

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

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. »

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	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
Elaboration et déploiement de la stratégie responsable d'une unité opérationnelle (une entreprise ou une entité de l'entreprise)	Evaluer d'une part l'environnement général de l'unité opérationnelle (contexte, structure du marché, concurrence) et d'autre part les ressources et les compétences internes, pour définir de façon autonome une stratégie de développement.	Mise en situation simulée basée sur des cas d'entreprises proposés par le certificateur. Les livrables sont un mémoire individuel et une soutenance en groupe.	Evaluation du mémoire individuel : - Le mémoire détaille la note de conjoncture et les enjeux RSE, les étapes du plan d'action stratégique et le cadrage de sa mise en œuvre. - Le mémoire rend compte d'une méthodologie de diagnostic claire et détaillée, les outils et matrices sont nommés et contextualisés (contexte interne et externe à l'entité) ; - Les recommandations et les propositions stratégiques sont directement liées au diagnostic et argumentées ; - Le plan d'action stratégique est développé selon une segmentation claire qui intègre les objectifs, actions, moyens ainsi que les
	Intégrer les principes de la responsabilité sociétale (enjeux sociaux, environnementaux, normatifs et managériaux) dans la stratégie de l'unité opérationnelle	A partir des données fournies, l'apprenant doit réaliser une analyse stratégique et proposer un plan d'action : - établir des éléments de diagnostic pour visualiser les enjeux de l'entreprise et ses engagements RSE - arbitrer parmi les grandes options stratégiques de différenciation - proposer des recommandations sur des opérations de croissance externe	
	Réaliser une cartographie de l'environnement réglementaire, des parties prenantes et influenceurs, des ressources RSE de l'unité opérationnelle, au sein de son secteur d'activité, pour formaliser la stratégie globale.		

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

	<p>Identifier des outils de mesure financière et non financière de la performance économique, écologique et sociale pour les utiliser comme indicateurs de résultats multidimensionnels sur la réalisation de la stratégie de l'unité opérationnelle</p> <p>Construire le plan d'action stratégique et son business plan associé, pour mettre en œuvre la stratégie de développement de l'unité opérationnelle, en s'appuyant sur les ressources et compétences disponibles en interne.</p> <p>Fédérer les collaborateurs autour de la stratégie de développement de l'unité opérationnelle et communiquer auprès des parties prenantes (interne, externe, instances de gouvernances) en diffusant des indicateurs de résultats multidimensionnels (économiques, écologiques et sociaux).</p>	<p><i>(Un/e candidat/e en situation de handicap peut bénéficier de mesures d'aménagement pour passer l'évaluation (octroi d'un temps supplémentaire, présence d'un assistant, dispositif de communication adapté, mise à disposition d'un équipement adapté ou utilisation, par le candidat, de son équipement personnel, ...). Pour tout cas de figure, l'équipe administrative de la certification, avec le référent handicap et l'apprenant, met en place les conditions matérielles adaptées au bon déroulement de l'évaluation.)</i></p>	<p>indicateurs de mesure d'efficacité. - L'argumentation met en évidence les choix liés à la RSE.</p> <p>Evaluation de la soutenance de l'analyse stratégique du cas d'entreprise en groupe : - La présentation orale comprend un exposé du contexte global incluant les enjeux RSE, les arguments clés pour soutenir les recommandations ainsi que le Business model choisi. - Les choix stratégiques sont argumentés, l'ensemble des facteurs clés de succès des marchés sont pris en compte - en groupe : chaque membre du groupe est évalué individuellement sur sa contribution propre et sa capacité à s'intégrer dans une dynamique de communication collective du groupe</p>
<p>Pilotage et management des ressources humaines d'une unité opérationnelle en intégrant une démarche de responsabilité globale</p>	<p>Analyser les caractéristiques du capital humain de l'unité opérationnelle pour situer le rôle du collectif comme levier de création de valeur de l'entité managée.</p> <p>Identifier les défis, les risques RH, les cibles prioritaires et les parties prenantes clés pour construire une vision des ressources humaines propre à l'unité opérationnelle</p> <p>Définir une politique de gestion des ressources humaines à partir d'un état des lieux des composantes clés (recrutement, rémunération, formation, compétences) pour répondre aux enjeux stratégiques de l'unité opérationnelle et garantir la performance individuelle et collective de l'unité opérationnelle</p>	<p>Epreuve 1- autodiagnostic du candidat Le candidat réalise un autodiagnostic individuel sur une situation vécue au cours d'une expérience professionnelle. - identification de l'environnement humain de l'unité opérationnelle, des modes d'organisation du travail, du style managérial et des axes de progression. Le livrable est une note de synthèse individuelle</p> <p>Epreuve 2- Etude de cas d'entreprise à partir de données transmises par le certificateur</p>	<p>Epreuve 1- Autodiagnostic individuel - Le candidat expose une évaluation personnelle de la situation actuelle et formule des pistes d'évolution permettant de diriger une unité opérationnelle. - Le candidat a su mettre à profit les tests de type MBTI ou TMI pour analyser ses pratiques et modes de fonctionnement. - Le candidat a réussi à traduire les enjeux d'organisation de l'unité opérationnelle.</p> <p>Epreuve 2- Rapport écrit individuel - Le candidat réalise une analyse de la</p>

