation des outils aux utilisateurs en situation de handicap ...), afin d'établir les budgets correspondants.</p> <p>A4B.3 C1 Déployer les projets d'innovation marketing hybride et communication digitale (campagnes, création et optimisation des applications web et mobiles...), en tenant compte des dernières tendances du marché et des évolutions technologiques, afin de créer de la valeur (influence, notoriété, positionnement, parts de marché...).</p> <p>A4B.3 C2 Définir les critères de mesure de la performance des projets d'innovation déployées (KPI) et des campagnes menées, afin d'adapter les outils de pilotage et de suivi de la performance marketing hybride et communication digitale en conséquence.</p>	<p><u>A l'oral</u>, le candidat soutient son rapport et répond aux questions du jury.</p>	<p>orientations stratégiques de l'entreprise en matière d'innovation et de développement des affaires, sont pertinents (positionnement, culture, valeurs (éthique, RSE, raison d'être, marque employeur...)), couvrent la totalité de la chaîne de valeur (relation client, marque, distribution on line et off line...)</p> <p>La valeur ajoutée en ligne (OVP) est clairement définie.</p> <p>Pour A4B.2 C2 : Les projets identifiés répondent aux objectifs stratégiques. Ils sont réalisables (faisabilité technique, opérationnelle et financière démontrée).</p> <p>Le candidat démontre la valeur ajoutée des projets sélectionnés par rapport aux enjeux d'innovation et au développement des affaires : nouveaux moyens de distribution des produits et services, traitement différenciant des data marketing, automatisation des campagnes marketing et communication automatisées, nouveaux critères de sélection des sous-traitants...</p> <p>Pour A4B.2 C3 : Le plan d'action proposé est complet. Il contient : les buyers</p>
--	--	---	--

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

A4B.3 C3 Analyser les reportings des projets d'innovation déployés, en s'appuyant sur les outils disponibles, afin d'adapter les plans d'actions des projets en conséquence.

personas, les canaux de communication numériques (réseaux sociaux, affiliate marketing, email marketing, SEO/SEA...) et traditionnels (affichage publicitaire, salons professionnels, événements...), la valeur ajoutée incitant à l'engagement, le calendrier des différentes actions...

Pour A4B.2 C4 :

L'intégralité des ressources nécessaires est identifiée : ressources humaines (équipes internes, prestataires, sous-traitants...), technologiques (outils, plateformes digitales, logiciels, bases de données...), matérielles (équipements, infrastructures...).

Les besoins exprimés sont justifiés : nécessité de la ressource, contribution aux résultats...

Les estimations budgétaires sont complètes et réalistes : coût total, répartition entre les différents postes de dépenses...

Pour A4B.3 C1 :

Le processus de déploiement proposé est pertinent par rapport aux projets décrits.

Les déploiements envisagés visent l'innovation et l'intégration des dernières tendances et évolutions

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>technologiques, par exemple : à travers une approche de contenu omnicanale, l'optimisation, l'automatisation et la personnalisation en temps réel des campagnes, les processus de création des applications web et mobiles...</p> <p>Pour A4B.3 C2 : Les KPI proposés permettent l'évaluation et le suivi de la performance de l'intégralité des actions du plan, par exemple : taux de conversion et d'engagement sur les réseaux sociaux, trafic web généré, ROI, taux de rétention client, notoriété de la marque, augmentation du CA...</p> <p>Pour A4B.3 C3 : Les données de performance collectées proviennent de sources pertinentes : plateformes de gestion de projet, outils d'analyse web, CRM, plateformes de médias sociaux...</p> <p>Le processus d'analyse est structuré : identification des tendances et des écarts par rapport aux objectifs, des points forts/faibles, identification des causes des écarts...</p>
--	--	--	--

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

4C. (Optionnel) Transformation des fonctions achats et supply chain visant le développement des affaires de l'entreprise

