

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. »

BLOC 1 : MANAGER LES EQUIPES			
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
1.A. Traduire la stratégie en objectifs opérationnels pour son équipe et accompagner le changement	Traduire en mots compréhensibles de tous la stratégie de son organisation et donner du sens et des perspectives à l'activité de l'équipe	Etude de cas ou mise en situation	- définition d'une organisation efficiente - qualité et pertinence des mesures d'accompagnement du changement - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Organiser les activités et le cadre de travail		
	Définir et mettre en œuvre des projets opérationnels en fonction des orientations définies		
	Mettre en œuvre et accompagner le changement lié aux transformations digitales, économiques, environnementales, juridiques, sociales ou autres		

1.B. Piloter la performance de ses collaborateurs	Répartir le travail parmi les membres de l'équipe selon les niveaux de compétences et de motivation de chacun et coordonner l'activité dans son ensemble	Etude de cas	- fixation d'objectifs SMART (Spécifique – Mesurable – Atteignable – Réalisable – Temporellement défini)
	Fixer les résultats attendus et les objectifs de travail		
	Déléguer aux personnes compétentes et responsabiliser les individus		
	Définir des indicateurs de suivi de l'activité		
1.C. Suivre et évaluer l'activité	Utiliser des procédés d'évaluation adaptés à son environnement organisationnel, aux métiers exercés par les membres de l'équipe et à l'activité conduite	Mise en situation	- qualité de l'écoute - qualité de l'expression - qualité des feedbacks - posture professionnelle - qualité de l'argumentation - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Ecouter et faire des feedbacks réguliers à son équipe		
	Formuler un refus et une critique		
	Prendre des décisions équitables et argumentées pour récompenser les performances et envoyer des signes de reconnaissance aux membres de l'équipe		
1.D. Développer les compétences individuelles et collectives en collaboration avec le service Ressources Humaines	Repérer les besoins de développement des membres de l'équipe et les communiquer aux équipes RH pour organiser les formations	Etude de cas	- identification des axes d'amélioration - plan de progrès
	Organiser un environnement de travail contribuant au développement et à la mise en œuvre de nouvelles compétences		
	Organiser le partage, la transmission et la capitalisation de connaissances au sein de l'équipe		

1.E. Constituer et gérer au quotidien les membres de l'équipe	Recruter et intégrer un nouveau collaborateur Détecter, attirer et fidéliser, avec les équipes RH, des talents	Etude de cas ou mise en situation ou immersion	- évaluation - interaction avec autrui - collaboration au travail d'équipe - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Communiquer par mail de façon adaptée mais aussi conduire un entretien interindividuel et des réunions dans un esprit d'ouverture et d'échange		
	Motiver , créer un esprit d'équipe et féderer		
	Résoudre les problèmes opérationnels et gérer les conflits, négocier et argumenter		
	Respecter la réglementation sociale		
1.F. Se gérer soi et les autres pour un management responsable et éthique	Gérer son temps et ses priorités	Immersion	- comportement en situation
	Exercer et développer son pouvoir et son influence		
	Repérer des signes de mal-être au travail pour soi et les membres de l'équipe (stress, surcharge de travail, déséquilibres des temps de vie...)		
	En parler avec les personnes concernées et imaginer des solutions ensemble ; alerter les équipes RH quand nécessaire		
	Développer son réseau interne comme externe à son organisation de travail		

BLOC 2 : PILOTER LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

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
2.A. Suivre la performance financière de l'entreprise	Définir et interpréter les indicateurs financiers nécessaires au suivi de l'activité	Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du diagnostic - Connaissance des outils - Pertinence et faisabilité des recommandations
	Evaluer la rentabilité économique de l'entreprise		
	Organiser le reporting financier		
	Maitriser les techniques de prévisions financières		
	Formuler des recommandations et des préconisations auprès de la direction		
2.B. Piloter les budgets	Construire un budget	Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des étapes de construction des budgets - Justesse des calculs - Pertinence de l'analyse
	Suivre un budget		
	Analyser les écarts et proposer des mesures correctives		
2.C. Valider la faisabilité financière des orientations stratégiques et des projets opérationnels de l'entreprise	Valider les plans stratégiques et opérationnels définis par la direction générale	Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à appliquer les méthodes de calcul de coût - Capacité à choisir la méthode adaptée à la situation - Connaissance des outils et techniques et capacité à les mettre en œuvre - Pertinence des recommandations
	Arbitrer les choix d'investissements et de financements		
	Calculer les coûts		
	Choisir et mettre en œuvre les méthodes de calcul de coût appropriées aux besoins de l'entreprise		