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

	<p>Appliquer les principes du management responsable, permettant l'implication et la motivation de l'équipe, en intégrant les variables économiques, écologiques et sociales dans les modes d'organisation du travail à tous les niveaux d'une unité opérationnelle</p> <p>Piloter le changement en cartographiant les parties prenantes de l'unité opérationnelle avec leurs interactions, leurs attentes et en prenant en compte les facteurs de diversité (multiculturalité, évaluation des situations de handicap et adaptation des conditions de travail, etc.) pour fixer des objectifs individuels, les évaluer, animer et motiver les équipes dans l'objectif d'atteindre les objectifs stratégiques</p> <p>Anticiper et gérer les conflits en repérant les comportements efficaces et inefficaces en matière de relations humaines et mettre en œuvre des modes de résolution de conflits.</p> <p>Intégrer tous les nouveaux collaborateurs y compris en situation de handicap en envisageant avec eux d'éventuels besoins d'aménagement de poste pour faciliter leur intégration dans l'équipe et leur contribution collective</p> <p>Communiquer la politique de ressources humaines auprès de l'ensemble des salariés, des parties prenantes et des institutions représentatives du personnel de l'unité opérationnelle.</p>	<p>Le candidat traitera d'une problématique de responsabilité globale nécessitant de la conduite du changement. Les livrables sont une synthèse écrite individuelle et une présentation orale collective.</p> <p><i>(Un/e candidat/e en situation de handicap peut bénéficier de mesures d'aménagement pour passer l'évaluation (octroi d'un temps supplémentaire, présence d'un assistant, dispositif de communication adapté, mise à disposition d'un équipement adapté ou utilisation, par le candidat, de son équipement personnel, ...). Pour tout cas de figure, l'équipe administrative de la certification, avec le référent handicap et l'apprenant, met en place les conditions matérielles adaptées au bon déroulement de l'évaluation.)</i></p>	<p>situation RSE pour l'unité opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il met en perspective la situation et identifie des axes de progrès - il propose une modélisation pour décrypter des situations complexes - Il prend en compte et décode les défis et risques, la variété des profils de collaborateurs et en apprécie l'influence sur les décisions et les actions - Il propose des politiques de RSE et d'inclusion comme une priorité majeure (handicap, diversité, etc.) <p>Epreuve 2- Soutenance orale de groupe</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présentation est structurée autour du constat de la situation, de l'analyse réalisée et des recommandations - le temps de parole est équitablement réparti entre les membres du groupe - Chaque membre du groupe est évalué individuellement sur sa posture et sa participation au sein du groupe
<p>Définition et mise en œuvre de la stratégie marketing et commerciale responsable de l'unité opérationnelle</p>	<p>Faire un diagnostic en réalisant une étude de marché avec des outils de veille, des techniques quantitatives et qualitatives, pour identifier les opportunités de développement de l'offre de produits, qualifier le potentiel des segments étudiés et faire des choix</p>	<p>Etude de cas à partir de données fournies par le certificateur portant sur l'analyse d'une problématique marketing et commerciale.</p> <p>Le candidat doit réaliser un diagnostic, une</p>	<p>Rapport écrit individuel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la méthodologie de diagnostic est décrite avec des exemples contextualisés ; - les recommandations sont directement liées au diagnostic et sont argumentées ;