<p>A4C.1 Définition d'un plan d'action des achats et d'un plan industriel & commercial (S&OP – Sales & operations planning – planification des ventes et des opérations)</p> <p>A4C.2 Conception et structuration des actions stratégiques achats et supply chain dans le cadre de la transformation de ces fonctions</p>	<p>A4C.1 C1 Définir les objectifs stratégiques en matière d'achats et un S&OP, en alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, afin de permettre l'élaboration d'un plan d'action visant la réorganisation des fonctions achat et supply chain.</p> <p>A4C.1 C2 Élaborer un plan d'action achats et supply chain (S&OP), en cohérence avec les enjeux RSE et les principes de l'économie circulaire, afin d'en piloter le déploiement auprès des différentes parties prenantes (clients, fournisseurs, organismes de certification et de régulation).</p> <p>A4C.1 C3 Evaluer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action (humaines, technologiques, matérielles, logistiques...), en tenant compte des ressources déjà disponibles, afin d'en garantir la faisabilité.</p> <p>A4C.2 C1 Structurer les actions stratégiques achats et supply chain, à partir de scénarii d'organisation, de gestion du risque et de rationalisation des coûts, autour des différents flux d'information et flux physiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur, afin de permettre la définition de la feuille de route.</p>	<p>Type d'évaluation : Etude de cas portant sur la transformation des fonctions achats et supply chain visant le développement des affaires d'une entreprise donnant lieu à l'élaboration d'un rapport écrit puis à une soutenance orale.</p> <p>Il est remis au candidat un dossier présentant une entreprise.</p> <p>Il est demandé au candidat, dans le cadre d'un <u>rapport écrit</u>, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proposer un plan d'action pour le pilotage des fonctions achats et supply chain en cohérence avec les objectifs stratégiques et d'une évaluation des ressources nécessaires à son déploiement (en lien avec A4C.1), • Proposer une structuration des actions stratégiques achats et supply chain à travers différents scénarii et une feuille de route associée (en lien avec A4C2), 	<p>Critères d'évaluation :</p> <p>Pour A4C.1 C1 et A4C.1 C2 : Les objectifs et plans d'action achats et supply chain sont en alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, notamment RSE : sélection de fournisseurs éco-responsables et engagés en matière de RSE, optimisation des délais de livraison, optimisation de la production, meilleure gestion des niveaux de stock, diminution des risques de rupture et de non-conformité, adaptation aux situations de handicap, valorisation des déchets...</p> <p>Pour A4C.1 C3 : Les besoins en ressources sont quantifiés et catégorisés selon leur nature, par exemple : humaines (recrutements, formation continue des collaborateurs...), matérielles/technologiques (systèmes d'information spécifiques -Advanced Planning Systems- pour le pilotage des flux physiques (WMS) et des flux d'informations ...)</p>
---	--	---	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A4C.5 Evaluation et suivi de la performance de la transformation achats et supply chain</p>	<p>un nouveau cadre de référence des partenariats et lancer les appels d'offres.</p> <p>A4C.4 C2 Négocier les conditions de la collaboration avec les nouveaux partenaires sélectionnés, afin d'obtenir les meilleures conditions, tout en visant un équilibre et une stabilité de la relation contractuelle.</p> <p>A4C.5 C1 Evaluer la performance des fonctions achat et supply chain lors du processus de transformation et à son issue, en s'appuyant sur les KPI pertinents, afin d'identifier les ajustements nécessaires et les améliorations possibles.</p> <p>A4C.5 C2 Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue intégrant les enjeux qualité et Lean production, en favorisant l'engagement et l'implication directe des équipes, afin de permettre l'adaptation permanente des collaborateurs, de leurs pratiques et des processus, dans le sens d'une responsabilité partagée au sein de l'entreprise.</p>		<p>Pour A4C.3 C1 : Les propositions d'automatisation concernent des activités répétitives et/ou à forte valeur ajoutée : saisie de commandes, vérification des factures, suivi des paiements, gestion des stocks...</p> <p>Les propositions relatives à la prédiction permettent de réaliser des analyses en temps réel : retards, défaillances, coûts supplémentaires ...</p> <p>Le candidat justifie que ses propositions permettent : de limiter les risques et les coûts de l'entreprise et de s'adapter aux situations de handicap.</p> <p>Pour A4C.3 C2 : Le candidat démontre que la solution digitale proposée est réaliste : budget, faisabilité technique, compatibilité avec le SI et l'environnement technologique de l'entreprise, fonctionnalités, compatibilité légale/réglementaire...</p> <p>Les fonctionnalités envisagées permettent d'optimiser la centralisation et la sécurisation des éléments essentiels des relations avec les fournisseurs (vs. situation antérieure) : contrats, bons de commande, demandes de devis, plans de production, rapports de performance...</p>
---	---	--	--

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>Pour A4C.3 C3 : Le système de pilotage est envisagé sur toutes les activités à fort impact/valeur ajoutée.</p> <p>Le candidat justifie que le système envisagé permet : le contrôle de la conformité des paramètres mesurés aux standards fixés (intégration des standards, système d'alertes et de notifications en cas d'écart...), l'ajustement rapide des actions (moyens, délais...), d'assurer une traçabilité permanente des opérations (vision complète des opérations, date des opérations...)</p> <p>Pour A4C.4 C1 : Les critères de sélection des nouveaux partenaires sont pertinents par rapport aux objectifs stratégiques, par exemple : durabilité, mise en œuvre de l'éco-conception, capacité à innover, adéquation de la démarche RSE avec celle de l'entreprise, niveau de digitalisation...</p> <p>Pour A4C.4 C2 : Les conditions de la collaboration sont cohérentes avec les standards qualité et l'éthique de l'entreprise.</p> <p>La recherche d'équilibre et d'un partenariat durable est démontrée : transparence dans les négociations,</p>
--	--	--	---

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

			<p>recherche de solutions communes acceptables et équitables...</p> <p>Pour A4C.5 C1 : Les KPI définis permettent d'évaluer l'ensemble des actions mises en œuvre et de vérifier l'atteinte des objectifs stratégiques définis, par exemple : taux de fournisseurs éthiques, proportion de matériaux durables utilisés, taux de rotation des stocks, taux de service, time to market, taux de rendement global, taux de rendement ...</p> <p>Pour A4C.5 C2 La démarche d'amélioration continue envisagée intègre les enjeux qualité et lean production.</p> <p>Le candidat justifie que les moyens mis en œuvre dans le cadre de l'amélioration continue permettent l'adaptation permanente des collaborateurs et de leurs pratiques : actions de sensibilisation, formations, initiatives participatives...</p>
--	--	--	--