

**Financement possible via le compte CPF**

# Piloter la mise en œuvre de la stratégie globale d'une organisation

Certification RNCP35280BC02

***Accessible en 2 Modules de Compétences :***

**Piloter le fonctionnement structurel de l'organisation**

**Coordiner et mobiliser des équipes et des moyens**

**Piloter le développement de l'organisation (contexte européen et international)**

**Intégrer l'innovation technologique et sociétale pour répondre à la demande des clients**

**Piloter la stratégie financière de l'organisation**

**Garantir sa rentabilité et permettre la mise en œuvre du plan d'action global**

**Utiliser des outils de contrôle de gestion et d'analyse financière**



**Définir et mettre en place des indicateurs de pilotage et de suivi de projets**

**Évaluer la pertinence des dispositifs et des outils en mesurant les écarts**

**Garantir la performance de l'organisation (optimisation d'outils, méthodes et process)**

**Piloter la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue**

**Savoir adapter les objectifs afin d'Assurer la flexibilité de l'organisation**

***Cette formation appartient au diplôme***

**"Manager des Organisations"**

***Diplôme RNCP35280 - Niveau VII du CEC – Equivalent Bac +5***

***composé de 4 blocs certifiants :***

**Élaborer et diffuser la stratégie globale d'une organisation**

**Piloter la mise en œuvre de la stratégie globale d'une organisation**

**Manager des équipes**

**Diriger le développement marketing et commercial d'une organisation**

Pour en savoir plus sur  
le contenu de cette certification,  
flashez le QR-Code ou rendez-vous  
sur cette URL : [lstu.fr/mdobloc2](http://lstu.fr/mdobloc2)



Horizon...RH

Groupe Horizon

HORIZON RH - 417 Rte de la Farlède 83130 La Garde - 04 94 48 87 74 - [contact@horizonrh.fr](mailto:contact@horizonrh.fr)

## REFERENTIEL DU BLOC DE COMPETENCES N°2 « PILOTER LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE GLOBALE D’UNE ORGANISATION » RNCP35280BC02

Le présent référentiel du **bloc de compétences n°2 issu de la certification professionnelle « Manager des Organisations »** réunit des compétences contribuant à l’exercice autonome de l’activité professionnelle relevant de la direction générale d’une organisation.

Dans le cadre d’un parcours progressif et modulaire, la validation de ce bloc de compétences entraîne la délivrance d’un certificat de compétences acquises par le candidat.

Conformément à l’article L 6113-1 du code du Travail, les blocs de compétences sont définis comme des « ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l’exercice autonome d’une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées. ». Par conséquent, **il n’y a pas d’ordre d’acquisition des blocs de compétences** car chaque bloc, isolément, a **une valeur sur le marché du travail**.

Un bloc n’a pas de durée de validité, **il est acquis à vie**.

<b>Certification Professionnelle MANAGER DES ORGANISATIONS</b>
<b>RNCP35280BC01</b> <b>BLOC 1 : Élaborer et diffuser la stratégie globale d’une organisation</b>
<b>RNCP35280BC02</b> <b>BLOC 2 : Piloter la mise en œuvre de la stratégie globale d’une organisation</b>
<b>RNCP35280BC03</b> <b>BLOC 3 : Manager des équipes</b>
<b>RNCP35280BC04</b> <b>BLOC 4 : Diriger la stratégie de développement marketing et commercial d’une organisation</b>

## Contexte et objectif global :

Dans un contexte concurrentiel où la mondialisation et la transformation digitale bouleversent les sphères de notre société, les organisations font face à de nombreux défis internes et externes, qui nécessitent plus de flexibilité et une évolution dans leurs choix stratégiques afin de s'adapter à un marché en perpétuelle mutation.

Chaque organisation en quête de réussite se doit de mettre en place une stratégie globale ou « corporate » efficace pour faire le lien entre la vision des dirigeants et les ressources à mobiliser au sein de l'organisation, afin de réaliser une performance supérieure à celle de ses concurrents.

