

## 5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>BLOC 1 : EVALUER L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE/ENTITE ET DECLINER DES ORIENTATIONS STRATEGIQUES</b>			
1.1. Faire les diagnostics interne et externe d'un centre de profit	Utiliser les outils de diagnostics détaillés interne et externe pour identifier les caractéristiques et la dynamique du secteur d'activité et du centre profit d'une part, et d'autre part son potentiel de développement à moyen et long terme, en tenant compte des leviers de développement durable du centre de profit et des nouvelles priorités pour les parties prenantes (clients, fournisseurs, distributeurs, etc.).	Cas d'entreprise en croissance (avec simulateur intégré) portant sur une analyse stratégique et son plan d'action, avec notamment les éléments suivants : diagnostic et enjeux de l'entreprise, argumentation des options stratégiques possibles, leviers de croissance, prise en compte de la dimension RSE, business plan.  Travail en groupe, rendu écrit individuel ou équipe, et présentation orale individuelle ou en équipe.	Pour le rendu écrit : méthodologie de diagnostic claire et détaillée, outils et matrices nommés et contextualisés (contexte interne et externe à l'entité) ; Recommandations et propositions stratégiques argumentées et liées au diagnostic ; Plan d'action stratégique développé selon une segmentation claire avec : objectifs, actions, moyens, indicateurs de performance. Argumentation mettant en évidence les choix liés à la RSE. Pour la présentation orale : exposé du contexte, les arguments clés pour soutenir les recommandations et le business model choisi.
1.2. Définir une stratégie responsable	Faire une cartographie de l'environnement réglementaire, des parties prenantes et influenceurs, et des ressources RSE, pour l'entreprise et son secteur d'activité afin d'apporter une base solide à la stratégie globale. Mener une étude identifiant le lien entre l'activité du centre de profit et la RSE, identifier les risques et proposer des solutions concrètes dans une perspective à moyen et long terme.  Sur la base de ce travail préalable et des diagnostics interne et externe, concevoir une stratégie pour inscrire l'entreprise ou l'entité dans une évolution favorable et pérenne. Adopter une posture et mettre en œuvre les méthodes propres à l'argumenter auprès des instances décisionnaires.		
1.3. Définir un plan d'action et ses indicateurs de performance	Construire un plan d'action propre à déployer la stratégie du centre de profit, intégrant les éléments clé réalistes (objectifs, actions, moyens, planning...) en tenant compte des parties prenantes et des conditions favorables à sa réussite. Définir les indicateurs clé de mesure de la performance du plan d'action.		
1.4. Suivre et adapter le plan d'action	Recueillir et analyser les données des indicateurs de performance -financière ou non financière- du plan d'action stratégique. A l'aide des données analysées, proposer des actions correctives réalistes et mesurables selon les mêmes critères.		

**BLOC 2 : ELABORER UNE STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE RESPONSABLE, ET METTRE EN PLACE DES PLANS D'ACTION**

<p>2.1. Analyser les données pour produire un diagnostic marketing/commercial interne et externe</p>	<p>Utiliser les outils et méthodologies de récolte de données pour analyser l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même, et produire un diagnostic interne et externe du centre de profit, sur les plans marketing et commercial, en intégrant les pratiques RSE en ligne avec la stratégie de l'entreprise.</p>	<p>Etude de cas portant sur l'analyse d'une problématique marketing et commerciale : diagnostic, analyse et formulation des recommandations ainsi qu'une première projection des indicateurs de suivi.</p>	<p>Rendu écrit : méthodologie de diagnostic avec exemples contextualisés ; recommandations argumentées et liées au diagnostic ; les stratégies marketing et commerciale et leur plans d'action sont développés en précisant : cible, objectifs, actions, moyens, planning et indicateurs de mesure d'efficacité.</p>
<p>2.2. Concevoir les stratégies marketing et commerciale responsables</p>	<p>Sur la base des diagnostics, et dans le respect des stratégies globale et responsable de l'entreprise concevoir les stratégies marketing et commercial corrélées et "responsables" (RSE) pour le centre de profit ; Mettre en œuvre les techniques de communication efficaces pour obtenir la validation des parties prenantes.</p>	<p>Elaboration des plans d'action marketing et commercial à partir d'une étude de cas et présentation orale du plan d'action marketing</p>	<p>Présentation orale : exposé du contexte, arguments clés des recommandations stratégiques, modèle de déploiement des plans marketing et commercial avec indicateurs de performance.</p>
<p>2.3. Décliner les stratégies en plans d'action</p>	<p>Elaborer des plans d'action marketing et commercial cohérents et réalistes, pour déployer les stratégies, en utilisant les outils et méthodes (objectifs, planning, actions, acteurs, résultats attendus, critères clé de performances...) permettant une communication claire et un suivi objectif.</p>	<p>Travail en groupe, rendu écrit individuel ou équipe, présentation individuelle ou équipe</p>	
<p>2.4. Suivre et piloter les activités marketing et commerciale</p>	<p>Utiliser les indicateurs clés de performance pour construire des tableaux de suivi d'activités ; Organiser et mettre en œuvre la remontée d'informations internes et externes régulières depuis le terrain (marché, clients, panels...) sur les activités réalisées, afin de mesurer les résultats par rapports aux objectifs du plan d'action ; Identifier et communiquer les actions correctives.</p>		

