

Programme Grande Ecole

RNCP36419 · RNCP · Publiée

L'essentiel

Niveau de qualification	Niveau 7
Sigle	DipViGrM — Diplôme visé grade de master
Code(s) NSF	310, 312, 313
Formacode(s)	32094, 32145, 32025, 32024
Code(s) ROME	M1202, M1205, M1402, M1302, M1707
Type d'enregistrement	Enregistrement de droit
Date d'échéance	31/08/2027

Certificateur(s)

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE · SIRET : 11004401300040

GROUPE KEDGE BUSINESS SCHOOL · SIRET : 51400512300062

Partenaires habilités

3 organismes habilités, d'après la liste publiée par France compétences : 3 à former et organiser l'évaluation.

Organisme	SIRET	Habilitation
GROUPE KEDGE BUSINESS SCHOOL	51400512300013	Former et organiser l'évaluation
GROUPE KEDGE BUSINESS SCHOOL	51400512300062	Former et organiser l'évaluation
GROUPE KEDGE BUSINESS SCHOOL	51400512300146	Former et organiser l'évaluation

Résumé de la certification

OBJECTIFS ET CONTEXTE

Le manager fonctionnel exerce une fonction d'encadrement d'une activité, d'une unité ou d'un projet et lorsqu'il atteint un certain degré de séniorité dans sa pratique, d'une équipe. Le plus souvent expert d'un métier (achat, SI, RH, marketing, commercial...), il pilote un département au sein d'une organisation qui peut être de moyenne (PME, ETI) ou de plus grande taille (grandes entreprises), dans le secteur privé, mais aussi parfois au sein d'organisations publiques, parapubliques et/ou associatives. En termes de positionnement dans l'échelle des responsabilités et du niveau d'encadrement, il se situe entre le top management et le management de proximité (opérationnel). Il possède ainsi un bon niveau d'autonomie et de responsabilités, devant à la fois bien comprendre les problématiques de terrain mais aussi impulser la stratégie dont il est le pilote dans son domaine et périmètre. En ce sens, son niveau de décision et d'action positionne bien le Grade/la certification délivrée à un niveau 7.

La place, le rôle et la posture du manager fonctionnel ont bien évolué ces dernières années. Notamment dans le contexte de la crise sanitaire, qui a contraint les organisations dans un laps de temps très court, à réorganiser totalement la relation avec leurs clients et sous-traitants, mais aussi à revoir les conditions de travail des équipes et des collaborateurs susceptibles de poursuivre leur activité intégralement en télétravail. Le management des activités et des équipes à distance a ainsi dû s'organiser pour devenir aujourd'hui – avec le télétravail – une posture autorisée voire statuée par des accords de branches et d'entreprises. Le manager fonctionnel doit donc désormais – au-delà du mode relationnel mixte (présentiel/distanciel) qu'il intègre avec ses équipes, et dans un climat socio-économique en mutation forte, reconsidérer ses pratiques dans un mode plus agile, plus attentif à équilibrer ressources humaines (QVT) et enjeux économiques et organisationnels.

Par ailleurs et plus largement, la digitalisation des pratiques professionnelles, la recherche par les organisations d'optimisations budgétaires voire d'économies d'échelle, croisées avec l'impérieuse nécessité – dans un contexte de marchés fortement concurrentiels - de repenser la relation avec le client, que ce dernier soit externe (expérience/satisfaction client, ...) ou interne (éthique, Qualité de Vie au Travail, accueil du handicap...), poussent le/la manager fonctionnel(le) à organiser son action dans des contextes de transformation avérés. La gestion du risque, le fait d'être – avec ses équipes – confronté(e) à des situations tout autant imprévues que complexes, poussent le (la) manager fonctionnel(le) à travailler ses capacités à s'adapter (agilité managériale), à prendre et à assumer des décisions, mais aussi à convaincre ses équipes comme les parties prenantes auxquelles il est confronté dans l'exercice de son métier (argumentation, communication, négociation).

ACTIVITÉS VISÉES

Audit des usages numériques/digitaux de l'organisation

- Analyse des besoins des cibles (internes/externes)
- Identification des usages numériques/digitaux aux différents niveaux requis de l'organisation (technique, humain, sociétal)

Recommandations d'un nouvel écosystème digital responsable (outils, systèmes et pratiques numériques)

- Rédaction du cahier des charges préconisant les nouveaux usages
- Mise en place d'un projet de transformation 'data driven', avec prise en compte de l'impact RSE

Analyse d'une situation/problématique nouvelle ou complexe

- Recherche d'études, enquêtes, littérature scientifique, professionnelle et technique, en France ou à l'international, relatives à une problématique à résoudre,
- Observation active et analyse critique de situations professionnelles sur un terrain donné

Résolution de situations professionnelles nouvelles ou complexes

- Mobilisation d'argumentations adaptées à un public à convaincre (y compris multiculturel ou international)
- Animation et mise en œuvre d'ateliers de créativité ou de techniques d'idéation
- Gestion de situations complexes ou de crise par les attitudes, techniques et démarches appropriées

Production en français et dans une langue étrangère (dont l'Anglais) d'une argumentation professionnelle

- Structuration d'un argumentaire oral et/ou écrit adressé à un public professionnel (ou académique) à convaincre
- Présentation orale et/ou écrite devant un public professionnel ou académique à convaincre

Mobilisation des techniques de négociation orale

- Repérage des arguments clés favorisant l'adhésion face à un public donné
- Structuration de la prise de parole
- Entraînements à la prise de parole

