

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### 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. »

La certification est déclinée en 5 blocs de compétences indépendants. Chaque bloc est validé par des épreuves destinées à vérifier la maîtrise des compétences déclinées dans le bloc correspondant et donne lieu à la délivrance d'un certificat. Le certificat de dirigeant de PME repose sur la capacité des stagiaires à intégrer des concepts et à les appliquer dans leur entreprise. L'enjeu est la mise en mouvement des entreprises par l'application des analyses, des choix et la construction des plans d'action. Pour valider le certificat, il convient donc de démontrer la capacité d'un dirigeant à traduire en acte les enseignements qu'il reçoit. Le système de validation du certificat repose donc sur un double dispositif :

- Un contrôle continu sur des étapes clefs du certificat, validant l'appropriation de méthodes, d'analyses et d'outils,
- Un examen final permettant de vérifier la maîtrise de l'ensemble des compétences requises pour le certificat.

Seule la validation de tous les blocs accompagnée d'une thèse professionnelle réalisée dans le contexte de leur propre direction d'entreprise, écrit et soutenance orale, donne accès à la certification intégrale Dirigeant de Petite et Moyenne Entreprise, sous réserve de la validation par le jury d'attribution du titre. Dans le cadre d'un dossier VAE, le candidat doit valider l'ensemble des blocs de compétences en présentant son parcours professionnel par un dossier écrit solide et étayé de preuves. Ce dossier sera suivi d'une soutenance à l'oral.

L'obtention de la totalité de la certification résulte de la validation complète des 5 blocs de compétences et de la rédaction et soutenance d'une mémoire professionnel. Les évaluations majeures concernant la certification consistent en :

✓ **Évaluation continue** dans le cadre :

- de chaque séquence en présentiel : après une phase d'approfondissement des concepts par un enrichissement mutuel « entre dirigeants » à partir de **l'étude du cas de chaque entrepreneur (Méthode d'échange et de partage des cas de Métier : DIRIGEANT)**, les échanges sont menés sous la conduite de l'enseignant qui « challenge » les participants et les pousse à préciser leur pensée et mieux cerner ainsi les concepts travaillés.

- des séances de travaux collaboratifs permettant aux participants de s'approprier l'ensemble des concepts et outils développés durant le présentiel **à l'aune de son propre cas**. Ces séances de travaux collaboratifs concerneront les dimensions suivantes :

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

- Diagnostic de la gestion du temps du dirigeant et de l'entreprise
- Diagnostic marketing et commercial de l'entreprise
- Diagnostic stratégique de l'entreprise : présentation du diagnostic global de l'entreprise reprenant les éléments de stratégie, d'intelligence économique, de marketing, de RH et de finance
- Construction d'un plan d'action managérial et de leadership
- Evaluation des outils d'analyse et de prévision économique et financière

Le travail réalisé pendant ces séances sera défini par l'intervenant du module concerné et pourra être adapté en fonction de l'actualité. Ces séances mentionnées sur le calendrier de la formation se tiendront entre dirigeants en l'absence de l'intervenant. Le travail réalisé donnera lieu à une restitution écrite. Elles sont organisées sur une journée pour être efficaces.

### ✓ Évaluation finale :

L'examen final est constitué de la production d'un **mémoire global** reprenant le diagnostic de l'entreprise, le plan d'action et l'ensemble des outils de pilotage associé. **Il doit démontrer la compétence du dirigeant sur l'ensemble des domaines de compétences du certificat.** Il est complété par une soutenance qui démontrera l'aptitude du stagiaire à incarner une posture de dirigeant. La soutenance permettra de valider la maîtrise des concepts, la cohérence des approches, le lien qui est fait entre les différents domaines d'activités du certificat. Il s'agit d'effectuer une synthèse de l'ensemble des blocs de compétences pour définir la stratégie, le business plan et le plan d'action de l'entreprise.