**BLOC 3 : PILOTER L'ACTIVITE FINANCIERE DE L'ENTITE**

<p>3.1. Analyser l'environnement financier de l'entreprise</p>	<p>Evaluer les interactions entre les centres de profit et ses différentes parties prenantes financières (banquiers, actionnaires...) et autres (fournisseurs, clients, gouvernement...); Comprendre les enjeux opérationnels et stratégiques de la gestion financière, et non-financière, grâce à l'intégration d'indicateurs non-financiers dans les processus décisionnels.</p>	<p>Etude de cas comprenant : analyse des états financiers établis d'un centre de profit, recommandations pour améliorer l'équilibre financier et la performance ; Analyse du budget et des coûts des activités du centre de profit ; proposition d'un modèle de pilotage des activités.</p>	<p>Analyse des résultats historiques et prévisionnels de CA, et seuils de rentabilité ; analyse des états financiers (bilan, soldes intermédiaires de gestion) et des commentaires faits sur les tendances de performance ; analyse argumentée du tableau de synthèse mettant en regard le taux de rentabilité économique, le taux de rentabilité des fonds propres et l'effet de levier ; préconisations argumentées pour aller vers la meilleure rentabilité financière et la réduction du risque financier des activités.</p>
<p>3.2. Interpréter les informations comptables</p>	<p>Lire et interpréter des états financiers d'entreprise (bilan, compte de résultat et tableau de flux de trésorerie) et les équilibres financiers du bilan et des flux de trésorerie pour mesurer l'évolution de l'activité et interpréter la formation des marges.</p>	<p>Travail individuel ou en groupe ; Rendu individuel écrit</p>	
<p>3.3. Réaliser un diagnostic financier du centre de profit</p>	<p>Extraire des ratios comptables et financiers pour analyser la situation financière de l'entreprise ; faire l'état des lieux des modalités de financement : autofinancement, capitaux propres, endettement bancaire et financier ; Mesurer la rentabilité économique, la rentabilité des capitaux propres, les effets de levier.</p>		
<p>3.4. Monter un budget prévisionnel, suivre les réalisations et maîtriser les coûts</p>	<p>Analyser les couples risques (y compris environnementaux et sociétaux) / rentabilité ; identifier les leviers de création de valeur : niveau optimal d'endettement, effet de levier, et évaluer la fiabilité d'un système de management des risques dans une situation donnée.</p>		
<p>3.5. Piloter l'activité en utilisant les outils de mesure de la performance</p>	<p>Elaborer un outil de pilotage de la performance (ex : carte stratégique, « balanced scorecard » ) ; Piloter l'équilibre financier et la création de valeur multi-capitaux (économique, naturel, humain, intellectuel et sociétal...) du centre profit ; corriger les écarts et prendre toutes les mesures nécessaires au niveau stratégique, RSE, organisationnel ou financier pour s'assurer de l'atteinte de la performance cible.</p>		

**BLOC 4 : GERER, ANIMER ET MOTIVER UNE EQUIPE**

4.1. Analyser l'environnement du centre de profit en tant que groupe humain	Situer le rôle du collectif dans le centre de profit : vision, stratégie, ressources... ; Favoriser l'intelligence collective comme levier de création de valeur de l'entité managée.	Cas pratique : sur la base d'un autodiagnostic, identification de son style de management et de ses axes de progression	Mobilisation argumentée et illustrée, d'un outil reconnu d'inventaire de personnalité pour analyser ses pratiques et modes de fonctionnement, et préconisations d'actions de progression liées à l'analyse précédente.
4.2. Adopter un style de management adapté et responsable	Mettre en œuvre les outils d'inventaire de personnalité pour identifier atouts et axes d'améliorations comportementales, afin d'adapter son style de management aux collaborateurs et aux situations, dans le respect des bonnes pratiques de responsabilité sociale.	Travail et rendu écrit et/ou oral individuel	
4.3. Incarner, communiquer et fédérer autour du projet de l'entité	Mettre en œuvre les techniques reconnues pour développer assertivité, écoute active, langage verbal et non-verbal adaptés et créer des interactions positives et efficaces avec ses collaborateurs afin de : 1/ Communiquer et faire adhérer les équipes à une vision stratégique et de 2/ Fédérer les équipes autour du projet du centre de profit et donner du sens aux décisions et à l'action.		
4.4. Encadrer une équipe	Appliquer les principes du management responsable, adopter et favoriser une attitude positive, afin de : impliquer et motiver l'équipe, prévenir les tensions. Capitaliser sur les enseignements des expériences et le transfert de connaissances pour construire et guider une équipe apprenante.	Travail individuel d'analyse sur une situation managériale vécue avec mise en application du rôle de manager via des jeux de rôle	Rendus écrit et oral : Mise en perspective de l'expérience exposée et identification des axes de progrès ; Modélisation et décryptage des situations complexes ; Décodage des différences culturelles et mise en évidence de leur influence sur les décisions et les actions ; Recommandations argumentées.
4.5. Agir sur les individus et les groupes pour améliorer la performance de l'entité managée	Mobiliser les techniques managériales adaptées pour construire une équipe performante : intégrer les nouveaux venus dans l'équipe, responsabiliser par la délégation, accompagner les évolutions et lever les freins et résistances individuelles et/ou collectives, mettre en œuvre les techniques de gestion spécifiques des personnalités et situations complexes.	Travail individuel et en groupe. Rendu écrit et oral individuel	
4.6. Fixer les objectifs, mesurer les résultats et évaluer les performances collectives et individuelles	Construire un tableau de bord pour suivre l'activité de l'équipe et communiquer sur les indicateurs ; Mettre en place l'organisation de reportings collectifs et individuels en établissant le lien entre les résultats obtenus et les outils de reconnaissance (rémunération, évolution de missions), afin de concilier atteinte des objectifs et satisfaction des membres de l'équipe.	Mini-cas d'entreprise sur des problématiques de pilotage via des indicateurs et tableaux de bord.  Travail en individuel ou groupe. Rendu individuel écrit.	Indicateurs adaptés au contexte, et permettant de mesurer la réussite des actions passées ; recommandations argumentées en termes d'actions à mettre en place, liées aux résultats des indicateurs.

