

CADRE DIRIGEANT

REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

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. »

Blocs de compétences :

Bloc 1	Concevoir et déployer la stratégie d'une organisation
Bloc 2	Développer et piloter des décisions financières permettant de soutenir la stratégie globale de l'organisation
Bloc 3	Identifier et déployer des opportunités de développement d'une activité/d'un produit ou d'un service innovant
Bloc 4	Manager des équipes

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	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 1 : CONCEVOIR ET DEPLOYER LA STRATEGIE D'UNE ORGANISATION			
Activité 1 : Conception de la stratégie d'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic stratégique et opérationnel - Analyse des éléments externes à l'organisation : environnement macro-économique, marchés concurrents, etc. - Analyse des éléments internes à l'organisation : données financières, organisation, ressources humaines, modèle d'affaire, chaîne de valeur, etc. - Identification des forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'organisation (matrice SWOT) 	C1. Réaliser un diagnostic stratégique et opérationnel d'une organisation en analysant son environnement macro-économique, ses marchés, ses concurrents, les données financières, son organisation et ses ressources humaines ainsi que les modèles d'affaires et chaîne de valeurs, de manière à identifier les forces, faiblesse, opportunités et menaces de l'organisation.	Mise en situation professionnelle (C1 à C4) Rapport écrit et présentation orale Le candidat doit concevoir et déployer un projet intra ou entrepreneurial. Pour cela, il doit <ul style="list-style-type: none"> - Réaliser ou s'appuyer sur une étude de marché - Développer une stratégie commerciale et mettre en évidence la proposition de valeur unique du projet. - Intégrer l'impact du projet sur les objectifs ESG. 	Pour C1 : Une étude de marché est réalisée : <ul style="list-style-type: none"> - l'environnement externe est analysé : marchés, concurrents, contexte, etc. - l'environnement interne de l'entreprise est analysé : données financières, ressources, modèles d'affaire et chaîne de valeur. - les données (quantitatives et qualitatives) exploitées sont fiables et de qualité. - les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise sont identifiées
	C2. Elaborer une stratégie d'entreprise en s'appuyant sur le diagnostic stratégique et opérationnel		Pour C2 : <ul style="list-style-type: none"> - Une stratégie d'entreprise est élaborée

<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une stratégie d'entreprise - Prise en compte du diagnostic stratégique et opérationnel et de l'évaluation du marché - Prise en compte de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) dans la stratégie - Définition d'axes stratégiques de développement 	<p>d'une organisation et sur l'évaluation du marché et en y intégrant la dimension de la responsabilité sociale et environnementale (RSE) de manière à définir les axes stratégiques de développement.</p>	<p>d'administration et/ou à la direction générale.</p> <p>Double évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation écrite individuelle du rapport (C1 à C3) - Evaluation orale individuelle (C4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs stratégiques prennent en compte la RSE et les critères ESG - Des axes de développement stratégiques sont définis
<p>Activité 2 : Déploiement de la stratégie d'entreprise au sein de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une stratégie organisationnelle - Adaptation de l'organisation de l'entreprise à la stratégie de l'entreprise 	<p>C3. Elaborer une stratégie organisationnelle de l'entreprise en prenant en compte les axes stratégiques de développement définis, en identifiant les ressources de l'organisation et en s'appuyant sur les outils digitaux appropriés afin garantir l'efficacité de l'organisation</p>		<p><u>Pour C3 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ressources de l'organisation sont identifiées - Une stratégie organisationnelle est définie afin de répondre au mieux aux objectifs de développement

