REFERENTIEL DE COMPETENCES ET DE CERTIFICATIONS METIER
DIRIGEANT D'ENTREPRISE - NIVEAU 7

Candidat en situation de handicap :

Pour garantir l'égalité des chances entre les candidats, les modalités d'évaluation seront dans la mesure du possible inclusives.
Des aménagements aux conditions de passation des épreuves orales, écrites, pratiques ou de contrôle continu des examens de CDE FEDE FRANCE, rendus nécessaires en raison d'un handicap ou d'un trouble de la santé invalidant, sont prévus.

Ces aménagements peuvent inclure l'octroi d'un temps supplémentaire et sa prise en compte dans le déroulement des épreuves, la présence d'un assistant, un dispositif de communication adapté, la mise à disposition d'un équipement adapté ou l'utilisation, par le candidat, de son équipement personnel.
En outre, si ces aménagements n'étaient pas suffisants, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager, dans le respect du règlement des examens et des spécifications du référentiel, les modalités d'évaluation.

Le jury de certification peut enfin décider de neutraliser certains critères d'évaluation, sur avis motivé du référent handicap, dans la mesure où ces critères sont rendus non-pertinents au regard de la nature du handicap et s'ils ne relèvent pas du cœur de l'activité professionnelle constitutive du métier visé.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Définir et piloter la stratégie globale de l'entreprise			
Réalisation d'un diagnostic stratégique global • Analyse de l'environnement économique, géopolitique, concurrentiel et technologique influençant les marchés cibles • Élaboration d'une vision stratégique alignée avec les objectifs de développement à court, moyen et long terme • Rédaction des rapports et recommandations • Veille technologique, réglementaire, sectorielle et concurrentielle	C1 Élaborer une vision stratégique globale de l'entreprise en analysant l'environnement économique, géopolitique, concurrentiel et technologique, en évaluant la position de l'entreprise face aux évolutions du marché et aux innovations disruptives, en identifiant les leviers de croissance commerciale et les marchés porteurs, et en projetant des objectifs de développement à court, moyen et long terme, afin de guider les décisions stratégiques dans une perspective d'équilibre entre impératifs économiques, considérations sociales et enjeux environnementaux.	**Étude de cas de définition stratégique** **Épreuve individuelle ou en binôme** **Production écrite et orale** Le candidat reçoit le dossier, réel ou reconstitué, d'une entreprise soumise à des enjeux d'évolution. Ce dossier comprend un ensemble d'informations hétérogènes : orientations stratégiques générales, éléments de diagnostic externe et interne, informations organisationnelles, données clés internes, étude de marché ciblée, éléments sur la concurrence, signaux faibles, etc. À partir de ces éléments, le candidat doit élaborer une note d'orientation stratégique structurée comprenant : - un diagnostic stratégique global, appuyé sur une analyse de l'environnement économique, sectoriel, réglementaire et sociétal - une proposition de vision stratégique à court, moyen et long terme, justifiée par des données	▪ L'analyse de l'environnement externe est structurée, actualisée et étayée par des données fiables. ▪ La position de l'entreprise est évaluée à partir d'indicateurs objectifs (forces/faiblesses, innovations, ruptures). ▪ Les objectifs stratégiques sont formulés selon des horizons différenciés et alignés avec la mission de l'entreprise. ▪ La projection stratégique intègre les enjeux RSE, technologiques et inclusifs. ▪ Les choix sont justifiés dans une logique d'arbitrage et de priorisation.
	C2 Rédiger des rapports clairs et détaillés sur les résultats de l'analyse stratégique initiale, en formulant des recommandations pratiques et actionnables pour le pilotage de la stratégie de l'entreprise à moyen et long terme, en s'appuyant sur des données factuelles et des analyses objectives afin de fournir des éléments de décision à la direction générale et aux parties prenantes.		▪ Les rapports sont rédigés de manière claire, structurée et factuelle. ▪ Les recommandations stratégiques sont pratiques, actionnables et basées sur des données objectives. ▪ Les rapports fournissent des éléments de décision précis et mesurables.
	C3 Mettre en place un dispositif de veille continue sur les évolutions technologiques, réglementaires, sectorielles et concurrentielles, en sélectionnant des sources fiables et en utilisant des outils de surveillance, afin d'identifier les risques émergents et les nouvelles opportunités et d'actualiser la stratégie de l'entreprise.		▪ Un dispositif de veille continue comprend des outils et sources fiables pour surveiller les évolutions technologiques, réglementaires, sectorielles et concurrentielles. ▪ Les risques émergents et les opportunités sont identifiés en temps réel et intégrés dans le processus de révision stratégique.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Élaboration et formalisation du plan stratégique • Définition des objectifs stratégiques et des indicateurs de performance ; • Priorisation des projets en fonction des ressources et des opportunités ; • Planification des échéances et étapes clés du déploiement stratégique ; • Coordination de la mise en œuvre interdisciplinaire des actions ; • Réalisation de *reportings* stratégiques.	C4 Formuler des objectifs stratégiques clairs et mesurables, en les alignant avec la vision de l'entreprise, en définissant des indicateurs de performance pertinents permettant d'évaluer l'atteinte de ces objectifs, y compris en matière de développement commercial, et en utilisant des méthodologies de gestion de la performance adaptées aux priorités stratégiques de l'entreprise afin de permettre un suivi précis et objectif de la progression de l'entreprise vers ses objectifs stratégiques	- des objectifs stratégiques chiffrés, appuyés sur des indicateurs clés (3 à 5 KPIs) - au minimum deux scénarios stratégiques distincts, chacun assorti d'hypothèses explicites, et la justification du scénario retenu - un plan d'action priorisé sur 6 à 12 mois, incluant les fonctions concernées - un descriptif des modalités de coordination interfonctionnelle envisagées pour mettre en œuvre la stratégie - une réflexion sur les impacts sociétaux des choix stratégiques, notamment en matière de RSE, d'accessibilité et d'inclusion - une section de *reporting* à destination de la gouvernance avec un tableau de bord synthétique et des seuils d'alerte Livrable : Note d'orientation stratégique Le livrable fera l'objet d'une soutenance orale devant un jury professionnel, simulant un comité de direction.	▪ Les objectifs stratégiques sont formulés de manière claire, cohérente et mesurable, en respectant la méthodologie SMART. ▪ Les indicateurs de performance associés sont définis et permettent de suivre de manière précise et objective l'atteinte des objectifs à court, moyen et long terme. ▪ Des indicateurs d'impact sociétal (accessibilité, inclusion, transition écologique) sont intégrés lorsqu'ils sont pertinents au regard des objectifs stratégiques. ▪ Les objectifs sont alignés avec la vision de l'entreprise et les priorités stratégiques, garantissant un suivi efficace de la progression de l'entreprise. ▪ Les objectifs sont priorisés en fonction des contraintes identifiées et des leviers mobilisables.
