



Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation
Certification professionnelle : Dirigeant d'entreprise

La validation de la certification professionnelle Dirigeant d'entreprise ne pourra être acquise que par la validation des 5 blocs de compétences et d'une des 4 options permettant de mettre en œuvre les compétences acquises dans un contexte spécifique.

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	INTITULE DU BLOC	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
			MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Définir les orientations stratégiques d'une structure. Introduire une vision stratégique. Initier des plans d'action.	Bloc 1. Contribuer à la stratégie de l'entreprise et prendre des décisions qui engagent dans le moyen/long terme	Identifier les principales ruptures sociétales, écologiques et technologiques, puis mobiliser ces nouvelles connaissances au service de la prise de décisions stratégiques.	Cas pratique : d'après le cas d'une organisation, le/la candidat(e) réalise une analyse des grandes tendances prospectives et macroéconomiques et élabore un diagnostic et des recommandations. Soutenance de l'analyse de cas.	Maîtrise de la méthodologie de réalisation et de proposition des décisions stratégiques et innovantes : - Qualité de l'analyse - Identification des impacts macroéconomiques - Crédibilité des pistes de solutions proposées Qualité de la soutenance: - Argumentation - Synthèse des points-clés - Capacité à identifier un plan d'action pour aller plus loin
		Développer une réflexion stratégique qui soutienne la performance à long terme.	D'après le cas d'une organisation le/la candidat(e) réalise une analyse stratégique de l'activité de l'entreprise et de son environnement concurrentiel.	Pertinence de l'analyse: - Qualité et pertinence de la description du modèle économique - Qualité de l'information fournie et précision en ce qui concerne les sources de cette information - Rigueur de la méthodologie déployée pour formuler une stratégie, la traduire en initiatives stratégiques et construire les plans d'actions.

				- Agilité avec laquelle les outils sont utilisés Pertinence de la synthèse
		Intégrer les enjeux digitaux dans la stratégie de l'entreprise afin d'élaborer une stratégie différenciante, intégrant l'innovation et créatrice de valeur.	Cas pratique : d'après le cas d'une organisation le/la candidat(e) présente une approche globale intégrant les ruptures liées au digital. Soutenance de l'analyse de cas.	Pertinence de l'analyse : - Définition du positionnement stratégique - Maîtrise des outils et concepts - Structure des recommandations Qualité de la soutenance: - Argumentation - Synthèse des points-clés - Capacité à identifier un plan d'action pour aller plus loin
Analyser les données d'activité des services. Identifier des axes d'évolution.	Bloc 2. Optimiser la chaîne de valeur pour maximiser la performance de l'entreprise	Développer des stratégies marketing centrées sur la valeur client et les décliner en un plan opérationnel en y intégrant les opportunités et menaces de la transformation digitale.	Cas pratique : le/la candidat(e) réalise une étude de cas marketing. Réalisation d'un projet : le/la candidat(e) réalise une étude du marché et propose une stratégie marketing portant sur une nouvelle proposition de valeur. Soutenance.	Pertinence et rigueur dans l'utilisation des outils, modèles, grilles d'analyse. Qualité de la soutenance: - Argumentation - Synthèse des points-clés - capacité à identifier un plan d'action pour aller plus loin
Analyser des problématiques en intégrant l'ensemble des dimensions.		Piloter la mise en œuvre d'une stratégie de supply chain cohérente et efficace en considérant tous ses leviers y compris l'introduction de technologies innovantes.	Cas pratique : d'après le cas d'une organisation choisie, le/la candidat(e) présente un diagnostic des process (SI et supply chain) avec recommandations d'améliorations.	Pertinence du diagnostic: - Qualité et pertinence des outils et modèles utilisés pour répondre à la situation traitée. Qualité de la soutenance: - argumentation - synthèse des points-clés - capacité à identifier un plan d'action pour aller plus loin

