



## **REFERENTIEL**

# **Manager en stratégie et développement**

Titre Bac+5 certifié niveau I par l'Etat  
(J.O du 14 Avril 2012 - code 310)

**REFERENTIEL DE FORMATION**  
**" MANAGER EN STRATEGIE ET DEVELOPPEMENT "**  
 TITRE CERTIFIE NIVEAU I - N° 310

REFERENTIEL D'ACTIVITES		REFERENTIEL DE CERTIFICATION		
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES ET TACHES	COMPETENCES OU CAPACITES QUI SERONT EVALUEES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<p><b>a. Détection des opportunités de croissance et de développement d'une entreprise ou d'un produit</b></p> <p><i>Principales activités :</i>            Le repérage d'un secteur et de ses acteurs            L'analyse des sources d'informations pertinentes            Le choix et la supervision d'études de marché            Le recueil, le traitement et l'exploitation d'informations            La capitalisation des informations et l'analyse des résultats            L'identification des</p>	<p><b>À partir des enjeux de l'entreprise et d'une analyse des marchés stratégiques, détecter les opportunités de croissance qui contribueront à l'élaboration stratégique de développement de l'entreprise</b></p>	<p>À partir des enjeux de l'entreprise, décider des différents moyens à mobiliser afin de recueillir des données complémentaires            En tenant compte du budget alloué et des informations déjà disponibles sur les marchés, sélectionner et superviser les études complémentaires à faire réaliser, en précisant les critères à explorer, notamment dans le cadre des études qualitatives            En vérifiant la fiabilité de leurs sources, effectuer une analyse approfondie des différentes informations recueillies afin d'identifier les tendances des marchés stratégiques, ses opportunités et ses risques            À l'occasion des études réalisées et du réseau partenarial constitué, identifier les acteurs clefs du marché, leur rôle et leur système d'influence afin de déterminer ceux qui seront à mobiliser dans les projets qui à conduire            En sélectionnant, analysant et hiérarchisant les informations importantes, effectuer une synthèse de celles-ci en détectant les opportunités de croissances qui peuvent être dégagées pour l'entreprise</p>	<p><b>Il est demandé aux candidats les productions suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de marché</li> <li>• Synthèse des données et identification des opportunités de croissance</li> </ul>	<p>Pertinence du choix de l'étude            Intérêt des critères sélectionnés            Fiabilité des informations recueillies            Identification des tendances stratégiques            Analyse des opportunités et des risques            Repérage des acteurs et de leurs enjeux            Rigueur et pertinence de la synthèse au regard de l'analyse effectuée            Justesse des opportunités identifiées</p>

opportunités de croissance				
<p><b>b. Collaboration à l'élaboration de la stratégie d'entreprise et à la définition des projets à conduire</b></p> <p><i>Principales activités :</i> L'analyse de données et le diagnostic du fonctionnement de l'entreprise La sélection des axes stratégiques de développement La présentation argumentée des axes stratégiques auprès de la Direction de l'entreprise Le choix et l'élaboration des plans d'actions de son secteur de responsabilité, Le suivi des plans d'action et l'évaluation de l'atteinte des objectifs</p>	<p><b>En tenant compte d'un ensemble de données relatives au positionnement de l'entreprise sur son secteur et au diagnostic de son fonctionnement interne, collaborer à la définition de la stratégie de l'entreprise et des projets d'actions à conduire</b></p>	<p>À partir de l'ensemble des données recueillies et analysées, définir le positionnement de l'entreprise et les opportunités et risques qui s'offrent à elle En tenant compte des tendances des marchés stratégiques, anticiper l'évolution de l'environnement de l'entreprise afin de définir les alternatives à mettre en place En prenant en compte l'ensemble de ses données internes de fonctionnement, effectuer le diagnostic de l'entreprise, en dégageant ses forces et ses faiblesses À partir de l'ensemble des analyses effectuées, tant au niveau de l'environnement externe que du fonctionnement interne, dégager des axes d'orientation stratégiques en développant les arguments qui ont procédé à leurs choix, en vue de les présenter à la direction de l'entreprise, Une fois la stratégie de l'entreprise définie, élaborer les plans d'actions opérationnels qui permettront sa mise en œuvre, en dégageant les objectifs à atteindre et en négociant les moyens à mobiliser En effectuant les ajustements nécessaires à leur conduite, mettre en œuvre les projets définis en veillant à l'atteinte des objectifs et au respect des délais À partir des modalités de pilotage des plans d'actions, effectuer régulièrement le reporting</p>	<p><b>Il est demandé aux candidats les productions suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionnement de l'entreprise et diagnostic de fonctionnement</li> <li>• Préconisations/recommandations stratégiques</li> <li>• Conception et mise en œuvre d'un projet d'action</li> </ul>	<p>Pertinence des analyses de données Justesse du positionnement et du diagnostic effectués Repérage des différentes alternatives qui s'offrent à l'entreprise Pertinence des recommandations effectuées au regard des analyses réalisées Utilisation d'une méthodologie adaptée dans la conception d'un projet d'action Justesse du planning et repérage des différentes phases opérationnelles Élaboration d'outils de reporting Suivi des activités et pertinence des analyses effectuées sur les résultats et les effets produits</p>