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

	Intégrer les déterminants RSE (engagements écologiques et sociaux de l'unité opérationnelle) dans une stratégie marketing et commerciale pour répondre aux attentes des clients, utilisateurs et consommateurs	analyse, formuler des recommandations et proposer une première projection des indicateurs de suivi.	- la stratégie marketing et son plan d'action sont développés en précisant : cible, objectifs intégrant une démarche RSE, actions, moyens et messages ainsi qu'un planning et les indicateurs de mesure d'efficacité.
	Construire un plan d'action marketing définissant le couple produit/marché, les variables du mix, en fonction des segments cibles, pour générer des profits et assurer la croissance de l'unité opérationnelle	Le travail sera présenté sous forme d'un rapport écrit individuel et d'une présentation orale en groupe	
	<p>Décider des actions à mener pour bâtir son Plan d'Action Commercial en incluant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des performances, des axes d'amélioration. - Définition d'une stratégie tarifaire. - Définition d'une politique tarifaire et d'un réseau approprié de distribution. - Préparation des éléments de communication : promotion, publicité de consommateurs, animation de la force de vente. - Définition d'une politique de vente : adéquation des moyens à la stratégie initiale. 	<i>(Un/e candidat/e en situation de handicap peut bénéficier de mesures d'aménagement pour passer l'évaluation (octroi d'un temps supplémentaire, présence d'un assistant, dispositif de communication adapté, mise à disposition d'un équipement adapté ou utilisation, par le candidat, de son équipement personnel, ...). Pour tout cas de certification, avec le référent handicap et l'apprenant, met en place les conditions matérielles adaptées au bon déroulement de l'évaluation.)</i>	<p>Présentation orale en groupe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le contexte est exposé, ainsi que les arguments clés pour soutenir les recommandations marketing et commerciales, - le modèle de déploiement du plan marketing est détaillé, les principaux KPI identifiés sont pertinents pour le suivi du plan d'action commercial - le temps de parole est équitablement réparti entre les membres du groupe - Chaque membre du groupe est évalué individuellement sur sa posture et sa participation au sein du groupe
	Mettre en œuvre une stratégie de l'innovation favorisant la créativité pour développer l'offre des produits ou des services de l'unité opérationnelle en incluant la démarche R&D, les aspects de communication, la distribution et les solutions de financement		
	Savoir communiquer sur son plan d'action marketing et commercial pour garantir l'adhésion des collaborateurs et de la Direction et lancer les premières actions opérationnelles		