	C5 Évaluer les projets stratégiques en fonction des ressources disponibles, des risques, et des opportunités identifiées, en utilisant des outils de gestion de portefeuille de projets afin de prioriser les initiatives les plus pertinentes au regard des orientations stratégiques définies.		▪ Les projets stratégiques sont évalués en fonction des ressources disponibles, des risques identifiés et des opportunités du marché, à l'aide d'outils de gestion de portefeuille de projets. ▪ La priorisation des projets se fait en fonction de leur alignement avec la stratégie globale, permettant d'optimiser les ressources et d'assurer un impact maximal sur la performance de l'entreprise. ▪ Les critères d'évaluation sont mesurables et adaptés aux priorités stratégiques de l'entreprise.
	C6 Élaborer un calendrier détaillé du déploiement stratégique (*roadmap* stratégique), en identifiant les étapes clés et les échéances importantes et en assignant les ressources nécessaires à chaque phase afin d'assurer une exécution fluide et ponctuelle du plan stratégique.		▪ Un calendrier détaillé du déploiement stratégique est élaboré en définissant les étapes clés, les échéances importantes et les ressources nécessaires pour chaque phase. ▪ Le calendrier est structuré de manière à garantir la bonne exécution du plan stratégique dans les délais impartis, avec une identification précise des responsabilités et des échéances, permettant une gestion fluide et ponctuelle du processus de mise en œuvre.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	C7 Coordonner les actions stratégiques interfonctionnelles en mobilisant les équipes de différents départements et en garantissant la communication et la collaboration efficaces entre les parties prenantes afin d'assurer l'alignement des efforts et l'efficacité de la mise en œuvre du plan stratégique.		▪ Les actions stratégiques sont coordonnées de manière efficace entre les différents départements, en garantissant la communication fluide et la collaboration entre toutes les parties prenantes. ▪ La gestion interfonctionnelle permet d'assurer l'alignement des efforts entre les équipes, optimisant ainsi la mise en œuvre des actions stratégiques et garantissant leur efficacité. ▪ Les processus de communication et de collaboration sont mesurables par leur capacité à générer des résultats concrets et à favoriser l'adhésion des équipes.
	C8 Produire des *reportings* réguliers sur l'avancement du déploiement stratégique, en suivant les indicateurs de performance définis et en fournissant des analyses qualitatives et quantitatives des résultats afin de faciliter la prise de décision et ajuster la stratégie en fonction des résultats obtenus.		▪ Les *reportings* réguliers sont produits avec des indicateurs de performance définis, permettant de suivre l'évolution du déploiement stratégique. ▪ Ces rapports incluent des analyses qualitatives et quantitatives des résultats, fournissant une vue d'ensemble précise de l'avancement du plan stratégique. ▪ Ils facilitent la prise de décision et permettent des ajustements de la stratégie en fonction des écarts par rapport aux objectifs définis, garantissant ainsi la réactivité et la pertinence du pilotage stratégique.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Piloter les transformations et structurer la gouvernance de l'entreprise			
Structuration et animation de l'organisation interne • Définition d'une organisation hiérarchique et fonctionnelle adaptée aux enjeux de l'entreprise ; • Définition des rôles, responsabilités et modalités de délégation ; • Mise en place des processus de management de projet et de pilotage de la performance ; • Adaptation de l'organisation aux logiques de coordination multisites ou internationales ; • Promotion d'une communication interne fluide.	C9 Structurer une organisation hiérarchique et fonctionnelle adaptée aux objectifs stratégiques de l'entreprise en définissant les rôles, responsabilités et modalités de délégation, et en formalisant les mécanismes de coordination et de pilotage managérial, afin d'optimiser l'efficacité opérationnelle, la lisibilité des responsabilités et la capacité de réaction en contexte multisite ou international.	**Étude de cas organisationnelle - Transformation et gouvernance** **Épreuve individuelle ou en binôme** **Production écrite et orale** Le candidat est placé en situation de conseil ou de pilotage d'un cas, réel ou reconstitué, d'entreprise confrontée à un projet de transformation organisationnelle portant sur ses structures internes, ses processus, ses outils et sa communication. Le scénario de cas est fourni avec des données structurantes : éléments de contexte, effectifs, organigramme simplifié, objectifs à atteindre, contraintes identifiées. À partir des éléments fournis, le candidat doit élaborer un livrable structuré comprenant : - un diagnostic synthétique de l'organisation existante, incluant les points de blocage, de redondance ou de rupture dans les processus actuels - une modélisation de l'organisation cible, intégrant les évolutions hiérarchiques et fonctionnelles, ²les délégations, et les spécificités éventuelles	▪ L'organisation cible est modélisée de manière claire, cohérente et en lien avec les objectifs stratégiques. ▪ Les rôles, responsabilités et modalités de délégation sont définis avec précision. ▪ Les dispositifs de coordination interservices ou multisites sont opérationnels. ▪ La lisibilité des fonctions managériales est assurée pour tous les collaborateurs. ▪ La structure favorise l'agilité, la transparence et la responsabilisation.
	C10 Déployer des processus transversaux de management de projet et de pilotage de la performance en intégrant des outils de planification, de coordination et de suivi (indicateurs de performance, *reportings*, réunions de pilotage), afin d'aligner les activités sur les objectifs stratégiques, d'optimiser l'efficacité collective et de garantir la traçabilité des résultats.		▪ Les objectifs stratégiques sont traduits en actions mesurables avec des indicateurs de performance clairement définis. ▪ Les outils de planification, coordination et *reporting* sont choisis et paramétrés en fonction des exigences de performance collective. ▪ Les processus sont modélisés de manière transversale et intégrés dans la dynamique globale de pilotage. ▪ Les résultats sont suivis et documentés, avec des ajustements opérés en fonction des écarts observés.