Conduite de projets de transformation

- Analyse systémique de la situation de transformation (environnement, cibles, contraintes...)
- Définition de la stratégie de conduite du projet à mener dans le respect des contraintes juridiques, RSE, éthiques et déontologiques

- Application des méthodes de gestion de projet auprès des activités/populations cibles (moyens, supports, outils)
- Accompagnement et mobilisation des parties prenantes

Pilotage de la qualité et de la performance du projet de transformation

- Définition du cadre normatif et de la démarche qualité
- Mise en place des dispositifs de contrôle et du suivi et mesure de la performance (tableaux de bord, indicateurs, ...)
- Corrections et ajustements éventuels, incluant la prise en compte des impacts RSE

Conception d'une analyse stratégique (projet, offre, activité)

- Conduite d'une veille marché (contexte, benchmark concurrentiel, évolutions éthiques/RSE...)
- Collecte et analyse de données qualitatives et quantitatives
- Mobilisation des moyens et outils d'analyse

Elaboration de recommandations stratégiques responsables

- Formalisation d'un plan stratégique avec prise en compte des dimensions RSE
- Management et prise de décisions responsables (rigueur éthique, partage des décisions avec les équipes et parties prenantes...)

Constitution de partenariats stratégiques dans et hors de son organisation

- Repérage de réseaux et partenaires professionnels physiques et virtuels
- Actions d'influence en présentiel ou à distance auprès de réseaux et partenaires

Conduite des opérations (activité, segment, unité)

- Rédaction et formulation du plan d'affaires (recommandations opérationnelles) : Résumé (summary) /Arbitrages opérationnels relatifs aux activités (SI, RH, commerce, Achats, R&D, marketing, ...) / Planification / Budget et modalités de financement
- Définition et partage avec les activités/métiers du suivi des indicateurs de performance

Audit de la performance de l'organisation

- Diagnostic des activités et des processus
- Mesure de la performance financière et non financière
- Recommandations limitant la perte financière et non financière

Pilotage du risque au sein de l'organisation

- Identification et cartographie des risques potentiels de l'organisation
- Mise en place de processus et outils limitant et corrigeant ces risques

Mise en œuvre des procédures d'amélioration continue (activité ou projet)

- Analyse des procédures qualité existantes
- Définition par cible visée, des objectifs qualité à atteindre au sein du projet ou de l'activité
- Elaboration et mise en place des nouvelles règles et normes
- Suivi et contrôle de l'efficacité des mesures prises

Pilotage de l'excellence opérationnelle

- Mise en place d'une stratégie et de moyens visant l'amélioration des pratiques au sein d'une organisation/d'un projet

- Pilotage d'une démarche de créativité (processus d'idéation)

Pilotage de la performance sociale d'une équipe

- Identification des leviers de motivation et d'implication au travail (audit)
- Proposition d'une organisation du travail (individuelle et collective) efficiente (QVT), collaborative et inclusive (handicap, cultures, ...)

Gestion et animation d'une équipe

- Définition et mise en place des moyens de gestion, de cohésion RH et de valorisation des compétences (GPEC, recrutement, formation, mobilité...)
- Animation/conduite bienveillante de l'équipe
- Accompagnement de l'équipe au changement

Evaluation de sa posture professionnelle

- Auto observation et autoévaluation de ses pratiques managériales
- Analyse régulière des capacités relationnelles, de leadership et des modes de management par un accompagnement adapté

Audit et plan d'amélioration des postures professionnelles de son équipe

- Evaluation des profils des collaborateurs (compétences métier et relationnelles)
- Mise en œuvre de règles et d'objectifs (individuels et communs)
- Elaboration d'un référentiel et d'une culture communes de travail

COMPÉTENCES ATTESTÉES

- - Auditer les usages numériques d'une organisation, après avoir identifié les besoins impactant les cibles internes et externes aux plans technique, humain et sociétal, en visant la transformation des usages
- - Mobiliser et exploiter de manière autonome les outils et systèmes numériques, afin d'assurer un dialogue efficient entre les métiers et les parties prenantes de l'organisation, en étant attentif aux impacts RSE qu'ils induisent.
- - Mobiliser, face à une situation critique ou complexe, des savoirs, savoir-faire et expertises professionnelles, techniques ou scientifiques hautement spécialisées, en vue de produire une analyse et des recommandations spécifiques et innovantes.
- - Développer un système de pensée et d'action original et critique, dans un domaine professionnel donné, en vue de résoudre un problème ou une situation nécessitant la coordination d'acteurs et de situations hétérogènes
- - Interagir au plus haut niveau et dans des contextes multiculturels ou internationaux, en adaptant son argumentation et sa pensée aux publics visés, dans l'objectif de convaincre et de susciter l'adhésion
- - Stimuler la créativité et le travail collaboratif par des techniques d'idéation (design thinking, créativité, brainstorming...) propices au développement de l'intelligence collective
- - Conduire, en situation professionnelle complexe et/ou critique, une analyse réflexive et distanciée prenant en compte l'environnement humain, technologique, durable et légal, afin de proposer des actions et mesures adaptées et/ou innovantes