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

Pilotage de la performance financière et extra-financière de l'unité opérationnelle	Intégrer les indicateurs financiers et extra-financiers (composante écologique et sociale) dans les processus décisionnels pour piloter les enjeux opérationnels et stratégiques de l'unité opérationnelle	Epreuve 1 : Etude de cas basée sur des données fournies par le certificateur : - les états financiers établis d'une entreprise sont analysés et explicités - les risques financiers de l'environnement économique, écologique et sociale de l'entreprise sont pris en compte et évalués - le candidat émet des recommandations permettant d'améliorer l'équilibre financier et la performance de l'unité opérationnelle	Epreuve 1- Le rendu écrit individuel fait apparaître : - l'analyse des résultats historiques, de chiffre d'affaires et des seuils de rentabilité - l'analyse des états financiers (bilan, soldes intermédiaires de gestion) et des commentaires faits sur les tendances de performance - La qualité d'analyse du tableau de synthèse mettant en regard le taux de rentabilité économique, le taux de rentabilité des fonds propres et l'effet de levier - La pertinence des préconisations par rapport à la rentabilité financière, la réduction du risque financier des activités et la prise en compte des données non financières (écologiques et sociales).	
	Evaluer les interactions entre l'unité opérationnelle et ses différentes parties prenantes financières (banquiers, actionnaires, fournisseurs, etc.) et autres (fournisseurs, clients, NGOs, gouvernement...) pour construire un modèle de pilotage adapté	Le livrable est un rapport écrit individuel	Epreuve 2 : Etude de cas basée sur des données fournies par le certificateur : - Le candidat réalise une analyse du budget et des coûts des activités de l'unité opérationnelle - il doit projeter des prévisions financières d'activité opérationnelle, d'investissement et de financement. - il évalue les risques financiers à moyen et long terme	Epreuve 2- Le rendu écrit individuel fait apparaître : - l'analyse des risques financiers intégrant la dimension économiques, écologique et sociale.
	Analyser et interpréter les indicateurs financiers d'une unité opérationnelle pour piloter les activités en suivant les étapes suivantes : - Analyse des résultats financiers de l'entreprise à partir du bilan et du compte de résultat pour établir un diagnostic financier de l'unité opérationnelle - Analyse des modalités de financement : autofinancement, capitaux propres, endettement bancaire et financier - Analyse de la rentabilité économique, la rentabilité des capitaux propres et les effets de levier Financier - Mesure des équilibres financiers du bilan, des flux de trésorerie ainsi que de l'évolution de l'activité par la formation des marges			

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

	<p>Monter un prévisionnel financier (Budget et business plan) pour le pilotage des activités à moyen et long terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition des objectifs de chiffre d'affaires et de création de valeur de l'unité opérationnelle en confrontant la rentabilité des capitaux engagés et le coût des ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques - Identification des leviers de création de valeur : mix produit/service, niveau optimal d'endettement, effet de levier - Analyse des couples risques (y compris environnementaux et sociétaux) /rentabilité - Simulation des scénarios financiers à plus d'un an (structure de marges, coûts, investissement, financement) 	<p>- il Propose un modèle de pilotage des activités.</p> <p>Le livrable est un rapport écrit individuel</p> <p><i>(Un/e candidat/e en situation de handicap peut bénéficier de mesures d'aménagement pour passer l'évaluation (octroi d'un temps supplémentaire, présence d'un assistant, dispositif de communication adapté, mise à disposition d'un équipement adapté ou utilisation, par le candidat, de son équipement personnel, ...). Pour tout cas de figure, l'équipe administrative de la certification, avec le référent handicap et l'apprenant, met en place les conditions matérielles adaptées au bon déroulement de l'évaluation.)</i></p>	<p>- La corrélation de la projection financière et avec les choix stratégiques du cas d'étude.</p>
	<p>Prendre les décisions de financement et d'investissement pour soutenir la stratégie de développement de l'unité opérationnelle en évaluant et sélectionnant les options d'investissement selon leur rentabilité et l'incertitude associée</p>		
	<p>Elaborer un outil de pilotage de la performance pour évaluer les objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'activité et corriger les écarts vis-à-vis des objectifs stratégiques pour garantir l'atteinte de la performance cible</p>		
	<p>Intégrer la dimension écologique et sociale dans le business model de l'unité opérationnelle pour piloter la création de valeur économique et financière</p>		