		des activités en vérifiant la cohérence des résultats et des effets produits au regard de la stratégie définie		
<p><b>c. Développement de la stratégie financière</b></p> <p><i>Principales activités :</i> L'analyse financière et le diagnostic du fonctionnement de l'entreprise La définition des orientations d'investissement L'élaboration du business plan et du business model La gestion des campagnes de levée de fonds et la négociation avec les investisseurs La gestion des budgets afférents aux projets dédiés Le suivi de l'activité au niveau de la gestion financière</p>	<p><b>En conformité avec les axes stratégiques de l'entreprise et après validation par la direction des choix d'investissements à développer, formaliser la stratégie financière en vérifiant la cohérence entre plan d'entreprise et objectifs chiffrés et en élaborant le business plan et le business model</b></p>	<p>En prenant en compte les différentes problématiques financières et le résultat de leur analyse, effectuer le diagnostic financier de l'entreprise en estimant les modes de financement les plus rentables À partir du diagnostic financier de l'entreprise, définir les orientations d'investissement à développer, en comparant les différentes solutions possibles afin d'optimiser la rentabilité financière des opérations à mener Après validation des choix d'investissements et des modes de financement, élaborer le business plan de l'entreprise en conformité avec les axes stratégiques En développant un argumentaire sur les choix stratégiques et les arbitrages effectués entre risques et rentabilité, formaliser le business model en vue d'une campagne de levée de fonds Après repérage et sélection des acteurs financiers du secteur, négocier avec différents investisseurs potentiels, les conditions et les modalités de leur participation au capital de l'entreprise En se référant au business model établi, gérer les budgets afférents aux différents projets et effectuer le suivi de l'activité financière de l'entreprise</p>	<p><b>Il est demandé aux candidats les productions suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic financier</li> <li>• Business plan et business model</li> <li>• Identification des conditions et modalités de participation d'investisseurs potentiels</li> <li>• Gestion du budget d'une action</li> </ul>	<p>Pertinence des critères sélectionnés Identification des problématiques financières propres à l'entreprise Précisions et pertinence des analyses réalisées Justesse du diagnostic effectué et des orientations d'investissement à effectuer Prise en compte de tous les éléments nécessaires à l'élaboration du business plan Conformité des éléments du business plan au regard de la stratégie de l'entreprise Structuration et qualité des arguments développés Pertinence de la définition des conditions et modalités de participation au capital de l'entreprise Rigueur dans la gestion du budget d'une action</p>