- - Fédérer et motiver des collaborateurs ou les membres d'une ligne managériale autour d'un projet ou d'une idée à mettre en œuvre, en s'appuyant sur une argumentation choisie et documentée, en vue de les rendre contributeurs et acteurs de la décision
- - Communiquer en situation professionnelle, par oral et par écrit, dans au moins une langue étrangère (dont l'Anglais), en veillant à adapter les éléments de langage au public et à l'objectif visé
- - Appliquer les techniques de la négociation en situation de transaction, afin de convaincre un public cible
- - Appréhender et mettre en œuvre les méthodes de gestion de projet au regard de la transformation opérée au sein d'une organisation, en proportionnant les compétences humaines, budgétaires et techniques à mobiliser
- - Conduire le projet stratégique ou de transformation d'une organisation, en développant auprès de l'ensemble des activités et populations concernées, de nouvelles modalités de travail (collaboratives et pluridisciplinaires), conciliant efficacité individuelle et collective, qualité de vie au travail et performance de l'organisation
- - Mettre en œuvre, dans un contexte stratégique ou de transformation, des dispositifs d'accompagnement des parties prenantes, afin de renforcer leur performance et leur adhésion au projet
- - Construire une démarche qualité et/ou un cadre normatif des actions menées, par le biais de l'autoévaluation et/ou de moyens de contrôle systématiques, nécessaires à l'instrumentalisation de la conduite d'un projet stratégique et/ou de transformation
- - Prendre des décisions en tenant compte des changements et des enjeux que ces décisions vont bouleverser, au plan des impacts tant RSE qu'éthiques et déontologiques.
- - Réaliser une veille sur les évolutions ou les innovations impactant un secteur, un produit ou une activité, afin de guider les orientations stratégiques ou/et opérationnelles futures
- - Collecter, analyser et exploiter un corpus de données, en veillant à croiser données qualitatives et quantitatives, nécessaires à l'appréciation d'une stratégie à recommander
- - Concevoir et formaliser un plan stratégique, en appuyant les recommandations et les actions menées sur une définition de la vision, des objectifs et des moyens envisagés pour tenir les engagements, y compris dans leur dimension RSE
- - Prendre au plus haut niveau des décisions et conduire les ressources humaines et les projets d'une organisation, avec toute la rigueur éthique professionnelle requise
- - Développer son réseau professionnel au sein et hors de l'organisation, par des actions de négociation, d'influence et de lobbying présents et virtuels, afin de mobiliser les ressources ad hoc nécessaires dans la mise en œuvre des projets menés
- - Décliner la stratégie en opérations, décrites au travers d'un plan d'affaire, en veillant à préciser les leviers de croissance et de performance internes et externes à privilégier et en s'assurant de la cohérence globale et transversale des actions menées à tous les niveaux de l'organisation (SI, RH, commerce, R&D, marketing, qualité, ...) à court, moyen et long terme.
- - Définir le budget ainsi que les modes de financement de son activité/projet, en cohérence avec la stratégie de l'organisation et sur la base d'indicateurs clés de performance, afin de faciliter la lecture des résultats et les mesures correctives à mener.
- - Diagnostiquer et mesurer les activités et les processus, en procédant à des mesures régulières de leur performance (financière et non financière), de manière à identifier les sources de difficultés, de pertes ou de gaspillages pouvant impacter dans chacune des activités de l'organisation, ses parties prenantes et son modèle de valeur
- - Identifier et définir les risques auxquels l'organisation peut être confrontée, en dressant une cartographie et en mobilisant les processus et les outils ad hoc, afin de minorer leurs impacts sur celle-ci.
- - Elaborer et suivre une procédure d'amélioration continue de la qualité des activités et des résultats (budgétaires, financiers et non financiers), par la mise en place des règles, normes et contrôles inscrivant l'organisation dans une démarche de progrès continu
- - Déployer une stratégie et des moyens visant l'excellence opérationnelle, en les déclinant sur l'ensemble des activités concernées (vers les clients, les ressources internes, les fournisseurs et partenaires...) afin de maintenir l'organisation dans un rythme d'innovation nécessaire à l'atteinte de ses objectifs et au maintien de sa compétitivité.
- - Animer et fédérer des collectifs, par un mode de management bienveillant et par une organisation du travail qui favorisent la motivation, la qualité de vie au travail et la performance collective et individuelle
- - Mettre en place un environnement de travail collaboratif ad hoc pour son équipe, en prenant en compte la diversité et la situation particulière des individus (personnalité, opinions, handicap, etc.), en vue d'instaurer une dynamique de travail humaine et efficace.
- - Gérer l'organisation du travail et ses transformations possibles de manière innovante/créative, par tous les moyens

mis à disposition (GPEC, recrutement, formation, rémunération, mobilité...), dans une optique de développement de la motivation au travail.

- - Analyser sa posture en situation professionnelle par de l'autoévaluation et/ou par le recours à un accompagnement (coaching, mentorat, ...) visant à adapter ou faire évoluer son mode de management, ses capacités relationnelles et son leadership
- - Développer les compétences comportementales et métiers (les siennes ou celles de ses équipes) en s'appuyant sur des règles de fonctionnement, des objectifs communs et un climat de confiance favorisant une culture de travail commune et un sentiment d'appartenance.

Blocs de compétences

RNCP36419BC01 — Développer un usage pertinent et raisonné des outils numériques

LISTE DE COMPÉTENCES

C1-Auditer les usages numériques d'une organisation, après avoir identifié les besoins impactant les cibles internes et externes aux plans technique, humain et sociétal, en visant la transformation des usages

C2-Mobiliser et exploiter de manière autonome les outils et systèmes numériques, afin d'assurer un dialogue efficient entre les métiers et les parties prenantes de l'organisation, en étant attentif aux impacts RSE qu'ils induisent.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Proposition de projet de transformation numérique de premier niveau, synthétisée par une note d'analyse qui contient :

- . Un diagnostic des usages numériques de l'organisation
- . Une présentation d'un environnement numérique/digital de l'organisation (cibles, services, activités, spécificités sectorielles...)
- . Une synthèse des éléments critiques relevés (évolution, transformation de l'activité, non prise en compte du handicap...)
- . Une recommandation d'évolution vers des meilleurs usages

Production individuelle écrite

Certification TOSA Excel

Certification Data Science

- Pour la formation continue :

Proposition de projet de transformation numérique de premier niveau, incluant :

1/ Une note d'analyse qui prévoit :

- . Un diagnostic des usages numériques de l'organisation
- . Une présentation de l'environnement numérique/digital de l'organisation (cibles, services, activités, spécificités sectorielles...)
- . Une synthèse des éléments critiques relevés (évolution, transformation de l'activité, non prise en compte du handicap...)