	C11 Adapter les dispositifs organisationnels aux environnements multisites ou internationaux en identifiant les contraintes structurelles, culturelles, juridiques et opérationnelles propres aux implantations, et en mettant en place des mécanismes de coordination et de gouvernance tenant compte des enjeux de diversité culturelle, d'inclusion sociale, et de conformité aux normes RSE internationales afin de garantir la cohérence, la performance et la continuité des opérations à l'échelle globale.		▪ Les contraintes juridiques, logistiques, culturelles et organisationnelles propres aux implantations sont identifiées et analysées. ▪ Les mécanismes de coordination transnationale sont structurés de façon à garantir cohérence, synchronisation et sécurité des opérations. ▪ Les dispositifs proposés tiennent compte des disparités locales tout en assurant une gouvernance homogène à l'échelle globale. ▪ Les dispositifs tiennent également compte des obligations sociales et environnementales en matière d'inclusion, de

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
		liées à une logique multisite ou internationale - une feuille de route opérationnelle, incluant les grandes étapes, les responsabilités, les ressources nécessaires et un calendrier de mise en œuvre - une définition des principaux processus transversaux de pilotage, assortie de propositions d'outils managériaux adaptés - une note de conduite du changement, ciblée sur trois leviers prioritaires : communication, formation, mobilisation - une proposition de 3 à 5 indicateurs de suivi du changement, quantitatifs et/ou qualitatifs, ciblant les effets attendus - une description des dispositifs d'engagement des parties prenantes Livrable : Dossier de transformation organisationnelle Le livrable fera l'objet d'une soutenance orale devant un jury professionnel.	diversité et d'accessibilité dans les différentes zones d'implantation. ▪ Les processus sont harmonisés tout en maintenant l'efficacité opérationnelle et la capacité d'adaptation locale
	C12 Mettre en œuvre une communication interne fluide, ascendante et descendante, en structurant des canaux de diffusion et des outils collaboratifs numériques inclusifs et accessibles à tous les profils, afin de favoriser la circulation de l'information et la cohésion organisationnelle.		▪ Les canaux de communication internes sont définis, hiérarchisés et adaptés aux différents niveaux de l'organisation. ▪ Les outils collaboratifs et les rituels managériaux sont sélectionnés en fonction de leur capacité à renforcer la transversalité et l'engagement. ▪ La stratégie de communication est inclusive et accessible, intégrant les enjeux de diversité, de distance et de temporalité. ▪ L'accessibilité des contenus (formats alternatifs, langage clair, outils numériques compatibles) est vérifiée et prise en compte dans les outils et supports proposés. ▪ L'impact sur la mobilisation des équipes, la qualité de l'information et la cohésion organisationnelle est mesuré.
Pilotage des changements organisationnels et technologiques • Pilotage de projets de transformation numérique et organisationnelle ; • Définition d'une stratégie de conduite du changement ; • Identification des besoins de réorganisation et adaptation des processus internes ; • Suivi des indicateurs de changement ;	C13 Piloter des projets de transformation numérique et organisationnelle complexes en structurant des feuilles de route transversales, en mobilisant des méthodologies agiles et des outils de conduite de projet adaptés, et en veillant à l'intégration de dispositifs de sécurisation des systèmes d'information, afin d'aligner les évolutions technologiques et structurelles avec les orientations stratégiques de l'entreprise.		▪ Les feuilles de route sont construites avec des jalons, livrables et ressources clairement définis. ▪ Les outils de gestion de projet sont sélectionnés et utilisés de manière cohérente avec les enjeux de transformation. ▪ Les parties prenantes sont mobilisées de façon interfonctionnelle autour d'un objectif stratégique commun. ▪ Les impacts des transformations sont analysés en lien avec les objectifs initiaux et les résultats opérationnels.
	C14 Définir une stratégie de conduite du changement adaptée aux impacts humains, organisationnels et technologiques en identifiant les leviers d'adhésion, en évaluant les résistances potentielles et en structurant un plan de communication, de formation et		▪ Les leviers d'adhésion et les zones de résistance sont identifiés sur la base d'analyses qualitatives et quantitatives. ▪ La stratégie de changement est structurée avec des actions spécifiques par profil d'acteurs et par niveau d'impact.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
• Facilitation de l'adhésion des parties prenantes par un management participatif et inclusif.	d'accompagnement afin de sécuriser l'appropriation des transformations par l'ensemble des parties prenantes.		▪ Le plan de conduite du changement intègre communication, formation et accompagnement, avec un séquencement opérationnel. ▪ Les mesures de prévention des résistances et d'accompagnement sont évaluées en fonction de leur efficacité sur l'appropriation du changement.
	C15 Identifier les besoins de réorganisation des processus internes en analysant les dysfonctionnements, les écarts de performance et les zones de rupture et en redéfinissant les flux de travail à l'aide de méthodes de *lean management* ou de reengineering afin d'améliorer la fluidité, l'efficience et la résilience des opérations.		▪ Les dysfonctionnements et écarts de performance sont identifiés à l'aide de données factuelles et d'indicateurs mesurables. ▪ Les processus sont modélisés dans leur état initial et cible avec des outils adaptés (cartographie, BPMN, SIPOC…). ▪ Les méthodes d'amélioration (*lean*, *reengineering*) sont mobilisées avec justification des choix opérés. ▪ Les nouvelles logiques de flux contribuent à l'optimisation de l'efficience opérationnelle et à la réduction des ruptures.
	C16 Mettre en place un dispositif de suivi des indicateurs de changement en sélectionnant des métriques pertinentes (taux d'adoption, délais, productivité, satisfaction, etc.), en collectant les données et en produisant des tableaux de bord dynamiques afin de mesurer les effets des transformations et d'ajuster les actions en temps réel.		▪ Les indicateurs sont sélectionnés selon des critères de pertinence stratégique, opérationnelle et sociale. ▪ Les modalités de collecte et d'analyse des données sont définies, automatisées et fiabilisées. ▪ Les tableaux de bord sont structurés pour permettre un suivi dynamique et des ajustements rapides. ▪ Les évolutions des indicateurs font l'objet d'une analyse structurée permettant d'orienter les décisions correctives.
