

## Référentiel d'activité, de compétences et d'évaluation Cadre-Dirigeant de TPE-PME

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES ET TACHES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<b>1) Elaborer et piloter la stratégie de l'entreprise dans une démarche d'innovation et d'amélioration de la performance</b>			
<b>1.1 Définir les orientations stratégiques et conduire des projets</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyser les métiers de l'entreprise en Domaines d'Activités Stratégiques</li> <li>• Analyser l'environnement concurrentiel</li> <li>• Analyser les facteurs clés de succès</li> <li>• Définir les orientations stratégiques et identifier les axes d'innovation</li> </ul>	<u>Développer une démarche stratégique :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réaliser une veille stratégique</li> <li>- observer et analyser les pratiques d'autres organisations ( <i>benchmark</i> )</li> <li>- découper les métiers en DAS et effectuer leur positionnement concurrentiel</li> <li>- formuler les orientations et objectifs stratégiques</li> <li>- définir les activités stratégiques et les axes d'innovation</li> </ul>	<p>Le candidat réalise un rapport établi à partir d'un cas d'entreprise, d'une mise en situation professionnelle ou d'un projet entrepreneurial qui comprend l'analyse et la définition du projet stratégique et la conduite d'un projet.</p> <p>Au cours de l'entretien final avec le jury, le candidat présente et défend ce projet stratégique et répond aux questions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet stratégique est énoncé clairement et argumenté</li> <li>- Les éléments d'analyse sont fiables et pertinents</li> <li>- Les objectifs sont pertinents et mesurables</li> <li>- Le portefeuille d'activité est cohérent</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthodologie de projet est respectée avec des étapes clairement identifiées, un enchaînement cohérent et des validations successives</li> <li>- Les modalités de déploiement sont précisées</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir, développer, piloter un projet pour décliner les orientations stratégiques retenues</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mettre en place une démarche de gestion de projet</li> <li>- structurer les étapes de sa réalisation et fixer des échéances</li> <li>- choisir les modalités de déploiement et de communication adaptés</li> <li>- contrôler la progression de sa réalisation et l'atteinte des objectifs</li> </ul>		
<b>1.2 Piloter l'amélioration de la performance et manager la qualité</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les objectifs, choisir les actions, élaborer les outils appropriés de suivi, de pilotage et de contrôle</li> </ul>	<u>Piloter la performance :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer les objectifs opérationnels</li> <li>- Concevoir et mettre en place des outils de contrôle (tableaux de bord, système d'information ...) et des procédures de reporting</li> </ul>	<p>Le candidat réalise un rapport établi à partir d'un cas d'entreprise, d'une mise en situation professionnelle ou d'un projet entrepreneurial qui comprend : un diagnostic de l'entreprise ou du projet, des outils de pilotage de la performance, une démarche d'amélioration de la qualité et des propositions ou illustrations de déploiement opérationnel ou d'accompagnement à la mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs opérationnels sont cohérents</li> <li>- Les outils de contrôle sont pertinents et adaptés à la taille et à l'activité et permettant de mesurer l'atteinte des objectifs annoncés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir la méthode de déploiement de la stratégie et accompagner la mise en oeuvre</li> </ul>	<u>Développer sa pratique de manager :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organiser, anticiper, déléguer, impliquer les personnes, former aux outils, mobiliser les compétences internes ou externes appropriées</li> <li>- prioriser les actions à mener</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le style de management adopté est approprié</li> <li>- Le processus de délégation est maîtrisé</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôler les résultats, évaluer et les réalisations/objectifs</li> </ul>	<b>diagnostiquer, auditer :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>définir le périmètre du diagnostic</li> <li>définir les info à recueillir, organiser le recueil d'info, planifier le diagnostic</li> <li>analyser les résultats en termes de points forts et points faibles</li> </ul>	Au cours de l'entretien final avec le jury, le candidat présente et défend ses travaux et répond aux questions	<ul style="list-style-type: none"> <li>La démarche d'audit est rigoureuse</li> <li>L'analyse des points forts et des points faibles est pertinente et fiable</li> <li>Le diagnostic est formalisé et exploitable</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manager la démarche qualité</li> <li>Définir les actions d'amélioration de la qualité et accompagner leur mise en oeuvre</li> </ul>	<b>Manager la qualité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Impulser, concevoir, mettre en place une démarche qualité au service de, piloter l'amélioration de la performance de la qualité de service et de la satisfaction des clients</li> <li>Définir un processus de mesure, de contrôle et d'amélioration de la qualité et les outils</li> <li>Proposer des solutions d'amélioration</li> <li>Associer les personnes, accompagner, valoriser les résultats</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'analyse des activités de l'entreprise est pertinente</li> <li>Le système d'amélioration préconisé répond aux enjeux de l'entreprise</li> <li>Il est adapté au contexte de l'entreprise et opérationnel (mutualisation et déploiement des bonnes pratiques...)</li> </ul>

