ESSEC BUSINESS SCHOOL

Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation: Directeur financier (MS)

- **Bloc 1 : Développer une vision stratégique et un leadership responsables et engagés**
- **Bloc 2 : Piloter les opérations de communication et d'information financières**
- **Bloc 3 : Piloter les décisions financières majeures et les relations avec les apporteurs de fonds**
- **Bloc 4 : Piloter la performance financière et extra-financière de l'entreprise**

Intitulé : Directeur financier (MS)

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	REFERENTIEL DE COMPETENCES *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	REFERENTIEL D'EVALUATION *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
L'élaboration d'une vision stratégique - Veille géopolitique, économique, technologique, concurrentielle, environnementale et sociétale et analyse stratégique des résultats de cette veille - Identification et analyse des moyens et objectifs de l'organisation - Définition des grandes orientations stratégiques et des actions en adéquation avec les objectifs identifiés - Intégration des principes issus de la RSE et des enjeux liés au handicap et des problématiques environnementales dans la stratégie de l'organisation - Identification des freins au développement de l'organisation - Conception de solutions, répondant aux objectifs de l'organisation, dans le respect des principes éthiques, sociétaux et environnementaux définis (RSE, prise en compte du handicap, etc.), à court et long terme - Intégration d'innovations technologiques, digitales et d'intelligence artificielle dans les solutions	**Concevoir une stratégie de développement innovante**, en tenant compte du contexte géopolitique, social, environnemental, technologique, normatif, du contexte interne, des enjeux de responsabilité éthique et sociétale (notamment liés à l'inclusion et à la RSE) et des objectifs de performance de l'entreprise, afin d'orienter la prise de décision relative à son développement ou sa transformation.	**Mise en situation professionnelle réelle ou simulée** Réunis en équipes pluridisciplinaires, les candidats diagnostiquent une problématique de développement ou de transformation d'une organisation partenaire (entreprise, industrie, ONG, organisation publique, etc.), et proposent une stratégie innovante et responsable, adaptée au contexte de l'entreprise, intégrant un plan de pilotage de la transformation prenant en compte les enjeux des parties prenantes. Modalité : évaluation orale collective et individuelle	De manière collective : - Une analyse du contexte externe et interne de l'entreprise est produite à l'aide d'outils appropriés - Les enjeux géopolitiques, socio-économiques, environnementaux, technologiques, concurrentiels et juridiques sont pris en compte dans la proposition stratégique. - La proposition d'axes stratégiques intègre les objectifs de RSE et de performance de l'entreprise. De manière individuelle : - la justification argumentée des choix stratégiques est présentée et illustrée par des données ou références actualisées et contextualisées. - La position stratégique défendue inclut des objectifs en matière d'inclusion et de RSE - Des alternatives sont proposées et argumentées en réponse aux objections du jury
	Mettre en place un plan de transformation de l'entreprise, intégrant les innovations digitales et liées à l'intelligence artificielle, par la mise en place d'une veille sur les évolutions		De manière collective : - Les dynamiques et les freins au changement sont identifés et pris en compte dans

	technologiques et l'adoption des principes d'amélioration continue, afin de déployer la stratégie de développement de l'entreprise.		l'élaboration du plan. - Des innovations, notamment digitales et d'intelligence artificielle sont intégrées aux solutions proposées - Les outils de mesure proposés sont adaptés à l'organisation de l'entreprise - Les ressources humaines, financières et technologiques adaptées aux objectifs sont définis De manière individuelle : - Le plan de transformation est justifié et la valeur ajoutée des innovations proposées est démontrée - Des éléments de veille technologique sont proposés en lien avec la transformation - Les principes d'amélioration continue sont intégrés dans la mise en œuvre du plan
Le management de la transformation de l'organisation - Concertation avec les parties prenantes dans le pilotage des transformations à mettre en œuvre au sein de l'organisation (transition numérique, transformations organisationnelles, structurelles, etc.) - Accompagnement des équipes et prise en compte des situations de handicap dans la mise en œuvre des solutions	**Accompagner le changement dans son entreprise** en adoptant une posture de leadership engageant et participatif, facilitant les négociations entre les parties prenantes, afin de prévenir les résistances et garantir l'adhésion aux objectifs de performance de l'entreprise.		De manière collective : - Des actions concrètes et adaptées au contexte sont proposées - Les parties prenantes et les résistances potentielles sont identifiées - Des stratégies favorisant l'engagement et l'adhésion au projet sont mises en place De manière individuelle : - La communication est structurée pour soutenir la transformation