<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des axes stratégiques de développement - Identification des ressources de l'organisation - Utilisation d'outils digitaux adaptés - Justification des décisions stratégiques auprès des parties prenantes - Présentation du projet de développement stratégique et de l'organisation mise en place - Utilisation des techniques argumentatives adéquates 	<p>C4. Présenter les décisions stratégiques auprès des parties prenantes à l'organisation (financeurs, partenaires économiques, comité de direction, etc.) en expliquant le projet stratégique et l'organisation mise en place et en ayant recours aux techniques argumentatives adaptées à l'auditoire afin de susciter leur adhésion au projet.</p>		<p>Pour C4 :</p> <p>Les décisions stratégiques sont présentées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La présentation est claire et structurée et s'appuie sur un support - Les techniques argumentatives et de communication orales sont utilisées - Le propos est synthétique et dynamique
<p>BLOC 2 : DEVELOPPER ET PILOTER DES DECISIONS FINANCIERES PERMETTANT DE SOUTENIR LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ORGANISATION</p>			
<p>Activité 3 : Analyse financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un diagnostic financier - Analyse de l'équilibre profits/coûts, des marges et coûts de fonctionnement - Exploitation des données financières et comptables (reporting, compte de résultat, bilan, etc.) - Identification des sources de création de valeur 	<p>C5. Réaliser un diagnostic financier en analysant l'équilibre profits/coûts, les marges, les coûts de fonctionnement et en exploitant les données issues des documents financiers & comptables (reporting, compte de résultat, bilan...) de manière à identifier les sources de la création de valeur permettant de construire un business plan réaliste</p>	<p>Etude de cas (C5/C7/C8)</p> <p>Cas d'étude portant sur une problématique d'entreprise, le candidat doit réaliser le diagnostic financier de l'entreprise et dans ce cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les sources de création de valeur et les leviers d'amélioration, - élaborer un business plan, 	<p>Pour C5 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic financier réalisé est fiable. - Les données comptables et financières de l'entreprise sont analysées. - Les sources de création de valeur sont identifiées

<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation comparative des sources de financement - Etude de l'impact des sources de financement sur le résultat financier 		<ul style="list-style-type: none"> - intégrer les différentes sources de financement, - construire un budget, - préparer un tableau de bord. <p>Travail de groupe, évaluation orale individualisée</p>	
	<p>C6. Réaliser une évaluation comparative des différentes sources de financement de l'organisation en étudiant l'impact de chaque source (risques financiers, endettement, risques de gouvernance) sur le résultat afin d'optimiser la structure de financement</p>	<p>Etude de cas (C6)</p> <p>Evaluation financière d'une entreprise. Le candidat doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définir les hypothèses réalistes d'évaluation d'un projet d'investissement sur la base d'un diagnostic financier - Mettre en place un prévisionnel sous différents scénarii - Identifier les projets d'investissement rentables <p>Evaluation écrite individuelle</p>	<p>Pour C6 :</p> <p>Les différentes sources de financement et leurs coûts sont identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la méthode de valorisation choisie est appropriée à l'entreprise ciblée - la valorisation de l'entreprise est réalisée - les bases de négociation sont mises en place
<p>Activité 4 : Pilotage des décisions financières</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un business plan 	<p>C7. Elaborer un business plan sur la base d'hypothèses financières réalistes et en tenant compte de l'environnement économique et de la</p>	<p>Etude de cas (C5/C7/C8)</p> <p>Cas d'étude portant sur une problématique d'entreprise, le</p>	<p>Pour C7:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le Business Plan est basé sur des hypothèses financières réalistes.

<ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte de l'environnement économique de l'organisation (facteur externe) - Intégration de la gestion des risques financiers de l'organisation (facteur interne) dans le business plan - Conception d'un tableau de bord - Définition des ratios de performance financiers - Evaluation de la viabilité économique du projet 	<p>gestion des risques financiers de l'organisation afin de garantir la rentabilité du projet.</p>	<p>candidat doit réaliser le diagnostic financier de l'entreprise et dans ce cadre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les sources de création de valeur et les leviers d'amélioration, - élaborer un business plan, - intégrer les différentes sources de financement, - construire un budget, - préparer un tableau de bord. <p>Travail de groupe, évaluation orale individualisée</p>	<p>- L'environnement économique et la gestion des risques financiers de l'entreprise sont pris en compte dans le business plan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les techniques financières permettant de mesurer la qualité d'une décision d'investissement sont appliquées <p><u>Pour C8 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Un tableau de bord est conçu : - Les indicateurs de performance sont définis et adaptés au projet - Les indicateurs permettent de suivre la performance et la viabilité du projet
<p>BLOC 3 : IDENTIFIER ET DEPLOYER OPPORTUNITE DE DEVELOPPEMENT D'UNE ACTIVITE/D'UN PRODUIT OU D'UN SERVICE INNOVANT</p>			
<p>Activité 5 :Veille technologique économique et sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un système de veille technologique, économique et sociale - Recours à des sources d'informations pertinentes, variées et fiables - Traitement des informations récoltées 	<p>C9. Elaborer un système de veille technologique, économique et sociale en mobilisant des sources d'information pertinentes, variées et fiables et en analysant les tendances et évolutions du marché afin d'identifier les leviers de développement et de croissance.</p>	<p>Etude de cas (C9/C10)</p> <p>Cas d'étude : Le candidat identifie l'apport d'une technologie par rapport aux besoins du projet. Pour cela, il réalise une veille technologique, définit la pertinence de la technologie au regard de</p>	<p><u>Pour C9 :</u></p> <p>Une veille technologique est réalisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les sources mobilisées sont fiables et diverses - Les tendances et évolutions du marché sont identifiées et analysées - Des leviers de développement de l'activité et de croissance sont identifiés

