RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 1 : Élaborer une stratégie d'entreprise			
Réalisation d'une analyse approfondie de l'environnement global et concurrentiel Élaboration d'un diagnostic stratégique intégrant les enjeux internes et externes Définition des orientations et objectifs stratégiques alignés sur la mission et les ressources de l'organisation Construction d'un plan stratégique en déclinant les scénarios de développement possibles Analyse financière et évaluation des risques	**Analyser l'environnement stratégique de l'organisation** en mobilisant des outils d'analyse externe, concurrentielle et sectorielle afin d'identifier les tendances, opportunités et menaces prioritaires. **Évaluer les ressources et capacités internes de l'organisation** en analysant ses forces, faiblesses, compétences clés et données financières afin d'apprécier sa capacité stratégique. **Élaborer un diagnostic stratégique global** en articulant les analyses internes et externes afin de formuler des enjeux stratégiques hiérarchisés**.** **Définir des orientations, objectifs et scénarios stratégiques** en tenant compte de la mission, des ressources, des risques et des contraintes afin d'éclairer la décision stratégique. **Formaliser un plan stratégique opérationnalisable** en précisant les priorités, ressources, indicateurs et	**Étude de cas stratégique.** **Dossier écrit** comprenant diagnostic stratégique et plan d'action **Simulation de comité de direction / comité stratégique** **Soutenance orale de recommandation stratégique**	**Capacité à réaliser un diagnostic stratégique complet :** – Les sources mobilisées sont fiables, pertinentes et croisées. – Les analyses externe, concurrentielle, interne et financière sont articulées. – Les enjeux stratégiques sont clairement formulés et hiérarchisés. **Capacité à formuler des orientations stratégiques argumentées :** – Les orientations sont cohérentes avec le diagnostic. – Les objectifs et scénarios proposés sont réalistes et mesurables. – Les risques et contraintes majeurs sont intégrés dans la décision. **Capacité à construire un plan d'action opérationnel :** – Le plan est structuré, clair et exploitable. – Les ressources, échéances et indicateurs sont cohérents avec les objectifs. – Les recommandations sont argumentées et adaptées à la situation de l'organisation. **Capacité à intégrer les dimensions financières et les risques :** – Les indicateurs financiers clés sont mobilisés à bon escient.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	conditions de mise en œuvre afin d'assurer le déploiement de la stratégie.		– Les risques sont hiérarchisés selon des critères explicites. – Les recommandations sont cohérentes avec la situation financière et le niveau de risque.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 2 : Piloter la performance financière et opérationnelle			
Élaboration un dispositif budgétaire Concevoir un tableau de bord de performance Analyse des écarts et formulation d'actions correctives Optimisation des ressources et pilotage des coûts Réalisation d'un audit interne ou d'un contrôle financier pour sécuriser la performance et la conformité	**Élaborer un budget prévisionnel** pour planifier les ressources et les besoins financiers de l'organisation, en mobilisant les données historiques, les hypothèses d'évolution et les contraintes budgétaires. **Mettre en place un calendrier budgétaire** pour organiser le processus de construction et de validation du budget, en définissant les jalons, les responsables et les livrables attendus. **Élaborer un dispositif budgétaire** en mobilisant les données historiques, hypothèses d'évolution et contraintes financières afin de planifier les ressources de l'organisation.	**Étude de cas financier et budgétaire** **Dossier de suivi de performance** comprenant analyse et recommandations **Simulation de réunion de pilotage ou de comité de performance** **Soutenance orale présentant les résultats d'un plan d'optimisation**	**Capacité à élaborer un dispositif budgétaire fiable :** – Le budget est structuré, cohérent et fondé sur des hypothèses argumentées. – Les contraintes financières et risques budgétaires sont pris en compte. – Le calendrier budgétaire identifie les étapes, responsabilités et échéances clés. **Capacité à piloter la performance financière et opérationnelle :** – Les indicateurs retenus sont pertinents et alignés avec les objectifs. – Les écarts sont identifiés, chiffrés et interprétés. – Les impacts sur la performance globale sont analysés. **Capacité à proposer des actions d'amélioration :** – Les recommandations sont réalistes, hiérarchisées et argumentées.