<p>Organiser le fonctionnement d'une structure.</p> <p>Élaborer une cartographie des risques. Planifier une opération financière.</p> <p>Gérer le budget global d'une structure.</p> <p>Définir des objectifs de rentabilité économique; Mesurer la performance de l'activité.</p>	<p>Bloc 3. Mesurer et piloter la performance de l'entreprise et organiser sa gouvernance</p>	<p>Prendre des décisions managériales efficaces fondées sur une analyse de la performance de l'entreprise à partir d'une compréhension des états financiers pour un responsable de business unit ou d'organisation.</p>	<p>Cas pratique : d'après le cas d'une organisation le/la candidat(e) présente une analyse financière.</p>	<p>L'analyse est pertinente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonne interprétation des données financières - Impacts sur l'organisation humaine bien identifiés - compatibilité et contribution des mesures envisagées à la proposition de valeur de l'entreprise ou du service
		<p>Utiliser un système de pilotage de la performance afin d'aligner les décisions opérationnelles avec les objectifs stratégiques.</p>	<p>Le/la candidat(e) présente une analyse d'un système de mesure de la performance d'une organisation ou d'une « business unit » avec des recommandations concernant un sujet de pilotage de la performance.</p>	<p>L'analyse est pertinente:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qualité de la présentation de la structure de l'entité analysée -Qualité de la présentation du système de mesures financières et non financières de la performance -Pertinence des commentaires et recommandations <p>La présentation est de qualité:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pertinence et richesse des exemples utilisés pour l'analyse -Qualité de l'analyse et valeur ajoutée par rapport au sujet et aux exemples -Qualité et pertinence des conclusions et recommandations
		<p>Assurer le pilotage de la gouvernance de l'entreprise et intégrer l'analyse de la non-conformité dans les décisions stratégiques et opérationnelles.</p>	<p>Cas pratique : d'après le cas d'une organisation le/la candidat(e) analyse la gouvernance et son impact sur les processus décisionnels.</p>	<p>Justesse de l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mobilisation des concepts pertinents pour appréhender la complexité d'une situation. -Rigueur méthodologique

<p>Communiquer sur la vision, les résultats, les évolutions et sur les enjeux de l'activité en interne et aux partenaires.</p> <p>Gérer les ressources humaines.</p> <p>Obtenir l'adhésion des collaborateurs et leur engagement sur les plans d'action.</p>	<p>Bloc 4. Piloter la transformation et soutenir l'agilité stratégique en adaptant sa posture de leader</p>	<p>Mobiliser la performance collective pour piloter efficacement la transformation au sein d'une organisation.</p>	<p>Cas pratique : à partir d'un cas de changement choisi, le/la candidat(e) rédige les actions à mettre en œuvre pour le déployer avec succès.</p>	<p>Qualité des leviers identifiés pour chaque étape à conduire,</p> <p>Pertinence des actions proposées dans le contexte considéré</p>
		<p>Optimiser son leadership pour relever les défis individuels et collectifs de façon durable.</p>	<p>Le/la candidat(e) produit une analyse réflexive sur sa position de leader et sur ses capacités de mobilisation des équipes.</p> <p>Il/elle propose des pistes d'action adaptées au contexte d'une entreprise.</p>	<p>Qualité de l'analyse:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mise en évidence des points importants de son mode de fonctionnement personnel -compréhension des conséquences possibles -Pertinence des démarches proposées pour progresser, en tant que personne et en tant que manager/leader.
<p>Promouvoir l'innovation.</p> <p>Engager la responsabilité sociale et environnementale.</p> <p>Prendre en compte les évolutions de l'environnement économique et social international.</p>	<p>Bloc 5. Construire des modèles économiques éthiques dans un contexte international et global</p>	<p>Développer sa créativité pour construire des modèles d'activité originaux en phase avec des critères éthiques.</p>	<p>Cas pratique : à partir d'un cas réel, le/la candidat(e) utilise des techniques de créativité pour proposer des activités et pratiques qui répondent aux enjeux environnementaux, sociaux et technologiques, et à des critères éthiques.</p>	<p>Pertinence des solutions présentées:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation adaptée des méthodes et outils de créativité - Pertinence des solutions pour répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et technologiques - Prise en compte de la dimension éthique et RSE et capacité à défendre l'intérêt des solutions proposées
		<p>Etre capable de réussir dans des écosystèmes différents à travers le monde.</p>	<p>Le/la candidat(e) peut identifier les spécificités de contextes nationaux et les pistes à suivre pour réussir à une échelle internationale.</p>	<p>Pertinence de l'analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Richesse des sources utilisées - Capacité à proposer des pratiques pertinentes dans le contexte d'une entreprise donnée