<ul style="list-style-type: none"> - Identification des leviers de développement et de croissance - Evaluation de l'impact des leviers de croissance - Analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise - Sélection d'innovations adéquates à l'environnement de l'entreprise 	<p>C10. Evaluer l'impact des différents leviers de croissance identifiés sur l'organisation en réalisant une analyse approfondie de son environnement externe et interne afin de sélectionner les innovations et les axes de développement à mettre en place</p>	<p>l'entreprise et propose des alternatives.</p> <p>Evaluation écrite individuelle</p>	<p><u>Pour C10 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'impact des leviers de développement de croissance identifiés est évalué - Une analyse de l'environnement de l'entreprise est réalisé - Les innovations et leviers de développement à mettre en place au sein de l'entreprise sont sélectionnés
<p>Activité 6 : Conduite de l'innovation au sein de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Initialisation du projet - Séquençage et planification des étapes du projet - Mobilisation des collaborateurs adéquats pour créer une équipe projet - Prise en compte de l'impact environnemental du projet - Création d'indicateurs de performance - Déploiement du projet - Coordination de l'équipe projet - Suivi des indicateurs de performance définis 	<p>C11. Initier le projet d'innovation et/ou de développement en séquençant et planifiant les différentes étapes, en créant une équipe projet, et en créant des indicateurs de performance afin de cadrer le lancement du projet dans le respect des critères ESG.</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C11/C12)</p> <p>Business case : Au sein d'un groupe, le candidat doit mener un projet d'innovation, développer une idée pour une nouvelle entreprise ou pour un nouveau projet dans une société et présenter son rapport sous forme de pitch.</p>	<p><u>Pour C11 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le besoin d'innovation est identifié - Le pitch est clair et concis, l'idée est justifiée par des preuves, des données, des analyses et des actions - Le planning du projet est défini - Une équipe projet est créée et les besoins en recrutements sont identifiés - Des indicateurs de performance sont créés - Les critères ESG sont respectés
	<p>C12. Piloter le projet en coordonnant l'équipe projet et en suivant les indicateurs de performance définis et l'état d'avancement du projet afin garantir la réalisation des objectifs.</p>	<p>Evaluation du travail en groupe écrit avec évaluation individualisée de la présence individualisée</p>	<p><u>Pour C12 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les feedbacks sur le projet sont pris en compte - Un suivi de la performance du projet est organisé