2/ Une préconisation d'organisation des systèmes numériques améliorant les usages internes (métiers, projets) et/ou externes (sous-traitants, fournisseurs...) alignée avec la stratégie de l'organisation, ainsi qu'une trame de cahier des charges du futur écosystème digital, tenant compte des contraintes RSE de l'organisation

Production individuelle écrite

RNCP36419BC02 — Résoudre des situations nouvelles, complexes ou critiques par la mobilisation de savoirs et d'expertises hautement spécialisées

LISTE DE COMPÉTENCES

C3-Mobiliser, face à une situation critique ou complexe, des savoirs, savoir-faire et expertises professionnelles, techniques ou scientifiques hautement spécialisées, en vue de produire une analyse et des recommandations spécifiques et innovantes

C4-Développer un système de pensée et d'action original et critique, dans un domaine professionnel donné, en vue de résoudre un problème ou une situation nécessitant la coordination d'acteurs et de situations hétérogènes

C5-Interagir au plus haut niveau et dans des contextes multiculturels ou internationaux, en adaptant son argumentation et sa pensée aux publics visés, dans l'objectif de convaincre et de susciter l'adhésion

C6- Stimuler la créativité et le travail collaboratif par des techniques d'idéation (design thinking, créativité,

brainstorming...) propices au développement de l'intelligence collective

C7- Conduire, en situation professionnelle complexe et/ou critique, une analyse réflexive et distanciée prenant en compte l'environnement humain, technologique, durable et légal, afin de proposer des actions et mesures adaptées et/ou innovantes

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Mémoire de recherche appliquée portant sur une problématique de gestion présentant :

- Un état de l'art d'une littérature complexe sourcée en France ou à l'international
- Une synthèse critique pour éclairer la problématique étudiée au travers de cette littérature
- Des recommandations pour contribuer à la problématique

Production individuelle écrite

- Pour la formation continue :

A partir d'une mise en situation professionnelle (réelle ou fictive) visant à résoudre une problématique professionnelle dans un métier ou un secteur donné, le candidat devra opérer :

- Un état de l'art de la situation donnée (marché, secteur, projet, activité ...)
- La mise en perspective de l'état de l'art avec le projet / la demande client / une situation donnée ou vers laquelle l'organisation/l'activité souhaite s'orienter,
- Une analyse structurée et circonstanciée des écarts
- Une recommandation argumentée, justifiant les choix opérés aux plans technique mais aussi humain, technologique, durable et légal

Production individuelle écrite

RNCP36419BC03 — Communiquer et interagir en contexte professionnel pour transmettre, convaincre, animer et fédérer

LISTE DE COMPÉTENCES

C8- Fédérer et motiver des collaborateurs ou les membres d'une ligne managériale autour d'un projet ou d'une idée à mettre en œuvre, en s'appuyant sur une argumentation choisie et documentée, en vue de les rendre contributeurs et acteurs de la décision

C9-Communiquer en situation professionnelle, par oral et par écrit, dans au moins une langue étrangère (dont l'Anglais), en veillant à adapter les éléments de langage au public et à l'objectif visé

C10-Appliquer les techniques de la négociation en situation de transaction, afin de convaincre un public cible

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Anglais = Score de langues CECRL - niveau B2 requis

Soutenance de mémoire final (M2) devant un jury académique et professionnel, rédigé et soutenu oralement en français ou en anglais et montrant la capacité de l'apprenant à synthétiser dans un temps imparti les points d'analyse saillants de leur travail de recherche ainsi que les points clés de recommandation

Oral de négociation devant un jury académique

Dossiers et soutenances des parcours de spécialisation (Achats et Supply Chain, Corporate and Market Finance (Finance d'entreprise et de marché), Comptabilité-Contrôle-Audit, Finance, Brand and Creativity, Digital Leadership, Business Development & Performance, Sustainable Innovation, Entrepreneuriat, Entertainment)

Production individuelle écrite

- Pour la formation continue :

Conception d'une communication écrite

Dans le contexte d'un virage stratégique, d'un changement ou d'une crise vécue par une organisation, la direction procède à une communication écrite, de type communiqué interne provenant d'une direction (DG ou métier). Il explicite les conditions des changements à venir, dont les impacts sont conséquents sur l'organisation, en abordant :

- Le contexte, l'environnement du changement
- Les impacts bénéfiques sur les activités, les individus et la collectivité
- Les difficultés engendrées
- Les modalités d'implication des parties prenantes internes dans le cours du projet

Production individuelle écrite

Rédaction d'un Executive summary en anglais (1 feuillet) d'un projet réel (mené en entreprise) ou fictif, synthétisant les essentiels du dossier

Production individuelle écrite

RNCP36419BC04 — Conduire des projets de transformation pour viser la performance durable d'une organisation