Une stratégie globale concerne toute l'organisation. En ce sens, cela va lui permettre de se fixer un cap et des buts à atteindre pour se développer, s'améliorer, se distinguer et se pérenniser sur le marché. Pour cela, il est essentiel de concevoir un plan stratégique, de le piloter et de le faire vivre. Une organisation a besoin d'outils, de lieux et de moments afin de suivre l'avancement de sa stratégie et de la faire évoluer.

Par conséquent, l'enjeu de ce bloc de compétences est d'apprendre à contrôler, analyser et ajuster la stratégie en fonction de ses résultats intermédiaires grâce à l'acquisition d'outils de pilotage.

## Valeurs ajoutées :

La validation de ce bloc de compétences est une voie à l'entrepreneuriat et à la mobilité professionnelle interne ou externe à l'entreprise, en permettant aux individus d'évoluer et de progresser dans leur fonction et leurs responsabilités.

Recherchées par les différentes organisations, les compétences développées dans ce référentiel permettent de conseiller et d'accompagner la direction d'une organisation dans le pilotage de sa stratégie globale. Réussir un tel processus exige de choisir et de mettre en œuvre une stratégie explicite. La complexité et la vitesse des opérations ainsi que le rythme des changements nécessitent la présence d'un processus d'encadrement qui permet d'assurer une constance de vision organisationnelle.

C'est à l'aide d'outils et de techniques pour conduire le changement, en intégrant une approche continue d'innovations technologiques et sociétales, que l'apprenant acquiert des savoir-faire et des savoir-être lui permettant d'accroître son employabilité.

L'entreprise qui accompagne le développement de ce bloc de compétences, participant à la validation partielle de la certification professionnelle Manager des Organisations, s'assure que le certifié puisse :

- Suivre l'évolution de son activité dans le temps ;
- Donner une réalité à la stratégie d'entreprise élaborée et la faire évoluer ;
- Identifier les ajustements nécessaires pour le bon développement de l'entreprise ;
- Prendre les bonnes décisions sur le long terme.

## Secteurs d'activité :

Les compétences liées au management des équipes peuvent être mises à profit dans une TPE/TPI, une PME/PMI ou un grand groupe, dans tous les secteurs d'activités. Elles facilitent l'accès aux métiers des ressources humaines, marketing, B to B ou encore dans un environnement international.

## Durée de la formation :

La formation est dispensée chez HORIZON RH sur une volumétrie de 8 jours pleins (soit 56 heures de formation) en suivant le séquençage ci-dessous. Cette durée peut être adaptée en fonction des acquis préalables du participant et également en fonction de ses objectifs, de sa fonction, de son environnement professionnel, de ses qualifications et de son parcours personnel.

### Modalités pédagogiques :

La formation est dispensée sous la forme de 2 modules suivis en continu ou discontinu. La pédagogie privilégie les séquences participatives mobilisant l'interactivité, la prise d'initiative et l'esprit critique (mises en situations professionnelles, étude de cas, auto-positionnement, posture réflexive...).

Des sessions peuvent être programmées en inter ou intra entreprise, suivies en présentiel ou en distanciel selon la situation personnelle ou professionnelle (géographique, mobilité, handicap, disponibilité...) du candidat.

### Prérequis du public :

L'accès à cette certification par bloc de compétences par la voie de la formation continue est ouvert :

- Aux professionnels titulaires d'une certification professionnelle ou d'un diplôme de niveau 6 du CEC dans le domaine du management et justifiant d'au moins une année d'expérience professionnelle dans ce secteur.
- Aux professionnels titulaires d'une certification professionnelle ou d'un diplôme de niveau 5 du CEC dans le domaine du management et justifiant d'au moins trois ans d'expérience professionnelle dans ce secteur.

Les professionnels (salariés, chefs d'entreprise, demandeurs d'emploi, travailleurs indépendants) peuvent s'inscrire dans une démarche de reconversion professionnelle, de perfectionnement en vue de trouver un emploi, et de renforcement ou d'acquisition de nouvelles compétences pour accéder à de nouvelles responsabilités dans leur poste ou le faire évoluer.