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES ET TACHES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<b>2) ASSURER LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE</b>			
<b>2.1 Elaborer le plan marketing en cohérence avec les orientations stratégiques permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise</b>			
Analyser l'environnement de l'entreprise et anticiper ses évolutions	Analyser les tendances du secteur Réaliser une veille concurrentielle Réaliser des études de marché, en analyser les résultats, permettant de décider du plan marketing et de fixer des objectifs réalistes	Le candidat réalise un rapport établi à partir d'un cas d'entreprise, d'une mise en situation professionnelle ou d'un projet entrepreneurial qui comprend ses réalisations dans lequel il présente une étude de marché, un diagnostic commercial, une stratégie marketing et un plan d'action commercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>La méthodologie de l'étude de marché est respectée, les résultats sont objectivés et fiables</li> <li>Les investigations et les analyses permettent de prendre des décisions à la hauteur des enjeux et des risques</li> </ul>
Analyser le portefeuille produit existant dans son environnement concurrentiel Analyser le portefeuille de clientèle	Effectuer le diagnostic commercial de l'entreprise en confrontant les données internes de l'entreprise aux données externes de l'environnement	Au cours de l'entretien final avec le jury, le candidat présente et défend les résultats des travaux et les décisions prises.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La méthodologie du diagnostic est respectée</li> <li>L'analyse est pertinente et argumentée</li> <li>Les indicateurs sont adaptés</li> <li>Les analyses sont exploitables</li> </ul>
Définir une stratégie marketing et digitale de l'entreprise et le plan d'action associé	Fixer des objectifs commerciaux en cohérence avec les objectifs de performance de l'entreprise Déterminer le positionnement marketing de l'entreprise en cohérence avec les orientations stratégiques et les cibles Adopter une politique marketing appropriée selon le type de marché et l'activité de l'entreprise définir la stratégie digitale		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le positionnement est formulé clairement</li> <li>Les cibles sont cohérentes avec le positionnement</li> <li>Les objectifs de vente et de marge sont réalistes et atteignables et permettent de contribuer aux objectifs économiques de la structure</li> </ul>

## 2.2 Déployer les actions commerciales et contrôler les résultats

<p>Construire la politique commerciale, Organiser l'avant-vente Optimiser l'efficacité et la réussite des actions commerciales</p>	<p>Définir une offre et la politique tarifaire prospector des clients/fournisseurs concevoir les outils de vente, négocier fidéliser et entretenir les relations avec les clients, fournisseurs, partenaires construire la logistique pour pouvoir contrôler les procédures d'achats définir des actions de communication, promotion, commercialisation en intégrant les outils de marketing digital organiser le suivi commercial et le système d'administration des ventes</p>	<p>Voir ci-dessus</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- L'offre commerciale est structurée et lisible.</li><li>- Les catégories de clientèle avec leurs caractéristiques sont clairement identifiées</li><li>- les couples produit/marché sont définis et validés</li><li>- gamme et typologie sont justifiés par l'analyse du marché</li><li>- politique et processus d'achat sont définis</li><li>- des outils de communication, de promotion et de vente sont élaborés et adaptés au contexte</li></ul>
--	--	-----------------------	--