	C17 Faciliter l'adhésion des parties prenantes à la transformation en animant une démarche de management participatif et inclusif à travers des instances de co-construction, des outils de dialogue collaboratif et des mécanismes de reconnaissance afin de créer un climat de confiance, de favoriser l'engagement collectif et d'assurer la continuité des transformations engagées.		▪ Les dispositifs de participation et de co-construction sont mis en œuvre avec un taux d'engagement mesurable. ▪ Les outils collaboratifs sont adaptés aux profils des parties prenantes et intégrés dans la culture de travail. ▪ Les mécanismes de reconnaissance et de valorisation des contributions sont explicites et appliqués.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
			▪ L'évolution des niveaux d'adhésion et de confiance est observée à travers des indicateurs sociaux et qualitatifs.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
Gérer la performance financière et la conformité de l'entreprise			
Élaboration et suivi de la stratégie financière • Conception des budgets annuels et prévisions financières ; • Analyse des résultats financiers et gestion des investissements ; • Pilotage de la performance globale et durable • Pilotage des investissements et allocation des ressources aux initiatives à forte valeur ajoutée ; • Supervision de l'exécution du plan financier, optimisation des coûts et rentabilité des projets ;	C18 Élaborer les budgets annuels et les prévisions financières en cohérence avec les objectifs stratégiques, les obligations légales et les engagements RSE en mobilisant des outils de modélisation budgétaire, en intégrant des hypothèses de croissance durable et en s'appuyant sur des données financières internes et des indicateurs de performance extrafinancière afin de garantir la soutenabilité économique et l'alignement des moyens avec les priorités de transformation.	**Étude de cas de gestion financière et de maîtrise des risques** **Épreuve individuelle ou en binôme** **Production écrite et orale** Le candidat reçoit un dossier entreprise, réel ou fictif, comprenant : - des données clés de performance financière (résumées sur 1 à 2 années) - une problématique d'arbitrage budgétaire ou d'allocation de ressources - une cartographie partielle des risques - des extraits de rapports de contrôle interne ou de veille réglementaire - une demande de la direction portant sur l'optimisation financière et la conformité RSE/accessibilité Il est demandé au candidat de produire un livrable structuré intégrant : - une synthèse d'analyse des résultats financiers et écarts, - une proposition de priorités budgétaires chiffrées,	▪ Les hypothèses budgétaires sont construites à partir de données internes fiables et de tendances sectorielles actualisées. ▪ Les budgets prévisionnels intègrent des objectifs économiques, environnementaux et sociaux, en lien avec les engagements sociaux et environnementaux définis par l'entreprise. ▪ Les arbitrages budgétaires tiennent compte des contraintes structurelles et des priorités d'inclusion, d'accessibilité et de durabilité. ▪ Les outils de modélisation sont adaptés à la complexité de l'environnement financier et permettent des projections réalistes à différents horizons.
	C19 Evaluer les résultats financiers et la rentabilité des activités et projets en utilisant des outils d'analyse comparative, de contrôle de gestion et de simulation de scénarios afin d'identifier les leviers d'optimisation des coûts, de rentabilité et d'allocation des ressources dans une logique de performance globale et d'impact sociétal.		▪ Les résultats financiers sont analysés avec des indicateurs de performance pertinents et actualisés. ▪ Les écarts entre prévisionnel et réalisé sont identifiés et interprétés avec précision. ▪ Les leviers d'optimisation sont définis avec une approche combinée : financière, organisationnelle et sociétale. ▪ Les propositions d'ajustement améliorent la rentabilité globale tout en respectant les engagements éthiques et RSE de l'entreprise.
	C20 Piloter la performance globale durable de l'entreprise en consolidant les données financières, extrafinancières et sociétales, en mobilisant des outils de *reporting* intégrés et des indicateurs ESG, et en partageant les résultats avec les parties prenantes internes et externes, afin d'orienter les décisions de gouvernance sur la base d'une évaluation intégrée des performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise.		▪ Les données financières, extrafinancières et sociales sont consolidées dans un même cadre d'analyse. ▪ Les indicateurs ESG sont sélectionnés selon des référentiels reconnus et suivis dans le temps. ▪ Le *reporting* global est lisible, accessible, aligné avec les engagements de l'entreprise. ▪ Les résultats sont partagés avec les parties prenantes internes et externes.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
		- 3 à 5 indicateurs de suivi de performance financière et extrafinancière - une recommandation sur l'un des risques majeurs identifiés, avec proposition d'action corrective - une note d'alerte réglementaire ou RSE, issue de la veille transmise, - une recommandation de communication vers la direction ou les parties prenantes Livrable : Note de décision financière et de gestion des risques Le livrable fera l'objet d'une soutenance orale devant un jury professionnel.	▪ La gouvernance intègre les résultats dans les processus de décision stratégique.
	C21 Piloter les arbitrages d'investissement et l'allocation des ressources financières aux projets prioritaires en hiérarchisant les initiatives selon leur potentiel de création de valeur économique, sociale et environnementale, et en intégrant des critères de responsabilité sociétale (inclusion, accessibilité, transition écologique) afin de maximiser la contribution de l'entreprise à une croissance durable et équitable.		▪ Les projets sont évalués avec une grille d'analyse intégrant la rentabilité, l'impact social, environnemental et les bénéfices en termes d'inclusion. ▪ Les priorités d'investissement sont hiérarchisées de manière justifiée et alignée avec les objectifs stratégiques globaux. ▪ Les ressources sont allouées selon des critères multicritères (économiques, sociaux, écologiques) validés par la gouvernance. ▪ Les arbitrages sont formalisés de manière transparente et communiqués aux parties prenantes concernées.