Le mémoire donne lieu à une soutenance devant un jury composé de deux formateurs, l'un en stratégie et l'autre en finance. La soutenance doit permettre de vérifier la capacité du dirigeant à utiliser les concepts à l'oral et à argumenter les choix stratégiques qu'il opère. Elle permet d'évaluer la manière dont le dirigeant maîtrise ces sujets et les incarne dans le cadre du développement de son leadership. Cette dernière compétence étant essentielle pour le dirigeant.

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Bloc 1 – Définition d'une vision stratégique globale de l'entreprise alignée avec son pilotage au travers d'un plan d'actions cohérent

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
<b>Identification du dirigeant à la stratégie de son entreprise</b>	Evaluer l'intérêt d'une réflexion stratégique en intégrant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le point de vue des investisseurs et des différentes parties prenantes</li> <li>- les enjeux sociétaux</li> <li>- les enjeux environnementaux</li> </ul> pour se projeter dans un développement cohérent et aligné avec les valeurs de l'entreprise	Co-développement et auto-diagnostic (méthode de partage des cas éprouvée au fil des promotions)	- Capacité à formuler une vision stratégique en phase avec les indicateurs du secteur d'activité
<b>Visualisation de l'environnement national et international de son entreprise</b>	Réaliser un diagnostic stratégique en intégrant une méthode d'analyse pour concevoir un outil d'aide à la prise de décision stratégique (grille de synthèse)	Présentation au groupe du diagnostic stratégique propre à son entreprise (modèle CANVAS)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aptitude à sélectionner des outils d'analyse stratégique pertinents permettant de caractériser la situation de l'entreprise</li> <li>- Expression d'un diagnostic permettant d'identifier les enjeux pour l'entreprise</li> </ul>
<b>Elaboration du plan d'action stratégique propre à son entreprise</b>	Construire les scénarii envisageables pour son entreprise en intégrant les premiers éléments économique et options stratégiques pour bâtir les différents plans d'actions qui en découlent	Présentation au groupe du plan d'action stratégique dans le cadre d'ateliers collectifs dédiés  Finalisation de choix stratégiques en vue de la finalisation du mémoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction et présentation d'un plan d'action stratégique fonctionnel et déclinable sur l'ensemble des services constitutifs de l'entité</li> <li>- Cohérence dans le choix d'indicateurs et de méthodes permettant un pilotage stratégique de l'entreprise</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Bloc 2 – Définition et mise en œuvre de la gouvernance adaptée au développement stratégique de l'entreprise