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	Concevoir un tableau de bord de performance en sélectionnant des indicateurs financiers et opérationnels pertinents afin de suivre l'atteinte des objectifs. **Analyser les écarts de performance** en comparant les données prévues et réalisées afin d'identifier les causes des dérives et leurs impacts. **Formuler des recommandations d'optimisation** en analysant les coûts, ressources et processus afin d'améliorer la performance financière et opérationnelle. **Évaluer la conformité des processus financiers** en mobilisant une méthodologie d'audit interne afin de sécuriser l'information financière et maîtriser les risques.		– Les leviers d'optimisation tiennent compte des contraintes de coûts, qualité et ressources. – Les actions proposées sont suivies par des indicateurs adaptés. **Capacité à sécuriser les processus financiers :** – La méthodologie d'audit est structurée et adaptée aux risques. – Les anomalies sont documentées et hiérarchisées. – Les recommandations d'audit sont opérationnelles et exploitables.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 3 : Concevoir et déployer une stratégie de développement commercial et marketing			
Étude de marché et analyse du comportement des clients et concurrents Définition de la stratégie marketing et commerciale multicanale Développement et pilotage du portefeuille clients et partenaires intégrant une analyse de conformité financière Suivi de la performance commerciale et évaluation de la rentabilité des actions	**Analyser le marché, les clients et les concurrents** en mobilisant des données quantitatives et qualitatives afin d'identifier les opportunités de développement commercial et marketing. **Définir une stratégie marketing et commerciale** en s'appuyant sur la segmentation, le positionnement, le mix marketing et les canaux de distribution afin de valoriser l'offre de l'organisation. **Déployer un plan d'action commercial multicanal** en définissant les priorités, ressources et indicateurs afin d'atteindre les objectifs de prospection, vente et fidélisation. **Développer les relations clients et partenaires** en adaptant les actions relationnelles aux profils ciblés afin de renforcer la satisfaction, la fidélisation et la création de valeur. **Évaluer la performance et les risques commerciaux** en analysant les indicateurs, la rentabilité et la	**Projet marketing et commercial** intégrant analyse de marché et stratégie multicanale **Étude de cas de** développement commercial avec élaboration d'un plan d'action **Soutenance orale de recommandation stratégique** marketing / commerciale **Dossier écrit** incluant indicateurs de performance et propositions d'optimisation	**Capacité à analyser un marché et ses clientèles :** – Les données mobilisées sont fiables, croisées et exploitables. – Les tendances du marché, comportements d'achat et segments prioritaires sont identifiés. – Les opportunités commerciales sont justifiées par des éléments factuels. **Capacité à construire une stratégie marketing et commerciale :** – Le positionnement, le mix marketing et les canaux sont cohérents avec la cible. – Les choix proposés sont argumentés au regard du marché, des ressources et des objectifs. – La stratégie multicanale favorise la cohérence de l'expérience client. **Capacité à déployer et piloter un plan commercial :** – Le plan d'action est structuré, priorisé et réaliste. – Les indicateurs permettent de suivre la performance commerciale. – Les actions de prospection et de fidélisation sont adaptées aux profils clients et partenaires. **Capacité à analyser la performance et formuler des ajustements :** – Les résultats sont analysés à partir d'indicateurs fiables.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	conformité des actions afin de proposer des ajustements adaptés.		– Les écarts et risques commerciaux sont identifiés. – Les recommandations sont hiérarchisées selon leur impact et leur faisabilité.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 4 : Manager les équipes et les organisations			
Définition et mise en œuvre d'une politique managériale alignée sur la stratégie Animation, coordination et évaluation de la performance des équipes Accompagnement du changement et gestion des dynamiques organisationnelles Développement des compétences, valorisation des talents internes et intégration des situations de handicap	**Décliner la stratégie de l'organisation en objectifs managériaux** en traduisant les priorités stratégiques en objectifs collectifs afin d'aligner les pratiques managériales avec la performance attendue. **Animer et coordonner le travail collectif** en adaptant son style de management, les rôles et les modes de communication afin de favoriser l'engagement et l'efficacité des équipes. **Évaluer la performance individuelle et collective** en mobilisant des critères transparents et des outils de suivi afin de piloter la progression des collaborateurs. **Accompagner les transformations organisationnelles** en planifiant les	**Étude de cas managériale** portant sur l'analyse d'une situation d'équipe, la définition d'objectifs et la proposition d'actions de pilotage. **Mise en situation