LISTE DE COMPÉTENCES

C11-Appréhender et mettre en œuvre les méthodes de gestion de projet au regard de la transformation opérée au sein d'une organisation, en proportionnant les compétences humaines, budgétaires et techniques à mobiliser

C12-Conduire le projet stratégique ou de transformation d'une organisation, en développant auprès de l'ensemble des activités et populations concernées, de nouvelles modalités de travail (collaboratives et pluridisciplinaires), conciliant efficacité individuelle et collective, qualité de vie au travail et performance de l'organisation

C13-Mettre en œuvre, dans un contexte stratégique ou de transformation, des dispositifs d'accompagnement des parties prenantes, afin de renforcer leur performance et leur adhésion au projet

C14-Construire une démarche qualité et/ou un cadre normatif des actions menées, par le biais de l'autoévaluation et/ou de moyens de contrôle systématiques, nécessaires à l'instrumentalisation de la conduite d'un projet stratégique et/ou de transformation

C15-Prendre des décisions en tenant compte des changements et des enjeux que ces décisions vont bouleverser, au plan des impacts tant RSE qu'éthiques et déontologiques.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Dossier préparatoire à une conduite de transformation et comprenant :

- Le contexte (environnement, cibles, contraintes, ...)
- Les objectifs à atteindre (quali, quanti) qui tiennent compte des contraintes juridiques, RSE, éthiques et déontologiques
- Les moyens et supports envisagés (humains, budgétaires, techniques et technologiques...)
- L'organisation et les outils de conduite du projet pressentis
- Les prévisions de contrôle qualité et de mesure de la performance qui pourraient être opérés

Production individuelle écrite

- Pour la formation continue :

Dossier préparatoire à une conduite d'un projet de transformation, détaillant :

- Le contexte (environnement, cibles, contraintes)
- Les objectifs à atteindre (quali, quanti) qui tiennent compte des contraintes juridiques, RSE, éthiques et déontologiques
- Les moyens et supports envisagés (humains, budgétaires, techniques et technologiques...)
- L'organisation et les outils de conduite du projet pressentis
- La mesure de la performance
- Le contrôle qualité opéré (retour d'expérience, ajustements, recommandations)

Production individuelle écrite

RNCP36419BC05 — Elaborer une vision stratégique porteuse de sens pour l'ensemble des parties prenantes d'une organisation

LISTE DE COMPÉTENCES

C16-Réaliser une veille sur les évolutions ou les innovations impactant un secteur, un produit ou une activité, afin de guider les orientations stratégiques ou/et opérationnelles futures

C17-Collecter, analyser et exploiter un corpus de données, en veillant à croiser données qualitatives et quantitatives, nécessaires à l'appréciation d'une stratégie à recommander

C18-Concevoir et formaliser un plan stratégique, en appuyant les recommandations et les actions menées sur une définition de la vision, des objectifs et des moyens envisagés pour tenir les engagements, y compris dans leur dimension RSE

C19-Prendre au plus haut niveau des décisions et conduire les ressources humaines et les projets d'une organisation, avec toute la rigueur éthique professionnelle requise

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale et continue :

Analyse stratégique (relative à un projet, un produit, une activité...) comprenant :

- Une note d'orientation prenant en compte l'ensemble des données qualitatives et quantitatives (concurrence, environnement, évolution sectorielle, retours terrain...)
- Un diagnostic situationnel de type swot (marketing, commercial...)

- Des recommandations soulignant la mission corporate (vision, valeurs, éthique) et les objectifs privilégiés mis en œuvre à tous les niveaux requis (dont RSE)

Production individuelle écrite

RNCP36419BC06 — Concevoir et/ou piloter la mise en œuvre des scénarios stratégiques d'une organisation dans une logique partenariale et responsable

LISTE DE COMPÉTENCES

C20-Développer son réseau professionnel au sein et hors de l'organisation, par des actions de négociation, d'influence et de lobbying présents et virtuels, afin de mobiliser les ressources ad hoc nécessaires dans la mise en œuvre des projets menés

C21-Décliner la stratégie en opérations, décrites au travers d'un plan d'affaire, en veillant à préciser les leviers de croissance et de performance internes et externes à privilégier et en s'assurant de la cohérence globale et transversale des actions menées à tous les niveaux de l'organisation (SI, RH, commerce, R&D, marketing, qualité, ...) à court, moyen et long terme

C22-Définir le budget ainsi que les modes de financement de son activité/projet, en cohérence avec la stratégie de l'organisation et sur la base d'indicateurs clés de performance, afin de faciliter la lecture des résultats et les mesures correctives à mener

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Plan d'action stratégique d'une activité ou d'un projet, comprenant :

- Une présentation ou un résumé (summary) du projet (environnement, activités, segment, modèle économique, actions privilégiées, financement, ...) destiné notamment à convaincre les équipes et la direction du bien-fondé des décisions retenues
- La définition des objectifs non financiers (marketing, commercial, RH, achats/logistique, RSE, communication...)
- La définition des objectifs financiers et budgétaires, étayés par des tableaux de bord et des indicateurs de performance

- Pour la formation continue :

Plan d'affaire (business plan) d'une activité, d'un segment ou d'une unité, comprenant :

- Une présentation ou un résumé (summary) du projet (environnement, activités, segment, modèle économique, actions privilégiées, financement, modalités juridiques) destiné notamment à convaincre les équipes et la direction du bien-fondé des décisions retenues
- Les arbitrages non financiers (marketing, commercial, RH, achats/logistique, RSE, communication...)
- Les arbitrages financiers et budgétaires, étayés par des tableaux de bord et des indicateurs de performance