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES ET TACHES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<b>3) GERER ET PILOTER L'ENTREPRISE DANS SA DIMENSION ADMINISTRATIVE, ECONOMIQUE ET FINANCIERE</b>			
Garantir la production comptable	Mettre en place un système d'information et une organisation permettant le respect des obligations comptable, la tenue de la comptabilité, en interne ou en externe, la production des documents de synthèse dans les délais légaux. Coordonner les acteurs, assurer les relations avec les prestataires externes s'il y a lieu	<b>Pour les candidats ayant un projet entrepreneurial</b> - Réalisation du dossier de création-reprise d'entreprise/business plan incluant : compte de résultat prévisionnel, plan de financement dont trésorerie et mettant en évidence les conditions de viabilité. - Dans ce dossier, description de l'organisation administrative prévue - Soutenance du projet d'entreprise devant le jury dans une configuration de type « convaincre des partenaires financiers »  <b>Pour les cadres dirigeants de TPE-PME en exercice :</b> - Réalisation d'un dossier qui présente une action ou un projet de structuration, consolidation ou développement mettant en évidence l'analyse de la situation économique et financière, le budget prévisionnel et le plan de financement de l'entreprise ou du projet Soutenance du dossier avec argumentation des décisions et actions.  <b>Pour les autres candidats :</b> Analyse d'un cas d'entreprise dans lequel le candidat analyse la performance économique et financière à partir des documents fournis il définit des objectifs et propose les actions à mener  Il établit le budget et le plan de financement en lien avec ces objectifs.	- une organisation administrative est définie (procédure, système d'information, respect des délais), elle est adaptée à la structure
Analyser la situation économique et financière de l'entité pour en assurer la continuité et le développement.	Analyser le compte de résultat de l'unité/entreprise et les éléments clés du bilan de l'entreprise Analyser les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) et la rentabilité de l'activité Analyser les conditions de l'équilibre financier de la structure Maîtriser le modèle économique Prendre les décisions appropriées pour atteindre et préserver l'équilibre économique et financier		- les calculs sont exacts, - les analyses sont construites, fiables et pertinentes - les préconisations et décisions sont fondées - les outils de gestion sont maîtrisés - les analyses et outils sont pertinents et exploitables dans le contexte de la gestion de TPE-PME - les décisions et les actions sont jugées efficaces par le jury pour gérer et piloter la TPE PME dans sa dimension administrative, économique et financière.
Gérer le budget de l'entité Maîtriser la rentabilité de l'activité Assurer et optimiser le financement de l'entité / de l'activité	Calculer les coûts de revient et le prix de vente Calculer le seuil de rentabilité Etablir le budget prévisionnel de l'unité, suivre ce budget au quotidien Evaluer le Besoin en Fonds de Roulement et la trésorerie nécessaires Piloter la trésorerie pour anticiper les besoins de financement et les échéances Optimiser la trésorerie		

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES ET TACHES	MODALITES D'EVALUATION	MODALITES D'EVALUATION
<b>4) ORGANISER ET MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES</b>			
<p>Structurer l'organisation des ressources humaines dans l'entreprise</p> <p>Définir les procédures de management des ressources humaines</p>	<p>Déployer une organisation garante du respect des obligations légales</p> <p>Impulser et favoriser les pratiques socialement responsable</p> <p>Définir l'organisation opérationnelle permettant de réaliser les activités de l'entreprise et d'atteindre les objectifs</p> <p>Allouer et arbitrer es moyens</p> <p>Identifier les besoins en compétences actuels et futurs</p> <p>Définir les procédures de management, les modalités d'évaluation, politique de rémunération</p> <p>Elaborer la procédure et les modalités de recrutement, constituer une équipe</p> <p>S'assurer de la mise en œuvre des procédures définies</p>	<p>Le candidat réalise un rapport établi à partir d'un cas d'entreprise, d'une mise en situation professionnelle ou d'un projet entrepreneurial dans lequel il présente ses réalisations concernant :</p> <p>la définition d'une organisation fonctionnelle ou une réorganisation, l'élaboration d'une procédure et des modalités de recrutement</p> <p>la mise en place d'une délégation</p> <p>la conception et l'organisation d'un entretien professionnel</p>	<p>Le diagnostic fonctionnel est pertinent, l'organisation proposée est réaliste</p> <p>La procédure de recrutement est adaptée au contexte de l'entreprise et opérante pour les personnes chargées de l'exécuter</p> <p>les écrits réalisés sont adaptés au contexte de l'entreprise et pertinents pour le destinataire</p> <p>les explications données oralement sont claires pour les destinataires</p>
<p>Manager les équipes et les personnes</p>	<p>Fixer des objectifs et évaluer les performances</p> <p>Accompagner la mise en œuvre des procédures de management définies</p> <p>Organiser la délégation et le contrôle</p> <p>Diriger, adopter un style de management approprié</p> <p>Agir sur les leviers de motivation</p> <p>Organiser la communication interne</p> <p>Animer, fédérer les équipes autour d'un projet commun, favoriser le dialogue social</p> <p>Réguler, prévenir et gérer les conflits</p> <p>Organiser et faciliter le développement des compétences individuelles et collectives</p> <p>Favoriser l'innovation et accompagner au changement</p>	<p>Au cours de l'entretien final avec le jury, le candidat présente les travaux dans un contexte de communication interne (simulation d'une situation managériale).</p> <p>A l'issue de cette mise en situation, le jury peut poser des questions ou demander au candidat d'argumenter ses choix.</p>	