

## Référentiel de certification

### RNCP Directeur Exécutif

Référentiel d'activités <i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	Référentiel de compétences <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activité</i>	Référentiel d'évaluation <i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p><b>A1. Diagnostic interne et externe de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse des ressources et moyens de l'organisation</li> <li>- Évaluation points forts, points faibles, opportunités et risques</li> <li>- Analyse du positionnement de l'organisation dans son environnement économique et social</li> <li>- Evaluation du positionnement des offres de produits et de service dans leurs univers concurrentiels</li> <li>- Benchmarks concurrentiels</li> <li>- Utilisation d'outils d'analyse stratégique (canvas, pestel et SWOT)</li> </ul>	<p><b>C1. Réaliser le diagnostic interne de l'organisation</b> en analysant ses ressources et moyens, ses compétences distinctives, via des outils d'analyse spécifiques, afin d'identifier les points forts, les points faibles de l'organisation et de ses offres, les facteurs clefs de succès et les axes d'évolution possibles.</p> <p><b>C2. Réaliser le diagnostic externe de l'organisation</b> en analysant le positionnement de l'offre de l'organisation sur le marché et la concurrence à l'aide d'outils d'analyse stratégique spécifiques afin de déterminer l'offre la plus pertinente, le positionnement disposant des meilleurs facteurs avantages concurrentiels, la stratégie de développement la plus adaptée à sa situation.</p>	<p><b>E1. Mise en situation professionnelle : projet stratégique</b></p> <p><i>Rapport écrit et présentation orale en petit groupe devant jury.</i></p> <p>Le candidat élabore une stratégie de développement d'offres par son organisation qu'il présente devant le jury, comprenant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnostic interne de l'organisation</li> <li>- diagnostic externe</li> <li>- segmentation stratégique</li> <li>- propositions de scénarios de développement</li> <li>- business plan</li> <li>- recommandations</li> </ul>	<p><b>E1.</b></p> <p>Pour C1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le diagnostic interne proposé restitue la réalité de la situation de l'entreprise en s'appuyant sur des sources d'information rassemblées par le candidat.</li> <li>- Des outils comme "l'issue analysis", la proposition de valeur, le business model canvas, le Pestel,... sont employés de manière pertinente au regard des besoins de l'analyse.</li> </ul> <p>Pour C2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le diagnostic externe proposé fait état de la réalité et de la pertinence des segments de marché</li> </ul>
<p><b>A2. Réalisation de scénarios de projets</b></p>	<p><b>C3. Construire des scénarios stratégiques</b> en proposant des segmentations produits-services/clients, des schémas de positionnement</p>	<p>Les candidats sont évalués individuellement et sur leur dynamique de groupe.</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulation de la vision et de la mission en prenant en compte les objectifs de RSE</li> <li>- Segmentation du marché et élaboration de l'offre/produit par segment</li> <li>- Propositions de valeur</li> <li>- Expression des objectifs et moyens à mettre en oeuvre par segment/marché</li> <li>- Première proposition d'ordres de grandeur cohérents pour le business plan</li> <li>- Etablissement de conclusions et sélection du scénario le plus approprié</li> <li>- Corrections et ajustements des scénarios</li> </ul>	<p>comparatifs, des ordres de grandeur cohérents pour le business plan, en établissant des conclusions et en ajustant sa proposition afin de retenir la solution de développement la plus pertinente pour l'organisation.</p> <p><b>C4. Élaborer un plan de développement stratégique de l'organisation</b> en évaluant les scénarios au regard des objectifs stratégiques visés (RSE, économique, équilibre concurrentiel...) afin d'impulser et de soutenir une dynamique de développement stratégique dans son organisation.</p>		<p>étudiés en s'appuyant sur des sources d'information rassemblées par le candidat (enquêtes, travail de rassemblement de données, traitement des données,...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des outils comme les éléments fondateurs des équations économiques, le TOWS et le SWOT sont employés</li> </ul> <p>Pour C3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des étapes de structuration pour synthétiser une analyse stratégique sont respectées et couvrent tous les domaines d'une direction.</li> <li>- Une segmentation justifiée est défendue.</li> <li>- Une proposition de valeur est formulée.</li> <li>- Les objectifs retenus sont pertinents vis-à-vis des valeurs et des besoins de l'entreprise, et sont en</li> </ul>
<p><b>A3. Elaboration du business plan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction des prévisions de parts de marché</li> <li>- Recherche des unités d'oeuvre de coûts</li> <li>- Construction des états financiers</li> <li>- Définition des alternatives de ressources budgétaires, techniques et humaines à allouer à la stratégie</li> </ul>	<p><b>C5. Élaborer un business plan définissant des alternatives de ressources budgétaires à allouer à la stratégie</b> à l'aide des prévisions de parts de marché et en identifiant les besoins en ressources humaines, techniques, système d'information et budgétaires afin de prévoir l'évolution de l'organisation.</p>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propositions d'innovation pour impulser et soutenir une dynamique de développement</li> <li>- Simulations de business plan.</li> <li>- Analyse des risques.</li> </ul>			<p>cohérence avec la stratégie proposée.</p> <p>Pour C4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les options de développement sont cohérentes avec la situation actuelle de l'entreprise et les projections envisagées</li> <li>- Le scénario retenu est justifié</li> <li>- L'argumentation est adaptée au plan et aux scénarios défendus</li> </ul> <p>Pour C5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les hypothèses sont correctement et suffisamment justifiées.</li> <li>- Les problématiques financières propres à l'entreprise sont identifiées.</li> <li>- Les états financiers projetés de l'entreprise sont correctement construits.</li> <li>- Le calcul de rentabilité est correct.</li> </ul>
---	--	--	--