- Utilisation des principaux concepts du management et leur articulation interdisciplinaire - Animation d'une équipe diverse - Fédération d'une équipe autour d'un projet - Adoption d'une démarche inclusive (management transversal, procédures de recrutement favorisant la diversité et la prise en compte du handicap, etc.)			- Des leviers de motivation sont identifiés - Une posture de leadership est démontrée
	Manager une équipe interdisciplinaire et multiculturelle, en adoptant une démarche inclusive, tenant compte et valorisant les handicaps et spécificités de tous les collaborateurs, afin de permettre l'atteinte des objectifs de performance de l'entreprise dans un environnement de travail collaboratif et productif.		De manière collective : - L'organisation et la répartition des rôles au sein de l'équipe sont efficaces -Un mode de fonctionnement collaboratif est mis en place - Les enjeux liés au handicap, à la multiculturalité et à la diversité sont pris en compte dans la coordination du travail De manière individuelle : - Les solutions (pratiques, matérielles, humaines, etc.) permettant la bonne intégration de tous les collaborateurs sont décrites et justifiées - Une posture respectant les principes éthiques, et valorisant les contributions des autres est adoptée. - Le mode de communication est adapté en fonction des différences culturelles et professionnelles de ses interlocuteurs.

Intitulé : Directeur financier (MS)

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	REFERENTIEL DE COMPETENCES *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	REFERENTIEL D'EVALUATION *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
La gouvernance et la conformité des comptes financiers **Réalisation des comptes** - Collecte et analyse des informations comptables et financières - Contrôle de cohérence et vérification des données financières - Supervision de l'élaborations des comptes sociaux et consolidés - Coordination avec le commissaire aux comptes **Pilotage de la veille réglementaire et normative** - Vérification de la conformité aux normes comptables et fiscales nationales et internationales. - Intégration des évolutions réglementaires aux processus internes - Pilotage des dispositifs de contrôle interne	**Superviser la veille et l'intégration des évolutions réglementaires et normatives financières aux processus internes**, en anticipant leurs impacts sur la stratégie et les états financiers afin d'assurer leur conformité aux besoins des utilisateurs internes et externes.	**Etude de cas :** A partir des états financiers d'une entreprise, les candidats analysent par groupe de 3 ou 4 l'information et en tirent des conclusions en termes de stratégie de l'organisation. A l'issue du travail préparatoire, chaque candidat rédige individuellement un rapport écrit en s'appuyant sur le collectif pour proposer des éléments crédibles et répondre aux problématiques soulevées.	- Les méthodes comptables appliquées par l'entreprise sont identifiées et décrites - L'impact de l'intégration des évolutions réglementaires et normatives est analysé - Des proposition d'adaptation aux nouvelles exigences sont formulées
	Assurer la gouvernance des comptes de l'entreprise en pilotant leur élaboration, en veillant à l'utilisation d'outils comptables et financiers adaptés et en s'appuyant sur l'audit du commissaire au compte, afin de garantir leur conformité et leur fiabilité auprès des parties prenantes (investisseurs, etc.)	Modalité : Travail préparatoire collectif et Rapport écrit individuel	- La cohérence entre les documents financiers est vérifiée - le tableau de flux de trésorerie est établi - Les ratios financiers sont calculés et analysés

La structuration et la communication des informations financières **Détermination des procédures de gestion des données financières** - Structuration des processus de collecte, de consolidation, de validation et de sécurité des données comptables et financières. - Intégration d'outils pour automatiser et sécuriser la gestion des données - Evaluation de l'efficacité des solutions SI mises en place (dont accessibilité numérique) **Communication des performances financières** - Analyse des résultats financiers - Elaboration des rapports financiers - Animation des réunions financières - Conception des supports de communication	**Définir une stratégie d'utilisation des systèmes d'informations financières**, en structurant les processus de collecte, de consolidation, de validation et de sécurité des données comptables, pour garantir leur disponibilité et leur transparence pour l'ensemble des utilisateurs.	**Mise en situation professionnelle** Sur la base des éléments financiers d'une entreprise, les candidats rédigent, par petits groupes, un cahier des charges pour la mise en place d'un jumeau numérique de la fonction finance de l'entreprise. Modalité : Rapport écrit collectif	-Les objectifs et les fonctionnalités clés du jumeau numérique sont définis - la méthodologie de collecte, consolidation et sécurisation des données est décrite - les exigences de transparence et d'accessibilité sont intégrées - Le choix des outils sont justifiés au regard des besoins de l'entreprise
	Piloter la communication financière pour les activités courantes et spécifiques de l'entreprise, en expliquant les décisions économiques et en apportant une analyse stratégique de leurs impacts auprès des utilisateurs, afin de préserver leur confiance et faciliter la mise en œuvre des mesures.		- Les décisions financières prises sont expliquées et contextualisées - L'impact des décisions sur la stratégie de l'entreprise est analysé - Les supports visuels et tableaux sont clairs et accessibles