	C22 Suivre l'exécution du plan financier en structurant un système de *reporting* intégrant des données financières et extrafinancières, en fiabilisant les sources d'information et en adaptant les supports aux besoins des parties prenantes afin d'éclairer les décisions de gouvernance et d'assurer la transparence sur les impacts économiques, sociaux et environnementaux.		▪ Le système de *reporting* est structuré de manière cohérente avec les objectifs financiers et extrafinanciers de l'entreprise. ▪ Les indicateurs financiers et RSE sont sélectionnés selon leur pertinence stratégique et leur capacité à mesurer les impacts économiques, sociaux et environnementaux. ▪ Les données collectées sont vérifiées, consolidées et fiabilisées à partir de sources fiables. ▪ Les supports de *reporting* sont adaptés aux besoins et aux profils des parties prenantes internes et externes, y compris en termes d'accessibilité. ▪ Les résultats sont présentés de façon claire et synthétique, avec des écarts analysés et des propositions d'ajustement argumentées.
Gestion des risques et supervision de la conformité • Identification, évaluation et hiérarchisation des	C23 Évaluer les risques financiers, opérationnels et stratégiques en mobilisant des outils de cartographie, des analyses d'impacts multicritères et des données internes et sectorielles intégrant les enjeux environnementaux, sociaux et d'accessibilité		▪ Les risques sont identifiés et catégorisés à partir de données fiables et actualisées. ▪ La cartographie des risques est structurée par nature, intensité, probabilité et criticité.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
risques financiers, opérationnels et stratégiques ; • Conception de dispositifs de contrôle interne et d'audit ; • Piloter la conformité réglementaire et extrafinancière ; • Communication régulière sur l'état des risques et des actions correctives auprès des parties prenantes.	afin d'anticiper les vulnérabilités, de hiérarchiser les priorités d'action et de renforcer la résilience globale de l'entreprise.		▪ Les impacts sont évalués à l'aide d'une méthode multicritère intégrant les dimensions économiques, sociales, environnementales et d'accessibilité. ▪ Les priorités d'action sont hiérarchisées de manière justifiée et alignées avec la stratégie globale de l'entreprise. ▪ La démarche permet d'anticiper les vulnérabilités majeures et de renforcer la résilience organisationnelle.
	C24 Concevoir des dispositifs de contrôle interne et d'audit adaptés aux exigences réglementaires, aux standards de responsabilité sociétale et aux pratiques de gouvernance inclusive en structurant des protocoles de suivi, des matrices de conformité et des circuits de validation afin de garantir la maîtrise des risques, la transparence des pratiques et le respect des engagements légaux, éthiques et RSE.		▪ Les protocoles de contrôle et d'audit sont élaborés sur la base des risques identifiés et des obligations réglementaires. ▪ Les matrices de conformité couvrent les exigences légales, fiscales, sociales, environnementales et d'accessibilité applicables à l'entreprise. ▪ Les circuits de validation, de supervision et de remontée d'alerte sont définis et formalisés de manière opérationnelle. ▪ Les dispositifs prennent en compte les principes de gouvernance inclusive et de responsabilité sociétale. ▪ Les moyens de vérification de la conformité sont documentés, traçables et audités régulièrement.
	C25 Piloter la conformité réglementaire et extrafinancière de l'entreprise en assurant une veille active sur les évolutions légales, fiscales, sectorielles et RSE, en mobilisant des outils de suivi normatif, d'audit et d'autoévaluation, et en impliquant les parties prenantes dans une logique de responsabilité partagée afin de garantir l'alignement de l'entreprise avec les obligations légales, les référentiels de durabilité et les engagements éthiques de l'entreprise.		▪ Les dispositifs de veille juridique, fiscale, sectorielle et RSE sont mis en place et mis à jour de façon systématique. ▪ Les outils de suivi de conformité permettent l'analyse des écarts entre les pratiques internes et les exigences normatives ou éthiques. ▪ Les audits de conformité intègrent des indicateurs financiers, extrafinanciers et sociétaux. ▪ Les parties prenantes internes sont impliquées dans les dispositifs de conformité par des actions d'information, de formation ou de co-construction. ▪ Les décisions de pilotage intègrent les obligations de durabilité, d'inclusion et d'accessibilité dans une logique d'amélioration continue.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	C26 Communiquer régulièrement auprès des parties prenantes internes et externes sur l'état des risques identifiés et les actions correctives mises en œuvre en produisant des *reportings* clairs, accessibles et actualisés, intégrant des indicateurs financiers, extrafinanciers et sociaux, afin d'assurer la traçabilité, la responsabilisation collective et la confiance dans la gestion des risques de l'entreprise.		▪ Les *reportings* sont produits selon une fréquence adaptée aux besoins des parties prenantes internes et externes. ▪ Les supports de communication sont clairs, synthétiques et accessibles, en termes de formats, de langage et de dispositifs. ▪ Les indicateurs financiers, extrafinanciers et sociaux sont intégrés aux communications pour une vision globale des risques. ▪ Les mesures correctives sont documentées, justifiées et communiquées avec transparence. ▪ La communication favorise la responsabilisation collective, la confiance et l'adhésion aux dispositifs de maîtrise des risques.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Diriger les équipes et structurer la politique RH de l'entreprise			
Encadrement, animation et mobilisation des équipes autour des objectifs stratégiques de l'entreprise • Définition et mise en œuvre d'une gouvernance managériale alignée sur la stratégie de l'entreprise ; • Encadrement, animation et motivation des équipes ; • Pilotage de dispositifs de communication interne ; • Gestion des conflits et situations sensibles.	C27 Déployer une gouvernance managériale cohérente avec les orientations stratégiques en structurant les niveaux de responsabilité, les circuits de décision, les modalités de pilotage collaboratif et les dispositifs de concertation avec les représentants du personnel, tout en intégrant les principes d'éthique, d'inclusion et de responsabilité sociale afin d'assurer la cohérence managériale, l'agilité opérationnelle et la mobilisation durable des équipes.	**Étude de cas managériale - Mobilisation des équipes et structuration RH** **Épreuve individuelle ou en binôme** **Production écrite et orale** Le candidat reçoit un dossier entreprise (réel ou fictif) comprenant : - - une organisation multisite ou en transformation (fusion, croissance, transformation numérique, etc.) - des éléments de culture d'entreprise, dispositifs de communication interne, climat social - une problématique RH et managériale (démotivation, tensions, pratiques potentiellement non conformes aux standards éthiques ou réglementaires) Il est demandé au candidat de produire un livrable structuré sous la forme d'une note managériale intégrant : - une proposition de gouvernance managériale et de politique RH, alignée avec les	▪ La gouvernance managériale est structurée de manière cohérente avec les orientations stratégiques et opérationnelles. ▪ Les rôles, responsabilités et circuits de décision sont clairement définis et formalisés. ▪ Les modalités de pilotage intègrent les principes de transparence, de responsabilité, d'inclusion et d'éthique. ▪ Les mécanismes d'arbitrage, de concertation et de régulation sont mis en œuvre de manière efficace et traçable. ▪ Les effets de la gouvernance sur la performance collective et l'adhésion des équipes sont évalués.