professionnelle** d'animation d'équipe, de gestion d'un conflit ou de conduite du changement. **Dossier écrit** comprenant l'analyse d'un problème managérial, l'identification des leviers et la proposition d'un plan d'action. **Soutenance orale** présentant une recommandation managériale ou un plan de conduite du	**Capacité à décliner la stratégie en objectifs managériaux :** – Les objectifs collectifs sont cohérents avec les orientations stratégiques. – Les indicateurs de suivi sont pertinents et objectivés. – Les contraintes opérationnelles et les ressources disponibles sont prises en compte. **Capacité à animer et coordonner une équipe :** – Les rôles, responsabilités et modes de coordination sont clairement définis. – Le style de management est adapté au contexte et aux besoins de l'équipe. – La communication favorise la coopération et la circulation de l'information. **Capacité à évaluer et développer la performance collective :**

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	étapes, les ressources et la communication afin de faciliter l'adhésion des équipes au changement. **Développer les compétences et l'inclusion** en identifiant les besoins de formation, les talents et les situations spécifiques afin de renforcer l'équité et la performance collective.	changement, argumenté et structuré.	– Les critères d'évaluation sont transparents et alignés avec les objectifs. – Le feedback est factuel, constructif et orienté progression. – Les actions d'amélioration sont adaptées et suivies. **Capacité à accompagner le changement et l'inclusion :** – Le plan de changement est structuré, réaliste et mobilisateur. – Les résistances sont analysées et traitées de manière adaptée. – Les actions proposées favorisent le développement des compétences, l'inclusion et l'accessibilité.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 5 : Piloter des démarches d'innovation, de transformation et d'entrepreneuriat			
Conception et expérimentation de nouveaux modèles économiques Pilotage d'un projet d'innovation ou de transformation organisationnelle Évaluation de la performance et valorisation des projets innovants Analyse et gestion des risques liés aux projets d'innovation, de transformation et d'entrepreneuriat	**Identifier des opportunités d'innovation ou de transformation** en analysant les tendances, besoins émergents et ruptures technologiques afin de détecter de nouveaux leviers de création de valeur. **Concevoir un modèle économique innovant** en intégrant les leviers numériques, sociétaux, environnementaux et inclusifs afin de développer une proposition de valeur durable. **Structurer et piloter un projet d'innovation ou de transformation** en définissant les objectifs, ressources, parties prenantes et indicateurs afin d'en assurer la faisabilité et le déploiement. **Évaluer et piloter les risques du projet** en mobilisant une méthodologie d'analyse financière, humaine, technique et réglementaire afin de sécuriser sa mise en œuvre. **Mesurer et valoriser la performance du projet** en analysant ses résultats financiers, qualitatifs et sociétaux afin de favoriser son appropriation et son développement.	**Étude de cas ou projet d'innovation** (réel ou simulé) **Dossier de conception et de pilotage de projet** (intégrant indicateurs et analyse de risque) **Soutenance orale** de présentation et valorisation du projet innovant **Simulation de comité d'investissement ou d'incubation** (défense d'un business model ou d'un plan de transformation)	**Capacité à qualifier une opportunité d'innovation :** – La veille mobilisée est structurée et fondée sur des données fiables. – L'opportunité répond à un besoin réel et mesurable. – Le potentiel de création de valeur est clairement évalué. **Capacité à concevoir un modèle économique innovant :** – Le modèle économique est cohérent, réaliste et argumenté. – Les hypothèses de coûts, revenus et ressources sont explicitées. – Les impacts numériques, sociaux, environnementaux et inclusifs sont pris en compte. **Capacité à piloter un projet d'innovation ou de transformation :** – Le projet est structuré, séquencé et réaliste. – Les parties prenantes, ressources et indicateurs de suivi sont identifiés. – Les ajustements démontrent une capacité d'adaptation. **Capacité à évaluer les risques et la performance du projet :** – Les risques sont hiérarchisés selon leur probabilité et leur impact.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITES	RÉFÉRENTIEL DE COMPETENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			– Les mesures de prévention et de mitigation sont adaptées. – Les indicateurs permettent d'évaluer la valeur créée et les impacts du projet. **Capacité à valoriser les résultats du projet :** – Les résultats sont présentés de manière claire, argumentée et accessible. – Les supports sont adaptés aux publics cibles. – Les recommandations favorisent l'appropriation et le déploiement du projet.