<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'EVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITES D'EVALUATION</b>	<b>CRITERES D'EVALUATION</b>
<b>Développement de l'aptitude du dirigeant à la gouvernance d'entreprise</b>	Incarner sa posture de dirigeant en s'appropriant les méthodes de définition des valeurs et missions pour promouvoir une vision pérenne de l'entreprise	Présentation de la vision stratégique du dirigeant et de la charte de management de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simulation de la présentation de la vision stratégique auprès des parties prenantes et traitement des réactions</li> <li>- Aptitude à définir un référentiel de management cohérent avec la vision du dirigeant</li> </ul>
	Gérer son temps et celui de son entreprise en s'appropriant les outils et méthodes de planification, délégation et décision adaptés pour « libérer » le temps du dirigeant et lui permettre d'augmenter le niveau de complexité qu'il gère	Rédaction de fiches opérationnelles spécifiques de l'entreprise : ex. « recommandation collective de la gestion des mails »  Bilan individuel et identification de sujets à approfondir dans le cadre des ateliers travail collaboratifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (Re)définition de ses priorités en termes de gestion du temps (rédaction d'une grille d'analyse des sollicitations et tâches)</li> <li>- Définition des tâches ou des fonctions à déléguer (<i>à qui, dans quelles conditions, dans quelles proportion...</i>) et pertinence des indicateurs de pilotage associés</li> </ul>
	Confronter les éléments de pilotage global de l'entreprise en évaluant les risques au regard de la maîtrise des enjeux capitalistiques de l'entreprise, pour convaincre les parties prenantes	Confrontation des éléments de pilotage à un comité de tiers adéquat  Présentation au groupe de ses analyses et conclusions en intégrant la question des ressources dans une démarche de business plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problématisation des enjeux de l'entreprise associés à des indicateurs de mesure des risques opérationnels</li> <li>- Capacité d'écoute, d'évaluation et de prise en compte des remarques formulées par le comité de tiers mesurée par la pertinence des solutions stratégiques et opérationnelles aux problématiques posées</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p><b>Mise en œuvre d'une gouvernance orientée vers le pilotage par la stratégie</b></p>	<p>Elaborer son tableau de bord de pilotage stratégique en ciblant les traits caractéristiques de son modèle économique pour déployer les objectifs, indicateurs de performance et plans d'actions</p>	<p>Présentation au groupe du tableau de bord défini pour son entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence de la collecte de données devant figurer dans le tableau de bord</li> <li>- Pertinence des indicateurs de performance choisis au regard du modèle économique de l'entreprise</li> </ul>
<p><b>Développement de l'intelligence économique pour anticiper les changements structurels</b></p>	<p>Collecter et trier l'information, notamment les sujets émergents (signaux faibles) et forts en mettant en place des dispositifs de veille pour être attentif à son environnement</p>	<p>Présentation des sources sélectionnées pour la veille d'intelligence économique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité et ciblage des sources d'information pour la décision stratégique</li> <li>- Ouverture démontrée de la collecte d'information par l'appropriation de thématiques environnementales et sociétales de la transformation des entreprises</li> </ul>
	<p>Analyser les sujets émergents et forts pour anticiper leur importance pour l'avenir de l'entreprise en intégrant les apprentissages de l'observation des données et leur impact sur le choix stratégiques et opérationnels</p>	<p>Présentation d'une étude des tendances ayant un impact à court ou moyen terme sur les enjeux stratégiques et les plans d'actions de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractérisation de l'impact des évolutions identifiées sur le business model de l'entreprise</li> <li>- Création d'un outil de pilotage des risques associés aux scénarii envisagés basé sur des modèles de plans d'évolution de l'entreprise distincts</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Bloc 3 - Elaboration de la stratégie marketing et commerciale au service du développement de l'entreprise

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
<b>Définition de la proposition de valeur de l'entreprise</b>	Elaborer une approche marketing en positionnant son entreprise dans son univers concurrentiel grâce aux études et outils adaptés, pour valoriser son offre distinctive en cohérence avec la vision stratégique et les moyens définis	Présentation au groupe des marchés et de leurs tendances	- Pertinence de l'analyse des relations du marketing avec les autres fonctions de l'entreprise par la mise en avant des ressorts et l'évolution des marchés de l'entreprise, associée à un raisonnement à partir du marché (et non à partir des capacités de production de l'entreprise)
<b>Déploiement sur ses marchés</b>	Identifier, segmenter et cibler ses marchés en effectuant un diagnostic marketing externe pour structurer l'offre produits-services de l'entreprise et la positionner sur ses marchés (marketing mix)	Présentation au groupe de la segmentation de ses marchés, du ciblage et du positionnement de son offre, de sa politique Produit- Prix  Finalisation d'un diagnostic marketing interne/externe dans le cadre d'un atelier de travail collaboratif dédié	- Collecte des informations adaptées, utiles et exploitables – présentation d'exemples concrets de services de l'entreprise - Segmentation des marchés et choix des cibles prioritaires de l'entreprise - Pertinence de la proposition de valeur de l'entreprise, appréciée par la cohérence entre les orientations marketing et la vision stratégique de l'entreprise et de ses moyens
<b>Pilotage de l'action commerciale</b>	Professionnaliser la démarche commerciale de l'entreprise en identifiant ses circuits de prospection et distribution pour mettre en place une fonction commerciale, valider le plan d'action commercial adapté et son pilotage	Présentation au groupe de la politique commerciale et du plan d'action commercial de l'entreprise	- Définition d'objectifs commerciaux mesurables, atteignables et adaptés à la configuration de l'équipe commerciale  - Rédaction d'un tableau de bord de suivi du planning des actions marketing et commerciales
<b>Communication et maîtrise de la relation client</b>	Analyser l'activité des concurrents (web et hors web) pour concevoir une stratégie de communication et de management de la relation client (CRM) adaptées aux objectifs issus du diagnostic stratégique	Présentation au groupe de la politique de communication multi-canaux et du management de la relation client par l'entreprise	- Pertinence du choix de techniques et outils de communication par rapport aux spécificités/identité de l'entreprise - Déclinaison d'un plan d'actions de communication et de mesure de la fidélisation client