	C28 Mobiliser les équipes autour des objectifs de performance collective en stimulant la coopération interfonctionnelle, en adaptant les styles de leadership aux profils individuels et culturels, et en mettant en œuvre des dispositifs de collaboration accessibles et inclusifs afin de renforcer l'engagement, la cohésion et l'efficacité collective.		▪ Les styles de leadership sont adaptés aux profils individuels, culturels et fonctionnels des collaborateurs. ▪ Les dispositifs de collaboration interfonctionnelle et multisites sont opérationnels et inclusifs. ▪ Les contributions individuelles et collectives sont valorisées à travers des mécanismes équitables. ▪ L'environnement de travail favorise la participation active, la reconnaissance et l'accessibilité pour tous. ▪ Les leviers d'engagement sont activés dans une logique de cohésion, de diversité et de performance collective.
	C29 Piloter la communication managériale interne en structurant des canaux adaptés, des contenus clairs et accessibles et des dispositifs de diffusion cohérents avec les valeurs de l'entreprise afin de renforcer l'adhésion aux décisions stratégiques, la lisibilité des orientations et l'engagement collectif.		▪ Les canaux de communication internes sont choisis et structurés en fonction des publics cibles et des niveaux hiérarchiques. ▪ Les contenus diffusés sont clairs, accessibles, engageants et alignés avec la culture et les valeurs de l'entreprise. ▪ La circulation de l'information est évaluée en termes de lisibilité, de réactivité et d'impact sur la mobilisation des équipes. ▪ Les outils numériques utilisés garantissent l'accessibilité pour l'ensemble des collaborateurs, y compris en situation de handicap.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
		objectifs stratégiques de l'organisation - un plan d'animation d'équipe intégrant les enjeux d'engagement, de coopération et d'inclusion - un plan de communication interne multicanal, avec des outils adaptés et accessibles à tous les profils de collaborateurs - une stratégie de prévention et de régulation des tensions ou conflits internes - 3 à 5 indicateurs de suivi de la mobilisation collective, ciblant les dynamiques d'adhésion et de cohésion.	▪ Les communications favorisent la cohésion, la transparence et l'appropriation des décisions stratégiques.
	C30 Réguler les conflits et les situations sensibles en identifiant les signaux faibles, en appliquant des techniques de médiation et d'écoute active, et en respectant les principes d'inclusion et de diversité afin de préserver la qualité des relations professionnelles, la sécurité psychologique et la stabilité des collectifs de travail.		▪ Les signaux faibles et tensions émergentes sont détectés en amont à partir d'indicateurs humains et organisationnels. ▪ Les conflits sont traités avec des techniques adaptées (écoute active, médiation, arbitrage) dans un cadre confidentiel et structuré. ▪ Les dispositifs de gestion de crise ou de régulation collective sont activés dans un cadre garantissant la confidentialité des échanges et le respect des personnes. ▪ Les actions engagées préservent la qualité des relations, la sécurité psychologique et le climat de travail. ▪ Les résultats des actions correctives sont évalués et communiqués aux parties prenantes concernées.
Gestion des compétences et anticipation des besoins en ressources humaines • Élaboration et pilotage d'une stratégie RH alignée sur la stratégie de l'entreprise ; • Assure la conformité juridique des pratiques de gestion du personnel ; • Identification des besoins en compétences liés aux évolutions économiques ou technologiques de l'entreprise.	C31 Définir une stratégie RH alignée sur les orientations stratégiques de l'entreprise en structurant les politiques de développement des talents, de diversité, d'inclusion et de qualité de vie au travail, à partir d'analyses prospectives des besoins humains, économiques et sociétaux afin de soutenir durablement la performance globale, l'attractivité et l'engagement des collaborateurs.	Livrable : Plan de structuration managériale et RH Le livrable fera l'objet d'une soutenance orale devant un jury professionnel.	▪ La stratégie RH est alignée avec les orientations de l'entreprise et fondée sur des données prospectives fiables. ▪ Les politiques RH intègrent les priorités identifiées en matière de qualité de vie au travail, d'équité et d'engagement durable des collaborateurs. ▪ Les leviers d'attractivité, de fidélisation et d'engagement sont cohérents avec les attentes sociétales.
	C32 Garantir la conformité juridique et éthique des pratiques de gestion du personnel en assurant une veille active sur la réglementation sociale, en analysant les risques juridiques, en formalisant des procédures RH respectueuses des principes d'équité, d'accessibilité et de		▪ Les dispositifs de veille réglementaire sont opérationnels et actualisés. ▪ Les procédures RH garantissent la conformité légale, l'équité et l'accessibilité.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	non-discrimination, et en assurant un dialogue social structuré avec les instances représentatives du personnel, afin de prévenir les contentieux et de sécuriser les relations sociales dans une logique de gouvernance responsable.		▪ Les risques juridiques sont identifiés et traités dans une logique de prévention et de gouvernance éthique.