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

Coordination d'une chaîne de valeur innovante et responsable de l'unité opérationnelle	Définir une vision globale de la chaîne de valeur de l'unité opérationnelle permettant de piloter les dimensions suivantes : - La supply chain et son impact sur la performance des activités - L'innovation et son impact sur les marchés - La DATA /Intelligence Artificielle et sa traduction dans les activités	Epreuve 1 : Etude de cas à partir de données réelles d'entreprise fournies par le certificateur portant sur une problématique stratégique et globale de management de la Supply Chain au sein d'une unité opérationnelle. Le livrable est un rapport écrit individuel et une présentation orale individuelle	Epreuve 1 : évaluation écrite et orale individuelles Le candidat détaille les aspects suivants tant sur son rapport écrit que sur son oral : - analyse critique de la Supply Chain présentée dans le cas d'étude - Identification des contraintes Supply Chain liées à l'environnement socio-économique, - démarche RSE précisée et détaillée - des indicateurs de suivi de la performance (KPI) de la supply chain sont proposés
	Structurer et piloter un modèle de supply chain de l'unité opérationnelle pour optimiser les liens entre les activités de base et de soutien : - Structurer les contributions de la Supply Chain à la chaîne de valeur tout en veillant à sa conformité aux engagements RSE définis par la stratégie - Piloter la supply chain en planifiant les opérations et tâches de chaque composante (logistique amont, aval, gestion des stocks, prévisions)	Epreuve 2 : Etude de cas écrite d'entreprise à partir de données fournies par le certificateur portant sur une problématique stratégique d'innovation participative dans une unité opérationnelle. Evaluation individuelle sur la base d'un écrit et d'une présentation orale	Pour la présentation orale, la capacité d'expliquer et d'argumenter les liens entre les indicateurs et les maillons de la chaîne de valeur est un élément fondamental de l'évaluation.
	Intégrer la culture de l'innovation dans la chaîne de valeur de l'unité opérationnelle pour : - accélérer l'intégration de l'innovation dans les activités de base (logistique, fabrication, commercialisation et marketing, etc.), et dans les activités de soutien (RH, infrastructure, processus achat, etc.) - mailler les dispositifs d'innovation de l'unité opérationnelle avec les réseaux de valeur de l'innovation (Ecosystème composé de dispositifs externes) et améliorer leur performance	Epreuve 3 : Mise en situation simulée sur un business case à partir de données fournies par le certificateur mobilisant de la DATA et de l'intelligence artificielle (validation des acquis via opérations de simulation des données) au sein d'une unité opérationnelle. Le livrable est une note de synthèse écrite <i>(Un/e candidat/e en situation de handicap peut bénéficier de mesures d'aménagement</i>	Epreuve 2 : évaluation écrite et orale individuelles Le candidat détaille les aspects suivants tant sur son rapport écrit que sur sa soutenance orale : - les facteurs clés de succès de l'innovation au niveau interne et externe sont identifiés, une analyse critique est présentée - Evaluation du potentiel d'alliances avec des écosystèmes d'innovation (intégrant fournisseurs et clients). - Proposition d'un modèle participatif

Directeur d'unité opérationnelle – Niveau 7 – Audencia

	<p>Actionner et piloter la data pour répondre aux besoins décisionnels des activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre et identifier le potentiel de l'intelligence artificielle et de l'utilisation des données massives pour l'unité opérationnelle afin de détecter des opportunités économiques - Analyser l'impact de l'usage de l'IA sur l'unité opérationnelle, en intégrant et anticipant les transformations en ressources humaines et matérielles, pour assurer la pérennité de la mise en œuvre des solutions - Piloter la data en prenant en considération les aspects humains, éthiques et réglementaires de l'utilisation des données 	<p><i>pour passer l'évaluation (octroi d'un temps supplémentaire, présence d'un assistant, dispositif de communication adapté, mise à disposition d'un équipement adapté ou utilisation, par le candidat, de son équipement personnel, ...). Pour tout cas de figure, l'équipe administrative de la certification, avec le référent handicap et l'apprenant, met en place les conditions matérielles adaptées au bon déroulement de l'évaluation.)</i></p>	<p>de l'innovation intégrant unité opérationnelle, parties prenantes et réseaux d'innovations stratégiques.</p> <p>Epreuve 3 : évaluation écrite</p> <p>Le candidat s'est approprié les solutions d'intelligence artificielle. Il est capable de restituer sa capacité à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre l'utilité de la Data cible pour répondre à une exploration marché - Utiliser une solution d'exploitation de la donnée et l'interpréter - Proposer un plan d'action appuyé par la DATA exploitée et analysée.
--	--	--	---

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle