

Référentiel de compétences

Catégorie	Compétences visées	Compétences concrètes
1	Comprendre les connaissances scientifiques nécessaires pour appréhender les limites planétaires et l'économie	<p>1.1. Maîtriser les fondamentaux scientifiques du climat, de la biodiversité et des autres limites planétaires (notions de base du changement climatique, des écosystèmes, etc.)</p> <p>1.2. Comprendre les principes économiques relatifs au maintien d'une zone de développement pour le vivant (externalités, limites du PIB, économie circulaire, modèles post-croissance, etc.).</p> <p>1.3. Intégrer les concepts de résilience et de régénération dans l'analyse économique (ex. Entreprise symbiotique, Robustesse, approche par le territoire, biomimétisme ou « planetary boundaries », donut de l'économiste Kate Raworth).</p> <p>1.4. Utiliser les outils numériques de mesure et de suivi (par ex. bases de données climatiques, modélisations scientifiques, simulations) pour appuyer la prise de décision sur des bases factuelles.</p> <p>1.5. Connaître les cadres réglementaires et normatifs internationaux liés à l'environnement et à l'économie (accords climatiques, ODD de l'ONU, réglementations européennes, norme AFNOR du régénératif etc.) et leur influence sur la stratégie d'entreprise.</p>
2	Adopter une approche systémique, interdisciplinaire	<p>2.1. Analyser des systèmes complexes : cartographier les parties prenantes, identifier les boucles de rétroaction, les causalités multiples et les effets à différentes échelles (local à global).</p> <p>2.2. Mobiliser des connaissances interdisciplinaires : combiner les apports des sciences naturelles (par ex. limites environnementales) et sociales (sociologie, psychologie, géopolitique) dans la résolution d'un problème économique ou managérial.</p> <p>2.3. Utiliser des outils numériques avancés (modélisation, simulation, analyse de big data, intelligence artificielle) pour représenter et comprendre les dynamiques systémiques d'un marché ou d'une problématique sociétale.</p> <p>2.4. Traduire les analyses systémiques en synthèses actionnables : savoir simplifier sans dénaturer, pour communiquer des enjeux complexes de façon intelligible aux équipes et partenaires.</p> <p>2.5. Faire preuve d'agilité intellectuelle pour passer d'un domaine à l'autre (sciences, économie, éthique...) et collaborer avec des experts de divers horizons.</p>
3	Développer un esprit critique pour mettre en oeuvre une vision prospective	<p>3.1. Analyser et évaluer l'information de manière critique : trier les sources fiables, déceler les fake news ou les erreurs de raisonnement, utiliser des méthodes factuelles (données, preuves) pour étayer ses décisions.</p> <p>3.2. Questionner les normes et modèles établis : ne pas hésiter à challenger les pratiques courantes de l'entreprise ou du secteur, proposer des alternatives lorsqu'elles sont nécessaires (esprit de reformulation constructive).</p> <p>3.3. Développer des scénarios prospectifs : maîtriser les techniques de forecasting, de planification par scénarios ou de backcasting pour imaginer plusieurs futurs possibles (optimistes, pessimistes, intermédiaires) et leurs implications.</p> <p>3.4. Intégrer le principe de précaution et la gestion des risques dans la réflexion prospective : identifier les signaux faibles, planifier des mesures d'anticipation pour atténuer les risques futurs (climatiques, technologiques, géopolitiques...).</p> <p>3.5. Utiliser des outils numériques de veille et d'analyse prédictive : exploitation de l'intelligence artificielle, de la data visualisation, des big data, pour détecter les tendances naissantes et les disrupteurs potentiels sur le marché.</p>

Catégorie	Compétences visées	Compétences concrètes
<p>4</p>	<p>Passer à l'action à travers son métier</p>	<p>Concevoir et déployer des innovations à différentes échelles et dans des contextes variés</p> <p>4.1. Innover par le design thinking : maîtriser les démarches centrées utilisateur (empathie, définition du problème, idéation, prototypage, test) afin de créer des produits, services ou processus inédits répondant aux vrais besoins.</p> <p>4.2. Piloter des projets d'innovation : savoir passer de l'idée à la réalisation concrète en gérant un projet agile (objectifs clairs, itérations rapides, apprentissage de l'échec) et en mobilisant les ressources adéquates.</p> <p>4.3. Adapter l'innovation à l'échelle : être capable de faire grandir une innovation locale pour un déploiement global (scale-up) ou inversement d'ajuster une solution globale à un contexte local spécifique (glocalisation), en tenant compte des différences culturelles et des contraintes terrains.</p> <p>4.4. Intégrer les technologies émergentes : tirer parti du numérique et des nouvelles technologies (IA, Internet des objets, blockchain, biotech, etc.) comme leviers d'innovation compétitifs, tout en évaluant leur impact sociétal et environnemental.</p> <p>4.5. Promouvoir l'innovation frugale : imaginer des solutions ingénieuses avec des moyens limités, notamment pour les marchés contraints (principe du Jugaad indien), en valorisant la simplicité, la robustesse et le faible coût.</p>
<p>5</p>	<p>Passer à l'action à travers son métier</p>	<p>Concevoir et accompagner la transformation des organisations (Compétence déclinée en majeure métiers quand cela a du sens - notamment Achats et Marketing)</p> <p>5.1. Analyser une organisation existante et établir un diagnostic pluri-dimensionnel sur son modèle économique, sa gouvernance, son positionnement stratégique, sa mission et son niveau de maturité sur des volets variés pour en sortir des recommandations actionnables qui visent à améliorer l'organisation selon une problématique donnée.</p> <p>5.2. Élaborer une stratégie de transformation : diagnostiquer le besoin de changement, définir les objectifs clairs de la transformation, établir une feuille de route avec des étapes concrètes dont le fond et la forme sont cohérents avec les principes expérimentés dans les autres compétences du référentiel.</p> <p>5.3. Communiquer la vision du changement : donner du sens et expliquer le « pourquoi » de la transformation aux différentes parties prenantes (collaborateurs, partenaires, clients), afin de créer l'adhésion et l'engagement de chacun dans le processus.</p> <p>5.4. Conduire le changement avec méthode : maîtriser les approches de change management (modèle de Kotter en 8 étapes, cycle ADKAR, etc.), planifier et coordonner les actions de transformation, allouer les ressources et suivre les progrès.</p> <p>5.5. Impliquer et mobiliser les équipes : mettre en place des dispositifs participatifs (groupes de travail, ateliers collaboratifs, ambassadeurs internes) pour que les employés contribuent activement au changement, remontent les freins et proposent des solutions.</p> <p>5.6. Gérer les résistances et accompagner individuellement : faire preuve d'écoute et d'intelligence émotionnelle pour comprendre les inquiétudes, soutenir les collaborateurs affectés par les changements (formation, coaching, reconnaissance) et transformer les résistances en opportunités d'amélioration.</p> <p>5.7. Piloter la transformation numérique (le cas échéant) : adapter l'organisation à l'introduction de nouvelles technologies (outils collaboratifs, automatisation, IA...) en repensant les processus métier et en développant les compétences digitales du personnel.</p> <p>5.8. Instaurer une culture d'amélioration continue : après la phase de changement, ancrer de nouveaux réflexes dans la culture d'entreprise (organisation apprenante, retours d'expérience réguliers, indicateurs de suivi du changement) pour pérenniser la transformation.</p> <p>5.9. Maîtriser et adapter les outils de Marketing et de Communication pour les mettre au service de la stratégie ET/OU des innovations à visée régénérative en assurant la fiabilité des informations diffusées (maîtriser les outils de création de contenus, et avoir une bonne culture générale concernant le fonctionnement des canaux de communication, comprendre les notions de Marketing de sensibilisation, questionner systématiquement l'intention...).</p> <p>5.10. Comprendre les métiers des achats et de la supply chain plus largement, en maîtriser le fonctionnement et les enjeux systémiques afin d'en faire évoluer les pratiques.</p>

Catégorie	Compétences visées	Compétences concrètes
<p>6</p>	<p>Passer à l'action à travers son métier</p>	<p>Etre à l'aise dans l'évaluation financière et extra-financière des organisations</p> <p>6.1. Analyser des états financiers de façon experte : maîtriser bilan, compte de résultats, flux de trésorerie, indicateurs financiers (marges, rentabilité, liquidité, etc.) pour évaluer la santé économique et la viabilité d'un projet.</p> <p>6.2. Valoriser une entreprise et ses projets : utiliser les méthodes d'évaluation financière (DCF, multiples de marché, options réelles...) pour estimer la création de valeur, tout en intégrant les risques spécifiques (volatilité des marchés, disruption technologique ou climatique). Etre capable d'analyser les biais inhérents aux méthodes traditionnelles de valorisation. S'informer sur la Recherche et Développement pour faire émerger des pratiques innovantes de valorisation.