2.D. Anticiper les risques financiers	Identifier les risques en les hiérarchisant	Etude de cas ou mise en situation	- pertinence de l'analyse - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Mettre en œuvre des indicateurs et procédures de contrôle		
2.E. Participer à la mise en place et à l'adaptation des systèmes d'information de gestion	Structurer l'information de gestion et l'organiser en processus	Etude de cas	- compréhension des processus et méthodes de conduite d'un projet SI - capacité à comprendre l'alignement des SI avec la stratégie de l'entreprise
	Communiquer avec les professionnels et les équipes des systèmes d'information		
	Elaborer des systèmes d'aide à la décision		
	Contribuer à la rédaction du cahier des charges d'un projet SI et à la sélection des prestataires comme des outils de gestion		
	Accompagner le déploiement des systèmes d'information de gestion relevant de son activité		

BLOC 3 : ELABORER ET METTRE EN ŒUVRE LA STRATEGIE MARKETING ET COMMERCIALE

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
3.A. Elaborer une veille compétitive	Analyser l'environnement économique de l'entreprise et réaliser un benchmark de la concurrence	Etude de cas ou mise en situation ou rédaction d'un dossier	<ul style="list-style-type: none"> - qualité, complétude et fiabilité de l'information recueillie - utilisation des outils d'analyse (PESTEL, PORTER, SWOT, etc.) - pertinence de l'analyse - qualité de l'argumentation - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Caractériser son marché et identifier le positionnement commercial de son entreprise en menant une étude du secteur d'activité		
	Analyser le comportement des acheteurs et étudier son évolution		
	Identifier les opportunités commerciales au niveau national et international		
	Identifier les segments cibles (client-produit et/ou service)		

3.B. Définir une stratégie marketing (cohérente avec la mission et les valeurs de son entreprise)	Déterminer la politique tarifaire des produits et/ou services	Etude de cas ou mise en situation ou rédaction d'un dossier	<ul style="list-style-type: none"> - pertinence de l'étude des 4P (mix marketing) - qualité de la stratégie adoptée - pertinence des risques associés - respect du budget - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Hiérarchiser le choix des canaux de distributions		
	Définir une politique du produit par segment de marché		
	Elaborer une politique de promotion		
	Présenter les résultats prévisionnels de la stratégie marketing		
3.C. Mettre en œuvre un plan d'actions marketing et commercial	Définir un plan d'actions pour améliorer les ventes autour d' objectifs, de budgets, d'organisation, d'exigences et de moyens		
	Identifier le risque commercial et le mesurer		
	Mesurer les performances commerciales		
3.D. Organiser la force commerciale	Coordonner l'activité des commerciaux	Mise en situation	<ul style="list-style-type: none"> - qualité de l'animation - originalité des propositions - qualité des pistes d'amélioration - respect du budget et du cahier des charges - cohérence de la communication avec la stratégie - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Maîtriser la réalisation d'une action de prospection et l'analyser		
	Soutenir les commerciaux dans les phases de négociation les plus importantes		
	Animer, motiver les commerciaux et évaluer leurs résultats		
3.E. Élaborer une stratégie de communication (cohérente avec la stratégie commerciale)	Maîtriser la réglementation en matière de communication		
	Créer et mettre en œuvre un plan de communication digitale et classique (réseaux sociaux et référencement en ligne)		
	Planifier et réaliser un media planning		
	Réaliser une stratégie de référencement et la mettre en place (« SEO », « SEA », « SMO » et « SEM »)		
	Maîtriser la stratégie événementielle		