<p><b>d. Conduite du changement : adaptation de l'organisation et gestion des ressources humaines</b></p> <p><i>Principales activités :</i> Le diagnostic du fonctionnement global de l'entreprise Le choix de solutions et l'accompagnement des processus de changement La définition de la politique sociale et salariale La structuration de procédures de gestion au niveau de l'organisation, de l'information et de la gestion des ressources humaines Le suivi et l'évaluation de l'activité</p>	<p><b>En tenant compte de la politique générale de l'entreprise et de ses orientations stratégiques, structurer et accompagner la mise en œuvre de nouvelles procédures organisationnelles qui contribueront à améliorer qualitativement et quantitativement le fonctionnement de l'entreprise</b></p>	<p>À partir de l'analyse du plan stratégique, et en tenant compte des différents paramètres qui la constitue, effectuer le diagnostic de fonctionnement de l'entreprise, afin de déterminer les changements organisationnels à y apporter et de sélectionner les solutions qui contribueront à améliorer son fonctionnement général, d'un point de vue qualitatif et quantitatif En accompagnant leur mise en œuvre, structurer de nouvelles procédures de gestion administrative en anticipant leurs conséquences d'un point de vue organisationnel et humain, et en définissant les indicateurs de suivi de l'activité En évaluant l'importance stratégique de l'information dans le processus de prise de décision, définir les modalités de structuration de celle-ci afin d'en optimiser la circulation À partir des orientations de la politique générale de l'entreprise, formaliser la politique sociale en veillant au respect de la législation du travail du pays concerné et à la mise en œuvre d'un plan de formation contribuant au maintien des compétences des salariés En tenant compte de la politique générale de l'entreprise, définir les processus organisationnels de l'unité, en vérifiant la conformité des procédures administratives, des contrats et actes d'engagement au regard des législations en vigueur dans le pays d'implantation</p>	<p><b>Il est demandé aux candidats les productions suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostic de fonctionnement de l'entreprise</li> <li>• Identification d'une problématique et choix d'une solution à apporter</li> <li>• Structuration d'une procédure organisationnelle ou administrative</li> <li>• Plan de recrutement</li> </ul>	<p>Pertinence des critères sélectionnés Identification des problématiques de fonctionnement propres à l'entreprise Précisions et pertinence des analyses réalisées Justesse du diagnostic de fonctionnement effectué Pertinence des solutions envisagées au regard des problématiques identifiées Formalisation d'une procédure adaptée à la problématique à gérer Pertinence du plan de recrutement au regard de l'entreprise et de ses besoins de fonctionnement Adéquation du plan vis-à-vis de la politique sociale Conformité des contrats au regard de la législation en vigueur dans le pays</p>
---	--	---	--	---

<p><b>e. Stratégie de développement commercial</b></p> <p><i>Principales activités :</i> Le choix des données à recueillir, la sélection des types d'études à réaliser et l'analyse des données Le positionnement de l'entreprise au regard de son environnement et de la concurrence La conception de la stratégie commerciale et sa validation auprès de la direction générale L'élaboration du plan marketing Le choix du plan média, la sélection des agences et la supervision de la campagne L'analyse des résultats de l'activité commerciale et ses conséquences sur le plan stratégique</p>	<p><b>En conformité avec le plan stratégique de l'entreprise, concevoir la stratégie commerciale et le plan marketing, en assurant le suivi et l'adaptation de ceux-ci au regard des résultats obtenus</b></p>	<p>En tenant compte du budget alloué et des informations déjà disponibles sur les marchés, sélectionner et superviser les études complémentaires à faire réaliser, en précisant les critères à explorer, notamment dans le cadre des études qualitatives À partir de l'analyse des différentes données concernant l'état du marché et de ses évolutions, concevoir la stratégie commerciale à mettre en œuvre en fixant les objectifs à atteindre, les budgets à mobiliser, les étapes à réaliser et les modalités de suivi et de reporting de l'activité commerciale En fonction de la stratégie commerciale définie, décliner le plan marketing en précisant les cibles de clientèle visées, les moyens à mettre en œuvre, les opérations à mener, les chiffres d'activité à atteindre et les échéances correspondantes. En décidant des actions de communication média et hors média à réaliser, sélectionner les agences qui vont mener la campagne et superviser les différentes étapes de réalisation de celle-ci À partir du suivi du développement des ventes sur les différentes zones géographiques relevant de sa responsabilité, décider des adaptations à apporter à la stratégie commerciale en fonction des résultats atteints au regard des objectifs fixés Dans le cadre de sa fonction de conseil auprès de la direction, et suite à l'analyse et l'évaluation des résultats atteints, identifier les ajustements qui seraient à apporter au plan stratégique de l'entreprise</p>	<p><b>Il est demandé aux candidats les productions suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Étude de marché</li> <li>• Stratégie commerciale et plan marketing</li> <li>• Choix d'une agence de communication pour la réalisation de la campagne</li> <li>• Définition des ajustements à apporter au plan stratégique, suite aux résultats atteints</li> </ul>	<p>Pertinence du choix de l'étude Intérêt des critères sélectionnés Fiabilité des informations recueillies Qualité des analyses effectuées</p> <p>Cohérence de la stratégie commerciale définie au regard des orientations de l'entreprise Pertinence des objectifs fixés, des budgets à mobiliser et des étapes de réalisation</p> <p>Cohérence des actions marketing choisies au regard de la stratégie commerciale, du budget alloué et des cibles visés Pertinence des critères de sélection et du choix de l'agence Rigueur des analyses effectuées sur le suivi des ventes Qualité des résultats obtenus et identification des adaptations à apporter</p>
--	--	---	--	---