</p> <p>6.3. Mesurer la performance extra-financière : comprendre et appliquer les principaux critères ESG (environnementaux, sociaux, gouvernance) et les référentiels associés (GRI, SASB, normes ISO 26000, Objectifs de Développement Durable, etc.) pour évaluer la durabilité et la responsabilité d'une organisation. Etre capable de mesurer les limites de ces approches, de hiérarchiser les informations et d'en tirer des conclusions stratégiques pour influencer sur les décisions de l'organisation.</p> <p>6.4. Réaliser un reporting intégré : savoir compiler les données financières et extra-financières dans un rapport unique (inspiré de l'Integrated Reporting <IR>), montrant la création de valeur globale de l'entreprise et sa stratégie à long terme vis-à-vis des enjeux sociaux et environnementaux.</p> <p>6.5. Utiliser les outils et technologies de mesure : maîtriser les logiciels et plateformes de reporting ESG, l'analyse de données (big data) pour suivre en temps réel des indicateurs extra-financiers (ex. empreinte carbone, indicateurs de maintien/ préservation/ régénération de la biodiversité, représentativité du personnel, satisfaction client...), et coupler ces analyses aux KPI financiers.</p> <p>6.6. Évaluer les impacts socio-environnementaux d'un projet d'investissement : pratiquer l'Analyse Coût-Bénéfice élargie incluant les externalités, l'évaluation d'impact social (SIA) ou environnemental (EIA), calculer le ROI et le retour en impact, afin d'éclairer les arbitrages d'investissement.</p> <p>6.7. Assurer la conformité réglementaire en matière de finance durable : connaître les réglementations émergentes (ex : Taxonomie européenne, CSRD sur le reporting durable, exigences des investisseurs responsables) et s'assurer que l'entreprise s'y conforme, évitant ainsi les risques juridiques et de réputation.</p>
<p>7</p>	<p>Passer à l'action à travers son métier</p>	<p>Maîtriser l'action collective, Développer des stratégies de coopération</p> <p>7.1. Travailler en équipe de façon agile : savoir distribuer les rôles, faciliter la coordination, maintenir la motivation du groupe, gérer les conflits de manière constructive, et conduire l'équipe vers les résultats attendus (leadership collaboratif).</p> <p>7.2. Créer des partenariats stratégiques : identifier et nouer des alliances avec d'autres organisations (coentreprises, consortiums, partenariats public-privé, réseaux sectoriels) pour mutualiser les ressources et savoir-faire dans une approche win-win.</p> <p>7.3. Impliquer les parties prenantes externes : développer l'aptitude à engager un dialogue régulier avec les clients, fournisseurs, communautés locales, régulateurs, ONG... afin de comprendre leurs attentes, de co-construire des solutions et de maintenir la license to operate de l'entreprise (voire la "Counscious license to Operate").</p> <p>7.4. Négocier et coopérer en environnement multiculturel : intégrer les différences culturelles dans les modes de communication et de décision, faire preuve d'ouverture et d'adaptation pour coopérer à l'échelle internationale (ex. gestion d'une équipe globale, projet transcontinental).</p> <p>7.5. Mobiliser l'intelligence collective : animer des ateliers collaboratifs, utiliser des techniques participatives (co-design, forums ouverts, méthodes agiles en grand groupe) pour faire émerger les meilleures idées du collectif et renforcer l'adhésion de chacun.</p> <p>7.6. Utiliser les outils collaboratifs numériques : tirer profit des plateformes de travail collaboratif (gestion de projet partagée), des communautés en ligne, des réseaux sociaux d'entreprise, pour favoriser la coopération efficace, y compris à distance.</p> <p>7.7. Développer des réseaux professionnels solides : entretenir un réseau diversifié de contacts et de relations de confiance dans divers domaines (business, académique, société civile, politique) afin de pouvoir rassembler rapidement les bonnes personnes autour d'un projet commun.</p>

	Catégorie	Compétences visées	Compétences concrètes