	C33 Anticiper les besoins en compétences de l'entreprise liés aux transformations économiques, technologiques et sociétales en menant des diagnostics emplois-compétences, en analysant les impacts des mutations internes et externes, et en mobilisant des outils de GEPP et d'intelligence collective afin d'adapter les ressources humaines aux transformations à venir en matière d'organisation du travail, de transition numérique et de sécurisation des parcours.		▪ Les diagnostics emplois-compétences intègrent les transformations internes et externes. ▪ Les besoins futurs sont identifiés en lien avec les enjeux de transition, d'inclusion et de développement durable. ▪ Les outils de GEPP sont adaptés aux transformations de l'organisation du travail et aux parcours professionnels visés.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Concevoir la stratégie d'influence, d'innovation et de responsabilité sociétale de l'entreprise			
Développement de la stratégie de communication institutionnelle • Définition et mise en œuvre d'une stratégie de communication institutionnelle alignée sur l'image de l'entreprise ; • Développement et gestion d'un réseau de partenariats stratégiques ; • Production et diffusion des supports de communication institutionnels ; • Organisation des dispositifs de gestion de crise et de communication en période de changement ; • Représentation stratégique de l'entreprise auprès des parties prenantes	C34 Piloter la stratégie de communication institutionnelle en structurant les objectifs, les messages clés, les canaux de diffusion et les parties prenantes cibles, puis en évaluant les impacts à l'aide d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs afin d'assurer la cohérence, la transparence et l'efficacité des prises de parole institutionnelles auprès des parties prenantes internes et externes.	**Étude de cas stratégique - Influence, innovation et responsabilité** **Épreuve individuelle ou en binôme** **Production écrite et orale** Le candidat reçoit un dossier entreprise (réel ou fictif) comprenant : - une stratégie RSE ou de transformation incomplète ou en cours de déploiement - des éléments de communication externe et institutionnelle (brochures, communiqués, extraits de rapport annuel) - - des données sur les partenariats innovation/start-ups ou sur l'impact ESG actuel Il lui est demandé de produire un livrable structuré intégrant : - une stratégie de communication institutionnelle actualisée (objectifs, messages, canaux, publics) - un document de communication institutionnelle (discours, rapport ou communiqué accessible)	▪ Les objectifs de communication sont définis en cohérence avec l'image et la stratégie de l'entreprise. ▪ Les messages sont clairs, ciblés et diffusés via des canaux adaptés. ▪ Les supports (discours, communiqués, rapports) sont accessibles, conformes et représentatifs des engagements RSE. ▪ La ligne éditoriale est cohérente avec les enjeux sociétaux, réglementaires et réputationnels. ▪ Les actions de communication sont évaluées à l'aide d'indicateurs de performance et d'impact.
	C35 Développer un réseau de partenariats stratégiques et institutionnels en identifiant les parties prenantes clés, en entretenant des relations de confiance et en menant des actions de représentation cohérentes avec la stratégie RSE de l'entreprise afin de soutenir les projets de développement de l'entreprise et de renforcer sa visibilité auprès des acteurs de son écosystème.		▪ Les parties prenantes clés sont identifiées selon leur intérêt stratégique, leur influence ou leur contribution à l'impact sociétal. ▪ Les relations partenariales sont structurées dans une logique de confiance, de réciprocité et de long terme. ▪ Les actions de représentation sont alignées avec les engagements RSE et la stratégie de positionnement. ▪ L'entreprise renforce sa visibilité, son ancrage territorial et sa capacité à coopérer sur des projets à impact.
	C36 Produire des documents de communication institutionnelle (rapports annuels, communiqués, présentations stratégiques) en sélectionnant les contenus pertinents, en structurant des messages clairs, accessibles et conformes aux obligations légales et extrafinancières afin de garantir la lisibilité des engagements de l'entreprise, sa conformité réglementaire et la qualité de sa relation avec les parties prenantes.		▪ Les contenus à forte valeur stratégique (rapports, communiqués, présentations) sont sélectionnés et structurés avec clarté. ▪ Les supports produits sont accessibles, lisibles et adaptés aux obligations de transparence et de communication responsable. ▪ Les données financières, extrafinancières et sociétales sont correctement intégrées et mises en perspective. ▪ Les documents reflètent la stratégie, les engagements et les valeurs de l'entreprise.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
	C37 Conduire la communication de l'entreprise en situation de crise, de transformation ou de forte exposition médiatique en mobilisant des dispositifs de gestion sensible, des messages accessibles et des supports de communication formalisés (discours, communiqués, rapports) afin de préserver la réputation de l'entreprise, maintenir la confiance des parties prenantes et incarner ses responsabilités sociétales.	- une proposition de partenariat stratégique avec un acteur de l'innovation à impact - une grille d'intégration des critères ESG dans les décisions stratégiques - une réponse à un scénario de crise médiatique incluant les éléments de communication sensible Livrable : Note stratégique d'influence et d'engagement sociétal Le livrable fera l'objet d'une soutenance devant un jury professionnel.	▪ Les situations sensibles sont analysées avec rigueur et prises en charge à partir d'un dispositif structuré. ▪ Les messages sont formulés avec clarté, réactivité et accessibilité pour tous les publics. ▪ Les supports utilisés sont adaptés au contexte (urgence, transformation, médiatisation) et respectent la ligne institutionnelle. ▪ La communication renforce la crédibilité, limite les risques réputationnels et soutient la résilience de l'organisation.
	C38 Représenter l'entreprise dans les instances de gouvernance et auprès des parties prenantes institutionnelles en préparant les prises de position stratégiques, en assurant la cohérence entre les engagements affichés et les résultats produits, et en animant un dialogue transparent et responsable avec les acteurs publics, économiques et sociaux, afin de renforcer la légitimité, la crédibilité et la capacité d'influence de l'entreprise.		▪ Les prises de position stratégiques sont préparées avec rigueur et alignées sur la stratégie globale. ▪ Les engagements affichés sont mis en cohérence avec les résultats mesurés et communiqués. ▪ Les échanges avec les partenaires institutionnels sont structurés, traçables et respectent les principes de transparence. ▪ Les rôles de représentation sont exercés avec clarté, intégrité et engagement sociétal. ▪ Les retours institutionnels sont analysés et intégrés dans les processus d'amélioration continue.