				Pertinence des ajustements préconisés
<p><b>f. Management des équipes et partenaires associés à la réalisation d'un projet</b></p> <p><i>Principales activités :</i>          La constitution et l'animation d'une ou plusieurs équipes projet          La définition et la validation de la mission et des objectifs du projet          L'organisation du travail et la définition des engagements de chaque acteur          La gestion des problèmes humains          La mise en œuvre d'outils de suivi et de pilotage des activités          L'animation de comités de pilotages (internes) et de revues de projets (externes à son entreprise)</p>	<p><b>Dans le cadre du pilotage des projets de développement, manager la contribution des différents acteurs impliqués dans la conduite de ceux-ci, qu'ils soient internes ou externes à son entreprise, en respectant les intérêts propres de chacune des institutions d'appartenance, en assurant la coordination, le suivi et l'évaluation du travail réalisé</b></p>	<p>En évaluant les compétences à mobiliser, organiser le fonctionnement et les responsabilités de l'équipe, en définissant pour chacun, les objectifs, les délais, les livrables attendus, le système d'information et les indicateurs de performance</p> <p>Afin de coordonner et de superviser le travail, animer différentes réunions permettant de suivre l'état d'avancement des activités et de résoudre les problèmes techniques posés</p> <p>En contribuant à créer un climat favorisant l'implication de chacun, mettre en œuvre un mode de management qui contribue à favoriser la coopération entre les différents acteurs</p> <p>En prenant les décisions adaptées aux problèmes humains rencontrés, gérer les conflits qui peuvent survenir en pratiquant des arbitrages pertinents</p> <p>Afin d'optimiser la compréhension de chacun dans les activités à mener, organiser le système de transmission des informations permettant à chacun d'avoir une lisibilité globale du projet</p> <p>En suivant la réalisation des projets, évaluer les activités réalisées par chacun des acteurs en contribuant à leur professionnalisation si nécessaire</p> <p>À chacune des grandes étapes du projet, animer des réunions de comités de pilotage ou de revues de projet avec les acteurs internes ou externes</p>	<p><b>Il est demandé aux candidats les productions suivantes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de recrutement</li> <li>• Management d'une équipe</li> <li>• Mode de gestion des problèmes rencontrés</li> </ul>	<p>Bonne analyse des besoins en termes de ressources humaines, dans le cadre d'un projet à réaliser</p> <p>Identification des compétences à mobiliser selon les postes et les activités à mener</p> <p>Précision des objectifs à atteindre par chacun</p> <p>Structuration du système de circulation de l'information</p> <p>Pertinence des techniques d'animations mises en œuvre au cours de réunions et adaptation aux objectifs poursuivis et au type de réunion concerné</p> <p>Choix de solutions adaptées aux problèmes à résoudre</p> <p>Évaluation pertinente des contributions de chacun</p>

		impliqués		
--	--	-----------	--	--