Production individuelle écrite

RNCP36419BC07 — Piloter la performance globale d'une organisation par une démarche de gestion, de contrôle et de suivi propices à la valorisation de ses actifs

LISTE DE COMPÉTENCES

C23-Diagnostiquer et mesurer les activités et les processus, en procédant à des mesures régulières de leur performance (financière et non financière), de manière à identifier les sources de difficultés, de pertes ou de gaspillages pouvant impacter dans chacune des activités de l'organisation, ses parties prenantes et son modèle de valeur

C24-Identifier et définir les risques auxquels l'organisation peut être confrontée, en dressant une cartographie et en mobilisant les processus et les outils ad hoc, afin de minorer leurs impacts sur celle-ci

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale et continue :

Audit stratégique d'une unité, d'un projet ou d'une activité, intégrant :

- Un état des lieux global (RH, finance, métiers ...) représenté sous forme de diagnostic
- Une évaluation des lieux de non performance
- Une cartographie des risques potentiels induits (y compris SI, suivi qualité, juridique, RSE)
- Des recommandations argumentées et priorisées sur les mesures correctives à mettre en œuvre

Production individuelle écrite

RNCP36419BC08 — Inscrire la stratégie et l'excellence opérationnelle d'une organisation dans une démarche d'amélioration continue

LISTE DE COMPÉTENCES

C25-Elaborer et suivre une procédure d'amélioration continue de la qualité des activités et des résultats (budgétaires, financiers et non financiers), par la mise en place des règles, normes et contrôles inscrivant l'organisation dans une démarche de progrès continu

C26-Déployer une stratégie et des moyens visant l'excellence opérationnelle, en les déclinant sur l'ensemble des activités concernées (vers les clients, les ressources internes, les fournisseurs et partenaires...) afin de maintenir l'organisation dans un rythme d'innovation nécessaire à l'atteinte de ses objectifs et au maintien de sa compétitivité.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Suivi d'un projet d'excellence opérationnelle avec :

- Analyse du contexte et de l'environnement motivant ce projet
- Définition des objectifs qualité à atteindre
- Process et outils mobilisés
- Politique Qualité mise en œuvre, avec justification et recommandation pour l'amélioration continue

Production individuelle écrite

- Pour la formation continue :

Mise en place d'un projet d'excellence opérationnelle client, comprenant :

- Analyse du contexte et de l'environnement motivant ce projet
- Définition des objectifs à atteindre
- Process et outils mobilisés pour conduire le projet et mobiliser la créativité
- Politique Qualité mise en œuvre, avec justification des processus, normes / approches juridico-normatives choisies

Production individuelle écrite

RNCP36419BC09 — Développer une culture organisationnelle et managériale inspirante, agile et éthique

LISTE DE COMPÉTENCES

C27-Animer et fédérer des collectifs, par un mode de management bienveillant et par une organisation du travail qui favorisent la motivation, la qualité de vie au travail et la performance collective et individuelle

C28-Mettre en place un environnement de travail collaboratif ad hoc pour son équipe, en prenant en compte la diversité et la situation particulière des individus (personnalité, opinions, handicap, etc.), en vue d'instaurer une dynamique de travail humaine et efficace

C29-Gérer l'organisation du travail et ses transformations possibles de manière innovante/créative, par tous les moyens mis à disposition (GPEC, recrutement, formation, rémunération, mobilité...), dans une optique de développement de la motivation au travail.

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Analyse situationnelle de type RH au niveau d'un périmètre donné, intégrant :

- Une analyse de l'usage de leviers de la politique RH et de son (in)adéquation au contexte social et économique de l'entreprise
- Un audit des pratiques managériales relatives à l'activité
- La mise en perspectives des fonctionnements ou dysfonctionnements signalés avec les résultats de l'audit mené
- Des recommandations sur les transformations à opérer : au niveau managérial, RH, prévention et QVT et potentiellement des formations à mettre en œuvre

Production individuelle écrite

- Pour la formation continue :

Analyse situationnelle de type RH au niveau d'un périmètre dysfonctionnant ou nouveau, comprenant

- Une analyse de l'usage de leviers de la politique RH et de son (in)adéquation au contexte social et économique de l'entreprise
- Un audit des pratiques managériales relatives à l'activité
- La mise en perspectives des dysfonctionnements signalés avec les résultats de l'audit mené
- Des recommandations sur les transformations à opérer : au niveau managérial, RH, prévention et QVT
- Des recommandations de formation à mettre en œuvre

RNCP36419BC10 — Améliorer ses postures au travail pour le manager et les collaborateurs

LISTE DE COMPÉTENCES

C30-Analyser sa posture en situation professionnelle par de l'autoévaluation et/ou par le recours à un accompagnement (coaching, mentorat, ...) visant à adapter ou faire évoluer son mode de management, ses capacités relationnelles et son leadership

C31-Développer les compétences comportementales et métiers (les siennes ou celles de ses équipes) en s'appuyant sur des règles de fonctionnement, des objectifs communs et un climat de confiance favorisant une culture de travail commune et un sentiment d'appartenance

MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Pour la formation initiale :

Soutenance de parcours « Be U » (démarche de positionnement personnel et professionnel sur le marché du travail) consistant à démontrer au jury l'adéquation entre compétences du métier envisagé et celles acquises à travers les expériences personnelles et professionnelles de l'étudiant(e) ; sont attendus les éléments suivants :

- Une capacité à synthétiser le parcours à tous niveaux
- Une capacité à identifier les compétences du métier au travers de différentes actions menées sur le terrain
- La pertinence de la stratégie mise en œuvre
- Pour la formation continue :

Analyse en situation fictive ou réelle d'un compte-rendu d'un 180° et/ou d'un 360° entre un manager et son collaborateur, comprenant :

- L'évaluation de la situation en termes de compétences (soft skills) côté manager et collaborateur
- Les points de progrès et les actions de formation/coaching ou d'auto apprentissage à mettre en œuvre côté manager
- Les actions à mener côté collaborateur

Production individuelle écrite

Secteur d'activité et type d'emploi

SECTEURS D'ACTIVITÉS

Le titulaire de la certification peut exercer son métier au sein d'entreprises de toutes tailles, aussi bien des grands groupes que des entreprises de taille moyenne (PME/PMI/ETI) ou des petites structures (start-up, TPE), en France et à l'international.