- Respect des critères ESG			- Des actions sont mises en place afin d'adapter le projet et atteindre les objectifs fixés.
BLOC 4 : MANAGER DES EQUIPES			
<p>Activité 7 : Leadership d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des équipes - Communication autour du projet - Activation des leviers de motivation adéquats <ul style="list-style-type: none"> - Création d'une ambiance de travail de co-construction - Mobilisation des techniques d'intelligence collective - Mobilisation des techniques créatives (design thinking, design fiction) - Promotion de la collaboration entre les différents services de l'organisation 	<p>C13. Communiquer sur les projets de l'organisation de manière individuelle et collective en identifiant les leviers de motivation des collaborateurs, en définissant les objectifs et en relayant un message adapté à la politique de l'organisation afin de fédérer les équipes</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C13/C14)</p> <p>Le candidat doit réaliser un rapport écrit présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une vision du management global - Les valeurs clés du leadership mondial pour l'avenir - Les processus de collaboration utiles pour optimiser la créativité du groupe et sa cohésion 	<p>Pour C13 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les concepts de communication autour d'un projet sont appliqués - Les leviers de motivation des collaborateurs sont identifiés - Les objectifs des collaborateurs sont définis et concourent à la réalisation du projet
	<p>C14. Définir les missions et périmètre au sein des équipes en utilisant des techniques d'intelligence collective et des techniques créatives et en définissant les modalités de collaboration entre les différents services de l'organisation afin de susciter leur proactivité et d'encourager l'engagement et la performance globale.</p>	<p>Evaluation du travail en groupe écrit avec évaluation individualisée de la présence individualisée</p>	<p>Pour C14 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les missions et périmètre de chaque membre de l'équipe sont définis - La créativité personnelle et d'équipe est encouragée grâce au recours aux outils adéquats (design thinking, design fiction)
<p>Activité 8 : Gestion des équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Management inclusif 	<p>C15. Manager de ses équipes en adoptant un style de management</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C15)</p>	

<ul style="list-style-type: none"> - Respect des codes sociaux-culturels - Prise en compte des situations de handicap - Adaptation des évolutions impactant l'organisation (management à distance, utilisation d'outils digitaux, etc.) - Accompagnement au changement - Communication adaptée - Identification des freins au changement 	<p>inclusif respectant les codes sociaux culturels et adapté aux évolutions impactant l'organisation (management à distance, utilisation d'outils digitaux, etc.) et en prenant en compte les situations de handicap dans ses pratiques afin de favoriser le bien-être des collaborateurs.</p>	<p>Jeu de rôle</p> <p>Chaque équipe tiendra le rôle de dirigeants d'une entreprise multinationale et devra relever des défis spécifiques en matière de ressources humaines et de capital humain. Au sein de chaque équipe, le candidat devra discuter de manière critique, délibérer, évaluer et proposer des solutions à ces situations managériales complexes. Ces solutions seront ensuite écrites et présentées pour être évaluées.</p> <p>Travail en groupe avec évaluation écrite individuelle</p>	<p><u>Pour C15 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La situation managériale à la quelle est confrontée le candidat est identifiée - Les leviers de management à mobiliser au regard de la situation sont définis - Des solutions pour résoudre cette situation sont proposées
	<p>C16. Accompagner la transformation au sein de ses équipes dans un environnement complexe et changeant en adoptant une communication adaptée au projet et aux différents profils des collaborateurs, en identifiant les freins à la transformation et en gérant</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C16)</p> <p>Dans le rôle d'un responsable RH pour une multinationale, le candidat doit recruter, former, motiver et retenir les meilleurs talents dans une région du monde donnée</p>	<p><u>Pour C16 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différents changements (institutionnels, politiques, culturels, etc.) pouvant impacter la multinationale sont identifiés et analysés - Des solutions permettant d'inclure ces éléments dans le quotidien des équipes et des talents sont proposées.

	<p>les risques de situations difficiles afin de faciliter l'implémentation du projet.</p>	<p>Il doit mener une réflexion sur les défis (institutionnels, politiques, culturels ...) à relever pour développer son activité et décrire comment il va les surmonter.</p> <p>Evaluation écrite en groupe</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Conditions de validation :

L'obtention de la certification professionnelle complète est accordée aux candidats ayant satisfait l'ensemble des conditions détaillées ci-dessous :

- Avoir validé les 4 blocs de compétences

Chaque bloc constitutif de la certification peut aussi être validé de manière autonome.

A l'issue d'un parcours de VAE, la certification s'obtient par la validation cumulative des 4 blocs de compétences du référentiel de certification, sur la base d'un livret de preuves présenté oralement devant le jury.

La formation et la certification sont accessibles aux candidats en situation de handicap. En ce sens, des aménagements dans le cadre des modalités d'évaluation sont possibles et seront définies au cas par cas auprès du Référent Handicap.