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### Bloc 4 - Prévision et pilotage de la performance économique et financière de sa structure

<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'EVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>Modélisation de la performance économique et financière de l'entreprise à travers ses leviers pour préparer l'avenir</b>	S'approprier une approche dynamique des états de synthèse en intégrant les interactions entre le compte de résultat et le bilan de l'entreprise, pour réaliser le diagnostic global de l'entreprise	Lecture du bilan et du compte de résultat en vue de son utilisation pour de l'analyse et de la simulation sur les cas d'entreprise des participants	- Exploitation des états financiers de l'entreprise (bilan et compte de résultat) à travers la réalisation d'un diagnostic et construction un business plan
	Analyser la rentabilité économique de l'entreprise en identifiant ses déterminants, ses leviers d'action, des outils méthodologiques adaptés pour apprécier et contrôler la performance économique de l'entreprise (performance d'exploitation, création et répartition de la richesse)	Réalisation d'un diagnostic économique dans le cadre d'un de travail collaboratif dédié	- Pertinence de la caractérisation des différents déterminants du modèle économique de l'entreprise (profitabilité de l'entreprise : création et répartition de la valeur ajoutée ; importance des capitaux engagés)
	Analyser la rentabilité financière de l'entreprise en mesurant l'impact de la politique financière sur la rentabilité des capitaux propres et en intégrant les enjeux de l'actionnaire et du banquier (risques) pour apprécier et contrôler la performance financière de l'entreprise	Réalisation du diagnostic financier dans le cadre d'un de travail collaboratif dédié  Mise en place et maîtrise de l'outil ANAFIX (remplir la grille de calcul, valider les saisies adaptées au contexte de l'entreprise)	- Construction d'un modèle ANAFIX paramétré pour son entreprise, caractérisant sa situation financière prenant en compte les indicateurs clés de conditions de réalisation de l'équilibre financier, impact de la politique financière sur la rentabilité des capitaux propres, analyse du risque bancaire, etc
<b>Prévision de l'impact des décisions à venir sur l'équilibre économique et financier de l'entreprise</b>	Construire et défendre un business plan en se basant sur l'élaboration d'hypothèses économiques et financières (analyse des flux, détermination prévisionnelle de l'activité d'exploitation, bouclage financier, états synthétisant le business plan, analyse du risque) pour en déduire la construction d'indicateurs de pilotage personnalisés	Réalisation d'un business plan et présentation au groupe des méthodes de calcul de valorisation appliquées à l'entreprise  Approfondissement de l'adaptation de l'outil ANAFIX dans le cadre d'un atelier de travail collaboratif dédié	- Aptitude à construire un business plan (compte de résultat prévisionnel, plan de financement et bilan financier prévisionnel) à partir des leviers économiques et financiers de l'entreprise  - Présentation argumentée et cohérente d'un business plan et des indicateurs personnalisés retenus au regard de la stratégie, par la complétude de la matrice CANVAS

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	<p>S'approprier une démarche de valorisation d'une PME en identifiant les déterminants de la valorisation et l'approche méthodologique appropriée pour construire des modèles spécifiques adaptés aux enjeux du chef d'entreprise, de l'entreprise et de son secteur d'activité</p>	<p>Réalisation de l'évaluation financière de l'entreprise ou d'un projet d'investissement en lien avec le plan stratégique de l'entreprise</p>	<p>- Appropriation des notions de TRI, WACC, VAN en les adaptant au contexte de son entreprise ou de son projet par leur intégration dans des modèles de simulation prévisionnelle élaborés</p>
	<p>Identifier les leviers juridico-financiers en s'appropriant le vocabulaire adéquat, les acteurs des levées de fonds et mécanismes à l'œuvre pour mobiliser des capitaux dans le cadre d'un projets de croissance avec recours à des financements externes</p>	<p>Présentation au groupe du choix de solutions envisagées dans le cadre du financement d'un projet de croissance défini</p>	<p>- Pertinence des solutions identifiées fondée sur la présentation d'évaluation des conséquences, pour l'actionnaire de référence, des choix opérés</p>



## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

### 5 - Management des équipes en mobilisant les ressources humaines au service du projet d'entreprise

<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>Développement de son leadership et de celui de ses collaborateurs</b>	S'approprier les enjeux de la posture leader du dirigeant en définissant sa vision personnelle de développement pour utiliser son leadership comme moteur de la transformation de l'entreprise	Présentation au groupe des modes de management et des styles de leadership choisis pour l'entreprise  Elaboration d'un plan de progrès personnel en lien avec la performance visée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractérisation de son mode de leadership et ses propres facteurs de réussite en lien avec des actes managériaux fondamentaux</li> <li>- Construction d'un plan d'action permettant d'atteindre une organisation performante et adaptée aux valeurs de l'entreprise (inclus des indicateurs de « surveillance du capital humain »)</li> </ul>
	Articuler sa vision et la vision partagée en identifiant ses modes de fonctionnement (moteurs/freins, schémas cognitifs) pour installer une culture du leadership à tous les niveaux de l'organisation	Présentation d'une grille managériale de l'entreprise et des méthodes de management retenus  Approfondissement et mises en situation one to one dans le cadre d'un atelier de travail collaboratif dédié	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence de l'analyse et prise en compte des feedbacks restitués en groupe par l'identification de situations types concrètes de leadership auprès de ses collaborateurs</li> </ul>
	Connaître et maîtriser l'impact de son management en s'appropriant les outils de caractérisation des styles de management et de l'équipe performante pour développer du management collaboratif moteur de changement	Mise en pratique de travaux collaboratifs ( <i>les stagiaires construisent et expérimentent des méthodes de travail collaboratif</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à construire une organisation et des méthodes collaboratives ad-hoc dont la mise en application est démontrée lors des travaux collaboratifs sur la base de situations vécues en entreprise (capitalisation et retour d'expérience)</li> </ul>
<b>Construction avec les talents du personnel d'un projet d'entreprise agile, responsable et performant</b>	Permettre au dirigeant d'appréhender l'environnement social de sa structure en s'appropriant les principales questions que soulève le droit du travail dans la gestion quotidienne des salariés, pour mettre en œuvre les process RH adaptés d'un point de vue	Présentation au groupe du diagnostic RH de l'entreprise et du plan d'amélioration de la GRH  Grille d'évaluation du plan d'action managérial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence de l'analyse de la situation existante, par l'identification de points d'appui et axes d'amélioration de la GRH</li> </ul>

## ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

	opérationnel et en lien avec la stratégie de l'entreprise		- Présentation d'un plan d'amélioration continue de la GRH associé à des indicateurs de suivi du déploiement, de mesure du risque social, ...
	S'approprier les différents types d'entretien managériaux pour permettre aux talents de s'exprimer et à l'organisation d'être performante	Construction d'un plan de développement des compétences en lien avec la stratégie de l'entreprise (GPEC)	- Aptitude à construire un plan de développement des compétences qui réponde aux enjeux stratégiques de l'entreprise par la mise en place d'indicateurs d'analyse de la montée en compétences des collaborateurs
	Créer des conditions favorables au dialogue constructif en s'appropriant le fonctionnement des instances représentatives du personnel pour structurer le dialogue social dans l'entreprise et agir sur les conditions de travail	Présentation au groupe du diagnostic du dialogue social et des conditions de travail dans l'entreprise  Mise en place ou amélioration du Document Unique des Risques et des plans d'actions associés	- Présentation d'un outil de mesure des écarts entre la situation à l'entrée en formation et sa situation au terme du cycle, pour bâtir des indicateurs pérennes en lien avec notamment les réglementations en vigueur et agir sur les conditions de travail et la satisfaction des salariés