### Architecture du bloc de compétences :

Modules
<b>Module 1</b> Pilotage de l'activité globale de l'organisation
<b>Module 2</b> Contrôle, analyse et ajustement en fonction des résultats

**Chaque module sera évalué à l'oral et/ou à l'écrit pour une valeur de 100 points.**

**Afin de valider le bloc de compétences, les candidats doivent obtenir un total minimum de 70 points à chaque évaluation.**

## MODULE 1 - Pilotage de l'activité globale de l'organisation

### A. Objectif de formation

Ce module permet aux candidats d'acquérir des outils et des méthodes de pilotage fonctionnel, de développement de l'organisation et financier afin de conduire la mise en œuvre de la stratégie globale de l'organisation et d'identifier les ajustements nécessaires.

### B. Compétences visées

A l'issue de la formation, les candidats doivent être capables de :

- C8 : Piloter le fonctionnement structurel de l'organisation afin de garantir sa pérennité en s'assurant de la coordination et de la mobilisation des équipes et des moyens ;
- C9 : Piloter le développement de l'organisation, notamment dans un contexte européen et international, et conduire le changement en intégrant une approche continue d'innovations technologique et sociétale pour répondre à la demande des clients ;
- C10 Piloter la stratégie financière de l'organisation pour garantir sa rentabilité et permettre la mise en œuvre du plan d'action global en utilisant des outils de contrôle de gestion et d'analyse financière.

L'évaluation portera notamment sur :

- ▶ Les méthodes et outils de pilotage choisis pour traduire les orientations stratégiques en objectifs opérationnels
- ▶ La description du processus de pilotage administratif et financier retenu
- ▶ La prise en compte des mécanismes d'amélioration et d'optimisation en continu (gain de temps, souplesse)
- ▶ La structuration des projets de développement préconisés (scénario, répartition des ressources mobilisées, etc.)
- ▶ La crédibilité de l'ensemble des propositions
- ▶ La considération d'un développement durable pour l'entreprise pour réduire les coûts, innover, fédérer, etc.)

## MODULE 2 - Contrôle, analyse et ajustement en fonction des résultats

### A. Objectif de formation

Ce module permet aux candidats de réaliser un audit en mobilisant les outils et les méthodes du pilotage stratégique afin de contrôler, d'analyser et d'ajuster les performances de l'organisation, dans le but de prendre les meilleures décisions.

### B. Compétences visées

A l'issue de la formation, les candidats doivent être capables de :

- C11 : Définir et mettre en place des indicateurs de pilotage et de suivi de projets pour évaluer la pertinence des dispositifs et des outils en mesurant les écarts ;
- C12 : Optimiser les outils, les méthodes et les processus en fonction des résultats intermédiaires, des écarts constatés ou des imprévus rencontrés, en fixant des axes d'améliorations pour garantir la performance de l'organisation ;
- C13 : Piloter la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue et de résolution des problèmes en adaptant les objectifs afin d'assurer la flexibilité de l'organisation.

L'évaluation des connaissances, des aptitudes et des compétences pour le Module 2 « Contrôle, analyse et ajustement en fonction des résultats » s'effectue en cours de formation à l'issue du module, sous forme d'étude de cas. Cette évaluation est réalisée individuellement.

## DÉTAIL DES PROGRAMMES : MODULES 1 ET 2

**Rappel : la volumétrie est approximative pour le déploiement des Modules 1 et 2 : 8 Jours en suivant le pré-séquençage ci-dessous.**

### Module 1 - Pilotage de l'activité globale de l'organisation (4 jours)

#### Objectifs :

- ▶ Maîtriser les concepts généraux du pilotage d'une organisation et les caractéristiques de la stratégie d'entreprise.
- ▶ Piloter le déploiement des principales orientations stratégiques
- ▶ Améliorer son pilotage et sa coordination pour mobiliser ses équipes et intégrer un management de l'innovation.
- ▶ Développer une meilleure maîtrise de l'analyse financière.
- ▶ Assimiler les éléments de décodage des liens entre les objectifs économiques, les KPI (indicateurs), les raisonnements économiques de prise de décision et la stratégie globale d'entreprise.
- ▶ Faciliter les échanges et la communication concernant les éléments de langage économiques, de pilotage et financiers en interne (avec des collaborateurs proches) et en externe (média, partenaires, clients).