Les secteurs d'activités sont, de la même façon, variés et peuvent concerner aussi bien le domaine des services, de l'industrie, du conseil, de l'audit ou des activités associatives (ONG, fondations, ...). L'expertise métier que privilégie le candidat à l'issue de la formation lorsqu'il/elle est primo-accédant à l'emploi, lui donne l'opportunité d'occuper des postes au niveau cadre dans les domaines les plus fortement demandeurs de ce type de profils : dans le commerce et la distribution (où les possibilités d'accéder assez rapidement à des postes d'encadrement d'équipes puis de direction, sont souvent avérées), dans le marketing, la finance-le contrôle de gestion, mais aussi dans les cabinets d'audit et les bureaux d'études et de conseil. Les systèmes d'information, les RH, les achats ou la logistique présentent également des opportunités d'emploi non négligeables.

TYPE D'EMPLOIS ACCESSIBLES

Le manager fonctionnel peut occuper des postes et fonctions d'animation et/ou d'encadrement d'un métier ou d'un projet au sein des organisations qui l'emploient (départements commercial, marketing, systèmes d'information, R&D, achats, RH...). Ils sont souvent cadres et la dénomination de leur poste recouvre un domaine de spécialité, un périmètre de projet ou d'activité.

La plupart du temps spécialiste d'un domaine spécifique de compétences métiers (achats, RH, commercial...) ou d'une expertise technique et métier particulière (auditeur financier, consultant en SI, data analyst...), le manager fonctionnel est amené à occuper des postes différents en fonction de son niveau d'expérience ou de séniorité.

Les primo-accédants à l'emploi sont plus souvent experts ou/et en charge d'une petite équipe et d'un budget, dans ce dernier cas notamment s'il travaille dans une petite structure polyvalente par nature (TPE, PME...) ; dans les entreprises, ils démarrent souvent à des postes de type Attaché commercial, chef de projet multimédia, chargé de communication, acheteur, Chef de publicité ou Chef des ventes. Pour évoluer au-delà de 5 ans dans des postes à responsabilité élargie; celles/ceux qui démarrent leur vie professionnelle dans des cabinets de conseil et d'audit, souvent synonymes de tremplin pour leur employabilité future, basculent ensuite dans des entreprises plus classiques

pour prendre en charge une unité, une activité ou un projet d'envergure à piloter.

Les séniors issus de la formation continue ou de la VAE sont des directeurs d'activité (directeur/responsable achats, RH, finance, Responsable contrôle de gestion, ...), d'unité ou de projet conséquent, qui accèdent grâce à la certification à une dimension supplémentaire dans les responsabilités (équipe ou domaine d'activité/Département élargi, budget supplémentaire, gestion de problématiques plus complexes dans le pilotage de leur activité...) ; s'ils sont responsables, ils accèdent souvent grâce au diplôme à des fonctions de direction, et pour une petite partie d'entre eux peuvent évoluer vers une création d'entreprise ou d'activité à leur compte.

RÉGLEMENTATIONS D'ACTIVITÉ

.

Marché du travail

Indicateurs au niveau des familles professionnelles (FAP) des métiers visés, agrégés au niveau national — France Travail / DARES (open data).

Tension de recrutement (DARES 2024)	Modérée (3/5) Moyenne pondérée par l'emploi ; les familles ci-dessous s'échelonnent de 1 à 5 sur 5.
Facteurs principaux	Manque de main-d'œuvre disponible
Salaire médian (mensuel)	2 740 €
Familles professionnelles (FAP)	L2X61 — Agents administratifs · tension 1/5 (Très faible) L4X80 — Techniciens des services administratifs · tension 4/5 (Élevée) L4X81 — Techniciens et agents de maîtrise des services financiers ou comptables · tension 5/5 (Très élevée) L5X90 — Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) · tension 3/5 (Modérée) R3X83 — Professions intermédiaires du marketing et des services commerciaux (hors achats) · tension 3/5 (Modérée) R4X90 — Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique · tension 2/5 (Faible)
Projets de recrutement (BMO 2026)	51 560
Jugés difficiles à recruter	28 %
Emplois saisonniers	9 %
Familles professionnelles (FAP)	L2X61 — Agents administratifs L4X80 — Techniciens des services administratifs L4X81 — Techniciens et agents de maîtrise des services financiers ou comptables L5X90 — Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) L6X00 — Dirigeants de petites et moyennes entreprises de moins de 50 salariés R3X83 — Professions intermédiaires du marketing et des services commerciaux (hors achats) R4X90 — Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique

Voies d'accès

MODALITÉS D'ACCÈS

Formation initiale, Formation continue, Apprentissage, Contrat de professionnalisation, VAE

PRÉREQUIS À L'ENTRÉE EN FORMATION

Le programme Grande Ecole est accessible par les 4 voies d'admission suivantes :

- Une admission en première année, dans le cadre des concours de la banque d'épreuves communes ECRICOME, à destination des élèves de classes préparatoires (économiques, technologiques et littéraires) ainsi que des étudiants

de l'enseignement supérieur détenteurs d'un diplôme de niveau Bac+2 ;

- Une admission en seconde année, à destination des étudiants détenteurs d'un diplôme Bac+3/4 dans le cadre du concours de la banque d'épreuves communes d'ECRICOME et de candidats internationaux possédant des requis analogues, le recrutement étant alors opéré par l'école ;
- Une admission par la voie de la formation continue, exigeant au minimum 3 ans d'expérience ;
- Une admission par la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE partielle ou totale).