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projections chiffrées sont réalistes vis-à-vis de ce qui se fait pour des plans quinquennaux pour des entreprises de taille similaire.</li> </ul>
<p><b>A4. Analyse des performances financières de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interprétation de données et de graphiques financiers</li> <li>- Détection des facteurs à l'origine de la performance de l'entreprise.</li> <li>- Détection des facteurs à l'origine de surcoûts ou de non-qualité du fonctionnement de l'unité.</li> </ul>	<p><b>C6. Interpréter les données financières d'une organisation</b> à l'aide de graphiques extraits des tableaux afin d'orienter sa stratégie dans le respect des capacités financières de l'organisation.</p> <p><b>C7. Évaluer la performance financière de l'organisation</b> à l'aide d'une analyse des facteurs impactant cette performance et en ayant recours à des méthodes de rationalisation des processus et systèmes d'information afin de proposer un modèle de fonctionnement ciblé plus adapté à l'organisation.</p>	<p><b>E2. Cas pratique</b></p> <p><i>Document individuel de synthèse d'une analyse financière.</i></p> <p>En s'appuyant sur les données chiffrées d'une entreprise formalisées sous tableau, le candidat en tire des graphiques permettant de tirer des conclusions et rédige une synthèse des conclusions tirées de l'analyse financière.</p>	<p><b>E2.</b></p> <p>Pour C6 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les graphiques proposés sont lisibles.</li> <li>- Ils permettent de tirer des conclusions sur le fonctionnement de l'organisation et sur sa santé financière.</li> </ul> <p>Pour C7 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système de pilotage est évalué</li> <li>- Les facteurs à l'origine de surcoûts ou de non-qualité sont repérés</li> </ul>
<p><b>A5. Mise en place d'innovations dans l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration des enjeux des acteurs de l'organisation</li> <li>- Evaluation des risques des différentes pistes d'optimisation</li> <li>- Recours aux KPI</li> </ul>	<p><b>C8. Proposer des pistes pour réaliser des gains en termes de création de valeur et en termes de coûts</b> en intégrant les enjeux des différents acteurs de l'organisation, en veillant à l'implication de chacun dans les objectifs RSE de l'organisation et en évaluant les risques pour chacune des</p>		<p>Pour C8 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les enjeux des différents acteurs de l'entreprise sont pris en compte.</li> <li>- Les différentes composantes du projet</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veille à l'implication de tous dans les objectifs de RSE</li> <li>- Suivi de la contribution à la création de valeur de l'entreprise</li> </ul>	<p>pistes afin d'optimiser les processus interne dans le respect des valeurs portées par l'organisation.</p>		<p>sont en cohérence les unes avec les autres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet a un impact sur le développement, la stratégie et/ou la gouvernance de l'entreprise.</li> </ul>
<p><b>A6. Elaboration d'une communication stratégique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et formalisation des messages-clés résumant la stratégie.</li> <li>- Présentation et argumentation des projets stratégiques en interne et en externe.</li> <li>- Partage des indicateurs (segmentation).</li> </ul>	<p><b>C9. Présenter de façon synthétique les éléments-clés de la stratégie</b> en identifiant les meilleures modalités de partage et d'appropriation par les parties prenantes internes et externes et en mesurant la pertinence de la communication avec les objectifs visés afin de transmettre les informations essentielles à la bonne application de la stratégie en interne.</p> <p><b>C10. Sélectionner les modalités de communication appropriées</b> pour toucher avec la meilleure efficacité chacune des parties prenantes internes et externes à l'organisation en mobilisant les vecteurs oraux et écrits et en les travaillant pour qu'ils atteignent leur cible, ainsi qu'en déterminant un rythme de communication adapté afin d'emporter l'adhésion des parties prenantes.</p>	<p><b>E3. Mise en situation professionnelle</b></p> <p><i>Pitch professionnel individuel dans le cadre d'une Bourse aux projets.</i></p> <p>Le candidat présente à ses pairs dans un temps donné et via un support préparé en amont par ses soins une proposition de projet de développement stratégique, suivi d'un débat sous forme de questions/réponses.</p> <p>Défense du projet devant les instances internes à l'entreprise quand cela est possible avec la présence d'un commanditaire interne à l'entreprise.</p>	<p>E3.</p> <p>Pour C9 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le délai imparti est respecté.</li> <li>- L'argumentation est développée de manière à convaincre l'auditoire.</li> <li>- La réponse aux questions et objections des pairs est pertinente et argumentée.</li> </ul> <p>Pour C10 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le support de communication est clair, structuré et vient en appui de la présentation orale.</li> <li>- Le projet emporte l'adhésion des pairs.</li> <li>- Le projet est validé par le directeur académique.</li> </ul> <p>Pour C11 :</p>