### A. Passer du plan de développement stratégique au pilotage opérationnel (2 jours)

#### Contenu :

##### Du schéma directeur de la stratégie aux objectifs :

- ▶ Déployer les objectifs stratégiques.
- ▶ Rester dans le cadre du diagnostic stratégique.

##### Des outils de l'analyse stratégique au pilotage :

- ▶ Utiliser les matrices PESTEL et SWOT.
- ▶ Identifier les facteurs clés de succès.
- ▶ Créer la chaîne de valeur.
- ▶ Situer les cinq forces de Porter.
- ▶ Construire les matrices BCG et McKinsey.

##### Cadrer les orientations opérationnelles :

- ▶ S'appuyer sur ses atouts.
- ▶ Facteurs clés de succès : produits, clients, technologies...
- ▶ S'appuyer sur ses avantages concurrentiels.
- ▶ Tenir compte de ses spécificités : compétences/position sur le marché.
- ▶ Choisir ses options stratégiques : coût, différenciation, spécialisation, diversification.
- ▶ Définir la stratégie de croissance : interne ou externe ?

##### Déployer la stratégie :

- ▶ Identifier les conditions de réussite de la mise en œuvre.
- ▶ Tenir compte de la culture de l'entreprise.
- ▶ Analyser les différentes étapes pour entretenir une dynamique opérationnelle.

- ▶ Réussir votre déploiement en analysant le contexte de l'entreprise
- ▶ Impact de la mondialisation.
- ▶ Commerce électronique et conséquences.
- ▶ Développement durable et nouvelles priorités.

**Mettre en place une démarche de validation des actions par l'innovation :**

- ▶ Les méthodes types : idéation, concepts screening, prototype...
- ▶ Les méthodes collaboratives : co-conception, appel à idées, bêta testers...
- ▶ Les outils créatifs en soutien du pilotage opérationnel, mais pas à la place de !

## B. Piloter la performance financière (2 jours)

*Contenu :*

**Les fondements de l'information financière :**

- ▶ Méthodologie d'analyse financière.
- ▶ Modèle économique, stratégie globale et gestion des risques.
- ▶ La construction d'un prévisionnel.
- ▶ Finaliser et valider son business plan.
- ▶ Des montages financiers à la construction de tableaux de bord.

**Les états financiers :**

- ▶ Connaître contenu et usage des états financiers.
- ▶ Comprendre la logique de leur construction.

**Analyse financière :**

- ▶ Identifier les axes possibles pour mener une analyse financière.
- ▶ S'approprier les outils indispensables (BFR, ratios, RIO, EBE...).
- ▶ Analyse des coûts, KPI et prise de décision.

**De la compta générale à l'analytique :**

- ▶ Cerner différences et complémentarité de deux types de comptabilité.
- ▶ Découvrir les concepts clés de l'analyse des coûts.

**Le pilotage par les coûts :**

- ▶ Distinguer les différentes typologie de charges.
- ▶ Connaître les méthodes liées aux coûts.
- ▶ Calculer le seuil de rentabilité et poser des indicateurs de risques.

**Le contrôle des performances :**

- ▶ Appréhender les processus budgétaires.
- ▶ Savoir présenter les écarts sur chiffre d'affaires.
- ▶ Concevoir ses tableaux de bord et indicateurs clés de performance.

## Module 2 - Contrôle, analyse et ajustement en fonction des résultats (4 Jours)

*Objectifs :*

- ▶ Définir et mettre en place des indicateurs de pilotage et de suivi de projets
- ▶ Évaluer la pertinence des dispositifs et des outils en mesurant les écarts
- ▶ Optimiser les outils, les méthodes et les processus en fonction des résultats intermédiaires, des écarts constatés ou des imprévus rencontrés

- ▶ Fixer des axes d'amélioration pour garantir la performance de l'organisation ;
- ▶ Piloter la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue et de résolution des problèmes
- ▶ Adapter les objectifs afin d'assurer la flexibilité de l'organisation.