3.F. Réaliser une analyse des résultats et intégrer des mesures correctrices	Réaliser une évaluation des résultats	Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - Prise de recul - capacité de synthèse et d'interprétation - qualité des mesures proposées
	Créer des indicateurs de performance commerciale.		
	Maîtriser la réalisation des enquêtes de satisfaction clients		
	Synthétiser les retours du SAV		
	Apporter des mesures correctrices (voir matrice AMDEC - Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité)		

BLOC 4 : GERER UN CENTRE DE PROFIT DE FACON RESPONSABLE

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
4.A. Définir les orientations stratégiques d'un centre de profit en cohérence avec la stratégie du siège et en respect du cadre réglementaire	Etablir un diagnostic stratégique à l'échelle d'un centre de profit	Etude de cas ou rédaction de dossier	<ul style="list-style-type: none"> - qualité du recueil d'information - exhaustivité / fiabilité des informations recueillies - pertinence des analyses et des conclusions - qualité et pertinence des recommandations - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Définir les grands choix stratégiques à l'échelle d'un centre de profit		
	Elaborer un plan d'action stratégique à l'échelle d'une business unit		
	Définir la stratégie de l'offre au niveau du centre de profit		
	Négocier avec le siège / DG		
	Suivre l'évolution du droit des affaires		
4.B. Organiser le fonctionnement d'un centre de profit	Etablir un organigramme à l'échelle du centre de profit		
	Définir les rôles et responsabilités au sein du centre de profit		
	Animer une équipe de direction		
	Définir une politique d'incitation au sein du centre de profit		
	Evaluer les performances des membres de l'équipe de direction		

4.C. Elaborer et mettre en œuvre la politique financière et d'investissement	Lire, analyser et interpréter les états financiers du centre de profit	Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - maîtrise des outils d'évaluation - capacité à estimer les flux financiers d'un investissement - capacité à comparer des investissements différents - capacité à articuler des modalités de financement différents - cohérence globale du budget - qualité et précision des calculs budgétaires - conformité aux contraintes budgétaires
	Evaluer les choix d'investissement et de financement à l'échelle du centre de profit		
	Piloter la trésorerie du centre de profit		
	Arbitrer entre les différents types de financement (Bancaire, Capital Investissement, etc.)		
4.D. Définir la politique de gestion des risques du centre de profit	Identifier les différents types de risques (Politiques, Environnementaux, Economiques, Juridiques, Exploitation, etc.)	Etude de cas ou rédaction de dossier	<ul style="list-style-type: none"> - pertinence et profondeur de l'analyse - pertinence et exhaustivité des risques identifiés - qualité et adéquation au contexte des actions de prévention - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Evaluer leurs impacts sur l'activité		
	Mettre en place des procédures de gestion des risques		
	Prévenir et gérer les situations de crise		
4.E. Optimiser les processus logistiques	Elaborer et mettre en œuvre une politique d'achat	Etude de cas ou mise en situation	<ul style="list-style-type: none"> - adéquation de la méthodologie de résolution de problèmes choisie - pertinence de la politique d'approvisionnement / de gestion des stocks choisie - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Elaborer et mettre en œuvre une politique de gestion des stocks		
	Elaborer et mettre en œuvre une politique d'approvisionnement		

4.F. Déployer la politique de RSE	Proposer des démarches de DD sur son territoire	Etude de cas ou rédaction de dossier	<ul style="list-style-type: none"> - pertinence des démarches proposées - prise en compte du cadre réglementaire - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Intégrer dans les processus d'activités les objectifs environnementaux et responsables		
	Tenir une posture de veille juridique		

BLOC 5 : INNOVER POUR S'ADAPTER A SON ENVIRONNEMENT

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
5.A. Analyser son activité et générer de nouvelles idées	Procéder à des diagnostics d'une situation et des besoins	Etude de cas et mise en situation	<ul style="list-style-type: none"> - qualité des informations recueillies - qualité du diagnostic - capacité à animer un brainstorming - originalité des idées proposées - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Conduire une étude comparative de la concurrence pour établir ses points forts et points faibles		
	Adopter une posture de veille sur des sujets en lien avec son activité et les enjeux de son organisation de travail afin de détecter les projets innovants ou les grandes tendances d'évolution		
	Réaliser des études quantitatives et qualitatives : collecter des données (questionnaires, entretiens, observations, ...) et les traiter via des logiciels spécifiques (SPSS...)		
	Animer des séances de créativité et favoriser l'expression des idées		
5.B. Concevoir un projet d'innovation et de changement	Maîtriser les méthodes de gestion de projets (méthodes agiles, groupes Delphi, design thinking...) et identifier les grandes étapes du déploiement de l'innovation	Mise en situation	<ul style="list-style-type: none"> - méthode de conception - rigueur et complétude du business plan - qualité des méthodes utilisées - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Evaluer la durée et le poids de chacune de ces étapes		
	Rédiger un cahier des charges d'expression du besoin et des préconisations à mettre en place		
	Maîtriser les méthodes de management de la propriété intellectuelle en lien avec l'innovation		

5.C. Définir le business model et le business plan appropriés de l'innovation	Interpréter des données pour les transformer en préconisations d'actions	Etude de cas et présentation orale	<ul style="list-style-type: none"> - faisabilité du business model - complétude et maîtrise technique du business plan - force de conviction - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Inscrire ces préconisations dans la stratégie de l'entreprise		
	Définir la proposition de valeur et la rentabilité attendue des préconisations		
	Etablir un business plan des préconisations et choisir les modes de financement appropriés		
	Evaluer et gérer les risques associés aux préconisations en particulier en termes financiers et sociaux		
	Convaincre de l'intérêt des préconisations aux parties prenantes tant internes (direction) qu'externes (financeurs par exemple) et justifier de son opportunité		
5.D. Piloter la transformation	Identifier les impacts des préconisations sur l'ensemble de l'organisation de travail	Etude de cas	<ul style="list-style-type: none"> - qualité de l'analyse - pertinence des préconisations - capacité de prise de recul
	Reconfigurer l'organisation en conséquence (organisation interne, processus d'activités, etc.)		
	Communiquer sur le changement à l'ensemble des parties prenantes		
	Accompagner le changement de culture que ces innovations peuvent amener		
5.E. Initier et maintenir une culture de l'innovation dans son équipe	Gérer les résistances		
	Mettre en place des routines d'innovation		
	Capitaliser sur l'expérience de transformation		

BLOC 6 : EVOLUER DANS UN MONDE GLOBALISE

BLOC 6 : EVOLUER DANS UN MONDE GLOBALISE			
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
6.A. Travailler dans une équipe et/ou un environnement multiculturel	Communiquer dans une langue étrangère	Tests de langue et/ou immersion	- niveau B2 du CECR - capacité à évoluer dans un environnement multiculturel
	Décrypter les codes d'une autre culture que la sienne		
	Gérer la diversité et la vivre comme une richesse		
	Valoriser les différences culturelles		
	Favoriser l' intégration		
6.B. Relever les défis économiques de son organisation au sein d'un monde globalisé	Tenir une posture de veille sur les grands enjeux économiques, géopolitiques et environnementaux	Etude de cas ou rédaction de dossier	- compréhension des enjeux - capacité à intégrer les évolutions technologiques dans son raisonnement - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Etre au fait des transformations digitales du monde actuel		
	Cartographier les parties prenantes de son équipe et de son organisation pour anticiper les impacts de ses décisions		
	Mettre en conformité son activité avec les exigences légales, de régulation, éthiques et sociales		
6.C. Travailler au sein d'une équipe à distance	Utiliser les outils numériques	Etude de cas et/ou immersion	- maîtrise des outils digitaux - capacité à travailler en équipe
	Gérer son autonomie		
	Faire un reporting adapté		
	Coopérer sur une base interculturelle et interdisciplinaire		

6.D. Développer son activité à l'international	Développer les opportunités de développement à l'international	Etude de cas ou rédaction de dossier	<ul style="list-style-type: none"> - compréhension des marchés étrangers et de leurs clés d'entrée - pertinence des choix opérés - présentation professionnelle et argumentée des travaux
	Identifier les marchés étrangers (volume, valeur, concurrence, structure, risques, etc.)		
	Choisir le mode d'entrée sur un nouveau marché étranger		
	Mobiliser les outils du commerce international		
	Développer une alliance / partenariat international		