**BLOC 5 : ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT**

<p>5.1. Cartographier les grandes tendances sociétales et les grandes mutations économiques et leurs impacts sur le centre de profit</p>	<p>Distinguer les principaux types de changements voulus et subis et identifier leurs principaux déterminants afin de cerner l'approche à adopter pour les accompagner, en considérant les différentes approches sociologiques et l'approche systémique nécessaires au changement dans une organisation.</p>	<p>Cas d'entreprise (avec simulation) portant sur des changements liés à des mutations environnementales et/ou sociétales.</p>	<p>Rendu écrit : Diagnostic des impacts sur l'entité ; identification des freins à prendre en considération ; argumentation du dispositif préconisé, qui devra être contextualisé.</p>
<p>5.2. Analyser l'impact des changements sur cinq volets du centre de profit</p>	<p>Analyser l'impact sur 1/ les ressources humaines (nouveaux métiers et évolutions des compétences), 2/ le Management (attentes managériales et enjeux de pilotage), 3/ les Systèmes d'Informations (technologies et flux informationnels), 4/ l'Organisation : l'évolution du modèle entre Start-up et Open Innovation, l'application des principes de la RSE, 5/ les Méthodes : les nouveaux process nécessaires.</p>	<p>Travail individuel de réflexion. Rendu écrit individuel d'analyse de situation (diagnostic contextualisé) et de préconisation, et oral individuel de simulation devant un auditoire représentant le personnel de l'entreprise/l'entité pour communiquer sur la situation de l'entreprise/entité, et d'argumenter sur les changements et les étapes/moyens mis en œuvre pour l'accompagner.</p>	<p>Présentation orale : Posture en maîtrise du sujet, (situation et nécessité du changement, contextualisation) ; argumentation adaptée à la problématique de l'entreprise/entité ; utilisation de techniques d'expression positives (pensée positive).</p>
<p>5.3. Conduire et encadrer un projet</p>	<p>Encadrer et suivre un projet en utilisant une méthodologie claire et partagée à son équipe, en s'appuyant sur les ressources propres à l'équipe (compétences, expériences, profils).</p>		
<p>5.4. Accompagner ses collaborateurs dans ces grandes mutations</p>	<p>Mettre en œuvre les outils d'accompagnement du changement : accueillir et maîtriser ses propres réactions, utiliser le changement comme facteur de progrès et clarifier ses objectifs pour le centre de profit. S'appuyer sur les dynamiques liées aux phénomènes multiculturels ou à la diversité pour anticiper les temps de changement et étapes nécessaires.</p>		
<p>5.5. Communiquer autour du changement</p>	<p>Construire un message apportant une vision claire du changement en mettant en évidence les failles de l'ancien système. Déjouer les filtres qui polluent la communication interpersonnelle en développant les pensées positives de ses collaborateurs. Utiliser les techniques de communication efficaces et fédératrices et apporter les éléments concrets et convaincants (enjeux, acteurs et étapes clé, situation -plus favorable- attendue) pour associer l'équipe au changement.</p>		
<p>5.6. Pérenniser la réussite du changement</p>	<p>Mettre en œuvre des outils de pilotage : indicateurs de performance, tableaux de bord pour mesurer l'évolution des transformations dans le centre de profit ; Capitaliser les bonnes pratiques et valoriser le succès ; Favoriser l'adaptation permanente du collectif en partageant les KPI d'évolution.</p>		