08	Incarner sa vision et ses valeurs	Agir individuellement et collectivement de manière responsable et citoyenne	<p>8.1. Faire preuve d'éthique et d'intégrité : appliquer des principes déontologiques forts (honnêteté, équité, transparence) dans la conduite des affaires ; savoir prendre des décisions courageuses conformes à ses valeurs et à l'intérêt général, même sous pression.</p> <p>8.2. Comprendre et respecter les droits et devoirs du citoyen-dirigeant : connaissance des cadres légaux (droit du travail, droits fondamentaux, anti-corruption) et implication dans la cité (dialogue avec les pouvoirs publics, soutien aux initiatives locales, volontariat d'entreprise).</p> <p>8.3. Rendre des comptes en toute transparence : communiquer de manière ouverte sur les performances de l'entreprise, y compris sur les aspects négatifs ou les erreurs, dans un esprit de responsabilité vis-à-vis des parties prenantes et du public.</p> <p>8.4. S'engager pour les communautés et la société : encourager et faciliter l'engagement bénévole des employés, initier ou soutenir des projets à impact positif (éducation, santé, environnement) au-delà du périmètre strictement lucratif de l'entreprise (corporate citizenship).</p> <p>8.5. Adopter une démarche de leader « serviteur » (servant leadership) : mettre son leadership au service des autres et du bien commun, en faisant passer la réussite collective avant les intérêts personnels, et en contribuant activement aux objectifs de développement durable globaux.</p> <p>8.6. Prendre position dans le débat public éclairé : être capable, sur la base de son esprit critique, d'articuler une position informée sur les questions de soutenabilité et d'avenir du secteur, et d'en débattre de manière constructive (dans les médias, conférences, instances professionnelles).</p>
09	Incarner sa vision et ses valeurs	Se connaître, savoir gérer ses émotions, développer sa créativité	<p>9.1. Conscience de soi : identifier clairement ses traits de personnalité, ses valeurs et croyances, ses points forts et axes d'amélioration. Reconnaître l'impact de son état émotionnel sur sa prise de décision et sa relation aux autres (ex. savoir qu'on peut être trop impatient, ou au contraire réticent au conflit, et en tenir compte).</p> <p>9.2. Maîtrise de soi : gérer ses émotions, en particulier dans des situations de stress élevé ou d'incertitude. Savoir garder son calme sous la pression, prendre du recul avant d'agir (step back), éviter les réactions impulsives contre-productives. Gestion du stress et de la résilience : mettre en place ses propres stratégies pour évacuer la tension nerveuse (techniques de respiration, méditation, sport...), maintenir un équilibre de vie sain, et rebondir après les échecs en en tirant des leçons constructives.</p> <p>9.3. Empathie : percevoir et comprendre les émotions et points de vue d'autrui. Cette capacité permet d'adapter son style de management à chaque collaborateur, de mieux répondre aux attentes de son équipe et de créer un climat de travail bienveillant.</p> <p>9.4. Communication émotionnelle authentique : exprimer de manière appropriée ses sentiments et ressentis au travail, avec assertivité mais sans agressivité, afin d'instaurer des relations franches et authentiques. Encourager également les autres à exprimer leurs émotions pour mieux les prendre en compte.</p> <p>9.5. Ouverture au feedback : accepter la critique et les retours concernant son comportement ou son style de management, sans se braquer. Utiliser ces feedbacks pour progresser dans sa connaissance de soi et ajuster son mode de leadership.</p> <p>9.6. Exercer sa créativité et entrainer son ouverture d'esprit en suscitant par soi-même de la curiosité pour des activités et des moyens d'expressions variés (écriture, photographie, arts graphiques, vidéos, chants...).</p>
10	Incarner sa vision et ses valeurs	Faire preuve de réflexivité	<p>10.1. Auto-évaluation régulière : après chaque projet ou décision majeure, savoir évaluer ce qui a bien fonctionné ou moins bien fonctionné du fait de son leadership. Mettre en place un processus personnel de debrief (par ex. tenir un journal de bord ou faire des bilans réguliers) afin d'identifier les enseignements clés.</p> <p>10.2. Apprentissage tout au long de la vie : chercher continuellement à se former et s'informer (lectures, formations, échanges de pratiques) en considérant que l'on n'a jamais « fini » d'apprendre. La réflexivité va de pair avec la curiosité intellectuelle et le développement de nouvelles compétences en permanence.</p> <p>10.3. Capacité de métacognition : comprendre et observer son propre processus de pensée. Savoir, par exemple, remarquer quand on aborde un problème de façon trop bornée, et changer délibérément de cadre de pensée ou de méthode (penser sur sa façon de penser).</p> <p>10.4. Modélisation de la réflexivité dans l'organisation : encourager également ses collaborateurs à être réflexifs (via des post-mortems de projets, une culture du droit à l'erreur et du partage d'expériences), afin de créer une organisation apprenante dans son ensemble.</p>