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
La réalisation du diagnostic financier préalable **Suivi financier de la structure** -Suivi des indicateurs financiers et productifs - Elaboration des tableaux de bord et indicateurs d'alerte - Résolution des dysfonctionnements **Diagnostic interne approfondi** - Collecte et analyse des données financières, opérationnelles et stratégiques - Identification des forces et des faiblesses de l'organisation - Proposition de financement	**Mettre en place un contrôle régulier de la structure financière et productive** de l'entreprise en élaborant des tableaux de bord et des indicateurs d'alerte, afin de détecter d'éventuels dysfonctionnements et d'en identifier les causes.	**Mise en situation professionnelle** : Etude de cas et jeu de simulation de financement d'entreprise et de marché : A partir d'un cas d'une entreprise réelle, le candidat établit une analyse critique de sa situation financière. Il propose et pilote les décisions d'investissement et de financement. Modalité écrite et individuelle	- Les informations sont classées et analysées de manière claire et cohérente. - Les dysfonctionnements sont repérés par l'analyse d'indicateurs clés adaptés à la situation de l'entreprise
	Réaliser un diagnostic interne approfondi de l'entreprise, en collectant et en analysant les données internes, afin de fournir un outil d'aide à la décision pour appuyer la réflexion stratégique des dirigeants.		- L'évaluation de la santé financière de l'entreprise s'appuie sur analyse détaillée et justifiée de l'information financière (bilan, compte de résultat, flux de trésorerie) - Les forces et les faiblesses financières, fonctionnelles et stratégiques sont identifiées et analysées
	Définir des modalités de financement innovantes et éthiques, en analysant les besoins de l'entreprise et en identifiant les opportunités disponibles, afin de contribuer à la création de valeur pour l'organisation.		- Les besoins en financement sont identifiés en lien avec la stratégie de l'entreprise - Les solutions proposées intègrent les enjeux économiques, sociaux et environnementaux (participatif, durable, solidaire, etc.)

L'élaboration et la validation des projets d'investissement : **Évaluation et formalisation des projets d'investissement** - Production d'études d'investissements - Analyse des besoins et proposition de recommandations - Modélisation financière pour anticiper la rentabilité et les risques **Définition et négociation de solutions de financement** - Veille sur les nouvelles opportunités de financement - Pilotage des relations avec les financeurs - Formalisation des accords de financement	**Préparer des études d'investissements industriels et financiers**, en analysant les besoins et les options qui existent et en élaborant des recommandations documentées, afin de faciliter des décisions éclairées et pertinentes		- Les ressources, contraintes et opportunités sont identifiées - La comparaison des options d'investissement identifie les avantages, risques et impacts financiers de chaque option - Les solutions proposées sont justifiées avec les éléments financiers
	Piloter l'évaluation stratégique des projets d'investissement, en analysant leur rentabilité potentielle et leurs impacts sur les produits, services ou processus existants, et en formalisant des recommandations documentées et argumentées, afin de les soumettre aux instances dirigeantes pour arbitrage et validation en cohérence avec les objectifs de croissance de l'entreprise		- L'analyse de rentabilité s'appuie sur l'étude des indicateurs financiers - Les investissements proposés sont cohérents avec les objectifs de croissance de l'entreprise
	Négocier avec les institutions financières en recherchant les concours financiers les mieux adaptés, afin d'obtenir des conditions de financement avantageuses pour l'entreprise.		- Les besoins en financement sont précisément quantifiés - Les solutions proposées sont adaptées au profil de risque et aux objectifs de l'entreprise - Les décisions prises sont adaptées au contexte

Intitulé : Directeur financier (MS)

REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	REFERENTIEL DE COMPETENCES *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	REFERENTIEL D'EVALUATION *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis*	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Le pilotage budgétaire et la gestion stratégique des coûts **Supervision stratégique des processus budgétaires** - Définition des équilibres budgétaires et allocation des ressources - Mise en place du suivi et du contrôle budgétaire et prévisionnel - Anticipation des besoins en financement **Analyse des coûts de l'entreprise** -Evaluation et analyse des structures de coûts et identification des leviers d'optimisation - Analyse des écarts budgétaires - Proposition de recommandations	**Mettre en place un système de pilotage budgétaire**, en définissant des indicateurs financiers (chiffre d'affaires, rentabilité, trésorerie), opérationnels (productivité, délais, qualité) et extra-financiers (impact environnemental, bien-être des collaborateurs, respect des engagements RSE), afin d'orienter les décisions stratégiques et garantir l'alignement des ressources avec les priorités de l'entreprise.	**Simulation professionnelle** Réunis en petits groupes, les candidats gèrent une entreprise, estiment les financements et réalisent des actions pour développer la performance financière de leur entreprise : acheter du matériel, sous-traiter, racheter un concurrent… Modalité : Présentation individuelle de la stratégie et des adaptations réalisées tout au long de la simulation.	- Les indicateurs sélectionnés prennent en compte les orientations stratégiques en matière de RSE et de développement durable - Des tableaux de bord sont élaborés pour le suivi de la performance globale de l'entreprise
	Élaborer les budgets prévisionnels des différentes fonctions de l'entreprise, en respectant les grandes orientations données dans le plan stratégique, pour assurer un bon déploiement de la stratégie de l'organisation.		- Les besoins en financement des différentes fonctions sont collectés et analysés - Les prévisions budgétaires sont alignées avec le plan stratégique, les tendances du marché et les performances passées - L'allocation des ressources est optimisée pour maximiser la rentabilité des différentes fonctions
	Analyser les écarts budgétaires, en identifiant les ajustements nécessaires, en tenant les responsables informés et en proposant des mesures correctives adaptées, afin de garantir l'atteinte des objectifs et la maîtrise des ressources financières.		- Les écarts budgétaires sont anticipés - L'analyse des causes est rigoureuse et détaillée - Des ajustements sont proposés en fonction de l'évolution du marché et des contraintes de l'entreprise - Les actions entreprises ont permis le redressement de la situation

L'évaluation globale de la performance financière et extra-financière : **Définition d'indicateurs de performance financière et extra-financière** -Sélection des indicateurs de performance financiers - Intégration d'indicateurs opérationnels et extra-financiers - Définition d'un cadre d'évaluation	**Établir un diagnostic des grandes fonctions de l'entreprise**, en prenant en compte des indicateurs financiers, opérationnels et extra-financiers (notamment sociaux, environnementaux et éthiques), afin d'évaluer leurs performances globales		- L'analyse des performances intègre les dimensions économiques sociales et environnementales - Le diagnostic s'appuie sur les outils de suivi des indicateurs mis en place - Les forces et faiblesses de chaque fonction sont repérées et analysées
Suivi et pilotage de la performance globale de l'entreprise - Evaluation de la performance des processus fonctionnels - Analyse des écarts par rapport aux objectifs - Identification des solutions d'optimisation des résultats	**Optimiser le pilotage financier et extra-financier de l'organisation** en analysant les processus mis en oeuvre à travers l'étude du rapport coût-efficacité en vue d'améliorer la performance globale de l'entreprise.		- L'évaluation des flux internes et des ressources utilisées permet de repérer les processus inefficaces - Les propositions d'amélioration proposées permettent une amélioration de la compétitivité et de la rentabilité

Modalité d'évaluation transversale : Rédaction et soutenance d'une thèse professionnelle

La thèse professionnelle est une évaluation transversale des compétences acquises par le candidat et fait la synthèse de toutes les compétences acquises, qu'elles soient transversales ou métier. Elle s'appuie sur des critères de rigueur scientifique, de pertinence sectorielle et l'apport pour l'entreprise à laquelle elle se réfère.
Sur la base d'une expérience professionnelle d'une durée minimale de 4 mois, le candidat expose et analyse par écrit la problématique retenue puis proposer des recommandations, qu'il présente et défend au cours d'une soutenance orale devant un jury.
La validation de la thèse professionnelle est indispensable pour l'obtention de la certification