<p><b>A7. Développement de réseau</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix des éléments de la stratégie devant être partagés avec les parties prenantes externes (fournisseurs, clients, investisseurs potentiels...)</li> <li>- Contribution au développement de l'image de marque de l'entreprise via le développement d'un réseau de partenaires</li> </ul>	<p><b>C11. Développer un réseau de partenaires</b> en participant à des réunions et manifestations en lien avec les projets et valeurs de l'organisation, en identifiant les acteurs d'influence et en assurant l'interface avec les acteurs de l'environnement socio-économique et institutionnel afin de contribuer au développement de l'image de marque de l'entreprise.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le candidat utilise la Bourse aux projets pour identifier les partenaires potentiels.</li> <li>- Les éléments de la stratégie partagés avec les pairs sont pertinents au regard du contexte et permettent de convaincre.</li> <li>- La Charte projet constitué par le candidat et son équipe est validée ou non par le Directeur Académique.</li> </ul>
<p><b>A8. Gestion de l'organisation du travail</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Attention portée à l'absence de toute discrimination</li> <li>- Choix de management adapté au niveau de responsabilité, d'autonomie et de compétence du collaborateur</li> <li>- Gestion du handicap</li> <li>- Qualité de vie au travail (QVT)</li> </ul>	<p><b>C12. Adapter son mode de management aux spécificités de ses collaborateurs</b> en les accompagnant dans leur montée en compétence, en favorisant leur mobilité, en leur apportant une aide méthodologique et en identifiant leurs besoins spécifiques au regard de leur situation sociale, culturelle ou de leur handicap le cas échéant afin de créer un environnement de travail professionnel et adapté.</p>	<p><b>E4. Analyse réflexive de la pratique professionnelle</b></p> <p><i>Document individuel synthétique.</i> Le candidat propose un management adapté à partir de la description de sa situation professionnelle réelle, en incluant dans sa réflexion les éventuels problèmes rencontrés et des propositions de résolution.</p>	<p><b>E4.</b> Pour C12 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix de management est pertinent au regard du contexte organisationnel et managérial donné.</li> <li>- La gestion du handicap est traitée, ainsi que le respect de la non-discrimination.</li> <li>- Les collaborateurs sont pris en compte et des solutions pour améliorer leur QVT sont proposées.</li> </ul>

<p><b>A9. Gestion de crise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des conflits interpersonnels</li> <li>- Négociation</li> <li>- Dialogues avec les instances du personnel</li> <li>- Discussions avec les investisseurs, les clients, les fournisseurs</li> <li>- Négociation de contrats stratégiques pour l'organisation</li> </ul>	<p><b>C13. Gérer les conflits au sein de l'organisation</b> en ayant recours à des techniques de résolution des problèmes, en maîtrisant sa communication et en recourant à son intelligence émotionnelle afin de garantir un environnement de travail sain et serein.</p> <p><b>C14. Conduire une négociation en situation de crise</b> en appliquant les règles et techniques de négociation appropriées et en déterminant une solution gagnant/gagnant afin d'intégrer l'ensemble des points de vue, de dépasser toutes les sources de conflits ou de résoudre les conflits .</p>	<p><b>E5. Mise en situation professionnelle</b></p> <p><i>Simulations de négociation.</i> Le candidat est soumis à différentes situations nécessitant une négociation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestion d'un conflit interpersonnel ou à échelle plus large (ex : instances du personnel)</li> <li>- négociation dans le cadre d'une situation de crise</li> </ul>	<p><b>E5.</b> Pour C13 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le conflit est résolu via la proposition de solutions satisfaisant les deux parties</li> <li>- Le candidat ne perd pas son calme : la communication est maîtrisée</li> </ul> <p>Pour C14 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une stratégie de négociation est mise en place en adéquation avec le but recherché</li> <li>- Les pièges habituels de négociation sont évités</li> <li>- L'argumentation est structurée et qualitative</li> <li>- La séquence de négociation est gérée selon le principe de "l'essentiel avant l'évident"</li> <li>- La posture de négociation est analysée (analyse réflexive)</li> </ul>
--	--	---	--

Pour obtenir la certification de niveau 7 « Directeur exécutif », le candidat doit valider la totalité des 4 blocs de compétences.

Pour la VAE :

- Le candidat désirent obtenir la certification dans son intégralité par la voie de la VAE devra faire la preuve qu'il possède les capacités et compétences nécessaires à la production d'un travail écrit solide portant sur l'analyse et la résolution d'une situation ou problématique professionnelle et à sa présentation orale
- Il existe également la possibilité de valider partiellement la certification (bloc de compétence). Le candidat devra dans ce cadre fournir les preuves nécessaires pour valider les compétences du bloc concerné.