COMPOSITION DU JURY — FORMATION INITIALE, FORMATION CONTINUE, APPRENTISSAGE, CONTRAT DE PROFESSIONNALISATION

- Président du jury (enseignant-chercheur) nommé par le Recteur d'Académie
- Recteur d'Académie, Chancelier des Universités ou de son représentant, qui assure le rôle de secrétaire du Jury
- Directeur Général de KEDGE BS, ou de son représentant
- Directeur du programme ou de son représentant
- Un représentant du corps professoral, usuellement le Doyen Associé à la faculté ou son représentant
- En cas d'impossibilité de siéger pour le Président, le Recteur d'Académie désigne le Vice-Président susceptible de le remplacer

COMPOSITION DU JURY — VAE

- Président du jury (enseignant-chercheur) nommé par le Recteur d'Académie
- Recteur d'Académie, Chancelier des Universités ou de son représentant, qui assure le rôle de secrétaire du Jury
- Directeur Général de KEDGE BS, ou de son représentant
- Directeur du programme ou de son représentant
- Un représentant du corps professoral, usuellement le Doyen Associé à la faculté ou son représentant
- En cas d'impossibilité de siéger pour le Président, le Recteur d'Académie désigne le Vice-Président susceptible de le remplacer.

Financement en alternance (NPEC)

Niveau de prise en charge d'un contrat d'apprentissage par les OPCO, fixé par France compétences par branche professionnelle (CPNE).

Prise en charge usuelle	12 000 €
Selon la branche	6 500 € – 12 000 €

Prise en charge	Branches concernées
12 000 €	Valeur par défaut · 186 branches
10 300 €	CPNE Banque, CPNE Branche Caisse d'Epargne, CPNE de la branche Banque Populaire
9 000 €	CPNE de la branche de l'hospitalisation privée à statut commercial et du thermalisme, CPNE des industries de santé (CPNEIS), CPNEF de l'audiovisuel
6 500 €	CNPE de la Plasturgie et des Composites, CPNEF inter-secteurs papier carton, CPNEFP de la branche des industries et commerces de la récupération
10 000 €	CPNE Industrie pétrolière, CPNE de l'immobilier
11 880 €	CPNEFP de l'habillement, mercerie, chaussure et jouet
11 788 €	CPNE Travail Temporaire
11 200 €	CPNEFP des industries électriques et gazières
11 160 €	CPNFPE des sociétés d'assurances
11 000 €	CNPE des sociétés financières
9 511 €	Commission Paritaire Activités de Marchés Financiers

9 500 €	CPNEFP du Crédit Mutuel
9 300 €	CPNEFP de la restauration commerciale libre-service
9 263 €	CPNEFP dans les établissements d'enseignement privés sous contrat
8 900 €	CPNE FP Commerce de Détail de l'Horlogerie Bijouterie
8 668 €	CPNEFP du Négoce de l'ameublement
8 583 €	CPNEFP Commerce à distance
8 340 €	CPNEFP de l'industrie cimentière
8 118 €	CPNEFP de la branche commerce de détail de l'habillement et articles textiles
8 000 €	CPNE chimie
7 000 €	CPNEFP de la métallurgie

Base légale

Date d'échéance de l'enregistrement 31/08/2027

Statistiques

Année	Certifiés	Dont VAE	Insertion 6 mois	Métier 2 ans
2021	1568	15	86 %	—
2020	1624	2	99 %	98 %

Liens avec d'autres certifications

ANCIENNES VERSIONS
RNCP25440

Pour plus d'informations

Fiche officielle (France Compétences)

<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/36419/>

Où se former

Formations référencées	18
Organismes	1
Régions couvertes	3
Prix indicatif	800 € – 23 940 €

Offre de formation — MonCompteFormation (Caisse des Dépôts), licence ouverte.

Se former en apprentissage

Formations en apprentissage	6
Organismes gestionnaires (CFA)	1
Organismes formateurs	2

Régions couvertes	2
Départements couverts	2
Organismes certifiés Qualiopi	2
Sessions	de 09/2025 à 09/2028

Catalogue des formations en apprentissage — réseau des Carif-Oref. Sans frais pour l'alternant : formation financée par l'OPCO de la branche (NPEC).

Entrées et sorties de formation

Entrées en formation	275
Parcours menés à terme	228
Taux d'achèvement	83 %
Période	09/2022 – 07/2026

Entrées et sorties — Caisse des Dépôts (open data), tous organismes confondus.

Demande CPF — formations engagées

Dossiers CPF engagés	277
Montant total engagé	935 015 €
Coût moyen par dossier	3 376 €
Durée moyenne	119 h
Période	09/2022 – 05/2026
France compétences	73 %
Entreprise	26 %
Reste à charge titulaire	1 %
OPCO	0 %

Formations engagées via le CPF — Caisse des Dépôts (open data), tous organismes confondus.