S'adapter à un contexte spécifique de direction d'activité.	<p>Choix d'un bloc parmi les 4 options, permettant de mettre en œuvre les compétences acquises dans un contexte spécifique : diriger une structure indépendante ou intégrée à une entité plus large, dans une perspective stratégique et opérationnelle de développement et de pérennité</p>	<p>Option 1 : Entreprendre</p> <p>Mettre en œuvre les mécanismes du processus entrepreneurial dans la perspective de création d'un nouveau business : identifier les facteurs clés de réussite d'un projet, construire une proposition de valeur et un business model</p>	<p>Le/la candidat(e) propose un business model à partir d'une idée de nouveau service/produit et les arguments à faire valoir auprès d'acteurs clefs.</p>	<p>Le business plan est pertinent:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etendue et qualité des informations recueillies, -Analyse des données, -Maturité, profondeur de réflexion personnelle, -Rigueur et réalisme des projections financières <p>- Identification des acteurs clefs</p> <p>Qualité de la soutenance:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qualité de présentation sur le fond et sur la forme
		<p>Option 2 : Dirigeants de PME</p> <ul style="list-style-type: none"> - Construire une stratégie de développement et de transformation, en maîtrisant les enjeux en termes de financement et de gouvernance. - Garantir la pérennité et le développement en mobilisant des dynamiques collaboratives au sein de l'écosystème dans lequel il/elle intervient de façon ouverte et agile. 	<p>Le/la candidat(e) analyse une problématique stratégique d'une PME et présente ses recommandations.</p>	<p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et approche du sujet. - Etendue et qualité de l'information recueillie sur le sujet, - Recul/autocritique par rapport aux méthodes adoptées, - Analyse des données, - Qualité de la synthèse, - Pertinence des recommandations. - Qualité formelle de la présentation.

		<p>Option 3 : Cadre dirigeant de grande entreprise internationale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte les différentes stratégies et processus internes utilisés par les grandes entreprises internationales pour créer de la valeur et gérer les risques. - Etre capable de gérer les relations complexes avec les parties prenantes en interne et au sein de l'écosystème élargi des multinationales. - Développer des aptitudes interpersonnelles pour étendre son influence et pour constituer des équipes locales ou mondiales performantes. 	<p>Le/la candidat(e) analyse une problématique stratégique d'une grande entreprise et présente ses recommandations</p>	<p>Critères d'évaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et approche du sujet. - Etendue et qualité de l'information recueillie sur le sujet, - Recul/autocritique par rapport aux méthodes adoptées, - Analyse des données, - Qualité de la synthèse, - Pertinence des recommandations. - Qualité formelle de la présentation.
		<p>Option 4 : Intrapreneuriat</p> <p>Mettre en œuvre les mécanismes du processus intrapreneurial dans la perspective de création d'un nouveau business ou d'un dispositif organisationnel au sein d'une entreprise existante : identifier les facteurs clés de réussite d'un projet, construire une proposition de valeur et un business model.</p>	<p>Le/la candidat(e) propose un business model à partir d'une idée de nouveau service/produit et les arguments à faire valoir auprès d'acteurs clefs au sein d'une entité existante</p> <p>OU Le/la candidat(e) propose un dispositif organisationnel permettant de générer et de soutenir une dynamique intrapreneuriale multi-projet au sein d'une entreprise existante</p>	<p>Le projet est pertinent:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etendue et qualité des informations recueillies, -Analyse des données, -Maturité, profondeur de réflexion personnelle, -Rigueur et réalisme des projections financières <p>- Identification des acteurs clefs</p> <p>Qualité de la soutenance:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Qualité de présentation sur le fond et sur la forme