## A. Analyser et Auditer ses performances/ses résultats (2 Jours)

### Contenu :

#### Concevoir ses méthodes, ses outils d'analyses et ses indicateurs :

- ▶ Cerner le rôle et les finalités pour l'entreprise et pour le management.
- ▶ Comprendre la démarche du tableau de bord : savoir identifier l'entreprise, clarifier la mission.
- ▶ Mettre la performance d'une activité sous contrôle.
- ▶ Identifier les trois horizons de contrôle et de pilotage : stratégique, de gestion, d'exploitation.
- ▶ Définir les objectifs de l'organisation, de chaque département, service.
- ▶ Identifier les variables d'actions ou facteurs clés de succès.
- ▶ Construire les indicateurs et mettre en place des normes.
- ▶ Choisir les indicateurs en fonction des objectifs (les différents niveaux d'indicateurs et leur utilisation).
- ▶ Hiérarchiser les indicateurs de résultat, de progression, de pilotage, de reporting et de gestion.

#### Analyser les indicateurs les plus significatifs

- ▶ Définir les objectifs de progression attachés aux indicateurs.
- ▶ Identifier les besoins de chaque utilisateur ; management, équipe, personnel.
- ▶ Repérer les niveaux d'information requis et leur donner un sens.
- ▶ Identifier les sources de l'information : construire, collecter, contrôler l'information.

#### Connaître les notions clés de l'audit de performance :

- ▶ Le positionnement de l'audit de performance par rapport aux autres techniques d'optimisation.
- ▶ Les caractéristiques de l'audit de performance.
- ▶ Présentation détaillée des étapes de réalisation d'un audit de performance.
- ▶ Les nouveaux outils pour conduire un audit de performance.
- ▶ Les acteurs/services à mobiliser.
- ▶ La durée de chaque étape.

#### Pouvoir piloter et pratiquer le dispositif d'audit :

- ▶ L'incidence des évolutions sur le dispositif de pilotage.
- ▶ Le déclenchement des audits.
- ▶ La programmation des audits.
- ▶ La communication auprès des acteurs.
- ▶ Adopter une démarche progressive.
- ▶ Analyser les différentes demandes.
- ▶ Construire les états et mettre en œuvre un processus de reporting.
- ▶ Impliquer les utilisateurs, les destinataires.
- ▶ Recenser les besoins des utilisateurs et le niveau d'information utile.

## B. Amélioration continue et systèmes de surveillance/d'alerte (2 Jours)

### Contenu :

**Mettre en évidence les causes des problèmes identifiés et mettre en place les actions correctives adaptées pour améliorer ses performances industrielles :**

- ▶ Identifier les causes des problèmes.
- ▶ 5M : structurer la recherche des causes (Main d'œuvre, Matière, Méthode, Milieu, Moyen).
- ▶ 5P (5 Pourquoi) : comprendre l'origine des causes profondes de la situation.
- ▶ Méthode QQQCP (Quoi ? Qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ?) : obtenir des informations sur toutes les dimensions du problème.
- ▶ Diagramme de Veitch : mettre en évidence les simplifications possibles.

**Prendre des dispositions qui participent directement à l'atteinte des objectifs : le « juste nécessaire »**

- ▶ Leviers de maîtrise de la performance opérationnelle.
- ▶ Standardisation du travail.
- ▶ Systèmes d'alerte et anti-erreurs.

**Mettre en place pour identifier les anomalies sur le terrain :**

- ▶ Le Management visuel.
- ▶ La Chasse aux anomalies.
- ▶ La Carte de contrôle et Pareto.
- ▶ L'œil du client.
- ▶ La Mesure au démerite.

**Agir sur les sources de pertes et mettre en place des méthodes d'analyse autour de :**

- ▶ La prévention des risques (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité).
- ▶ La chasse au gaspillage (Value Stream Mapping).
- ▶ La réduction de la variabilité (Analyse Qualité, Coûts, Délais).