Intégration de l'innovation et de la responsabilité sociétale dans la stratégie • Pilotage de la transformation par l'innovation ; • Intégration des critères ESG dans les décisions stratégiques ;	C39 Conduire la transformation de l'entreprise par l'innovation digitale, organisationnelle et sociale en mobilisant des méthodologies agiles, des technologies adaptées, des dispositifs d'intelligence collective et des leviers d'amélioration continue, afin de renforcer la performance, la capacité d'adaptation aux transformations et la cohérence des choix d'innovation avec les objectifs sociaux et environnementaux de l'entreprise.		▪ Les axes de transformation sont définis à partir d'une analyse stratégique intégrant les enjeux technologiques, organisationnels et sociaux. ▪ Les dispositifs de conduite du changement mobilisent des outils agiles, collaboratifs et inclusifs. ▪ Les projets intègrent des objectifs d'accessibilité, de durabilité et de performance collective. ▪ Les résultats sont évalués à l'aide d'indicateurs de transformation liés à l'innovation, l'agilité, l'inclusion et l'impact environnemental.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
• Développement de partenariats avec des start-ups, incubateurs et institutions de recherche ; • Instauration d'une culture de l'innovation, du développement durable et de l'amélioration continue.	C40 Intégrer les critères ESG dans les décisions stratégiques de l'entreprise en réalisant des diagnostics d'impacts, en associant les parties prenantes et en déployant des indicateurs extrafinanciers, afin de garantir la conformité réglementaire, la cohérence des décisions avec les objectifs de responsabilité sociétale de l'entreprise et la lisibilité des priorités stratégiques pour les parties prenantes.		▪ Les diagnostics ESG sont réalisés à partir d'analyses d'impacts internes et externes. ▪ Les décisions stratégiques sont justifiées par des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance mesurables. ▪ Les parties prenantes sont identifiées, impliquées et consultées dans la démarche. ▪ Les indicateurs extrafinanciers sont sélectionnés, suivis et intégrés dans le pilotage global de l'entreprise.
	C41 Développer des partenariats avec des start-ups, des incubateurs, des pôles de compétitivité et des centres de recherche en identifiant les synergies possibles, en structurant des collaborations à forte valeur technologique ou sociale, et en sécurisant les cadres contractuels, afin de renforcer la capacité d'innovation ouverte de l'entreprise et de soutenir sa transformation responsable.		▪ Les acteurs de l'innovation (start-ups, incubateurs, centres de recherche) sont identifiés et qualifiés selon leur potentiel stratégique. ▪ Les partenariats sont formalisés autour d'objectifs communs, à haute valeur technologique, sociale ou environnementale. ▪ Les modalités de collaboration (cadres juridiques, gouvernance, partage de ressources) sont clairement définies et suivies. ▪ Les partenariats contribuent à renforcer la capacité d'innovation ouverte, l'ancrage territorial ou l'impact sociétal de l'entreprise.

Lexique

Terme	Définition	Compétence(s) associée(s)
Accessibilité	Capacité à garantir l'égalité d'accès à l'information, aux outils et aux services, y compris pour les personnes en situation de handicap.	C36, C38, C39
Agilité organisationnelle	Aptitude à s'adapter rapidement aux changements internes/externes tout en maintenant performance et cohérence stratégique.	C10
Analyse stratégique	Évaluation interne/externe d'une entreprise pour orienter ses choix de développement.	C1
Audit interne	Vérification structurée des processus de l'entreprise en vue d'amélioration continue.	C25, C26
Business model	Représentation de la manière dont l'entreprise crée et capte de la valeur.	C1, C3
Communication institutionnelle	Ensemble des actions visant à structurer l'image et la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes.	C36, C38, C39
Compétences-clés	Savoirs, savoir-faire et comportements essentiels à la compétitivité de l'entreprise.	C31, C35
Conduite du changement	Ensemble des méthodes d'accompagnement des transformations organisationnelles ou technologiques.	C15, C16
Contrôle de gestion	Pilotage de la performance via le suivi d'indicateurs et l'analyse d'écarts.	C21, C22
Critères ESG	Environnement, Social, Gouvernance : dimensions de la performance durable intégrées dans la stratégie.	C41
Cycle de vie de projet	Étapes clés structurant la gestion d'un projet (planification, exécution, clôture, etc.).	C12
Diagnostic stratégique	État des lieux global de l'entreprise à partir d'analyses SWOT, PESTEL, etc.	C1
Gouvernance	Organisation du pouvoir décisionnel dans l'entreprise.	C9, C28
Gouvernance inclusive	Gouvernance intégrant diversité, équité et dialogue dans les processus de décision.	C28, C31
Indicateur de performance (KPI)	Mesure chiffrée permettant de suivre l'efficacité ou l'impact d'une activité.	C5, C21, C36
Indicateur extra-financier	Mesure non monétaire liée à la performance sociale, environnementale ou sociétale.	C40, C41
Innovation ouverte	Démarche d'innovation collaborative impliquant des acteurs externes (start-ups, labos, etc.).	C41

Terme	Définition	Compétence(s) associée(s)
Leadership stratégique	Capacité à orienter durablement l'entreprise en contexte incertain ou complexe.	C27, C28
Management participatif	Mode de gestion fondé sur la responsabilisation, le dialogue et la collaboration.	C17, C32
Matrice RACI	Outil de gestion des responsabilités (Responsable, Autorisé, Consulté, Informé).	C11
Modèle de gouvernance	Schéma organisationnel des instances de direction et de pilotage stratégique.	C28
Outils collaboratifs numériques	Applications favorisant la co-construction, la coordination et la diffusion interne.	C30
Performance globale	Résultat combiné des performances économiques, sociales et environnementales.	C40
Pilotage stratégique	Suivi et ajustement des orientations de l'entreprise à partir d'objectifs définis.	C5
Plan de transformation	Document structurant les étapes et ressources nécessaires à un changement stratégique.	C15
Représentation institutionnelle	Action de porter la voix de l'entreprise auprès d'acteurs publics ou stratégiques.	C38
Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations éthiques, sociales et environnementales.	C33, C36, C41
***Reporting* intégré**	Rapport structurant les données financières et extrafinancières de manière consolidée.	C40
Segmentation stratégique	Découpage du marché en sous-groupes homogènes pour mieux adapter l'offre.	C1, C4
Stratégie d'impact	Orientation stratégique visant à produire un changement sociétal ou environnemental mesurable.	C41
Transformation digitale	Intégration des technologies numériques dans tous les processus de l'entreprise.	C40
Veille stratégique	Suivi structuré de l'environnement externe pour anticiper menaces et opportunités.	C3