

# Référentiel d'activité, de compétences et d'évaluation du titre « Chef d'entreprise, développeur de PME »

Version du 28/04/2023

La certification « Chef d'entreprise, développeur de PME » est animée et pilotée par CCI France qui a mis en place un réseau de partenaires habilités à préparer la certification et à organiser l'évaluation pour son compte.

La certification « Chef d'entreprise, développeur de PME » est composée de 3 blocs de compétences :

- Bloc 1 : « *Entreprendre un projet de transformation au sein d'une entreprise, à créer ou existante, dans un monde complexe et en mutation* », activités A.1 à A.6, compétences C.1 à C.10.
- Bloc 2 : « *Choisir, manager et fidéliser les parties-prenantes de l'entreprise* », activités A.7 à A.9, compétences C.11 à C.19.
- Bloc 3 : « *Piloter l'activité, la performance et la stratégie de l'entreprise à toutes les étapes de sa vie* », activités A.10 à A.13, compétences C.20 à C.29.

L'obtention du titre est conditionnée par la validation cumulative des 3 blocs de compétences constituant la certification.

Chaque bloc étant validé par un jury composé de professionnels, selon des modalités d'évaluation qui articulent la réalisation et la présentation d'un projet d'activité professionnelle, des études de cas centrées sur le projet professionnel du candidat et des mises en situation reconstituées.

## **Candidat en situation de handicap :**

En fonction du handicap du candidat, le partenaire habilité qui prépare la certification aura la possibilité d'aménager les modalités d'évaluation et de certification, comme convenu dans le règlement d'examen.

Exemples d'adaptation pour une épreuve écrite :

- Saisie informatique du livrable demandé pour l'épreuve par une personne de la CCI sous la dictée du candidat
- Aménagement du poste de travail avec mise à disposition :
  - o d'un ordinateur portable,
  - o d'un clavier adapté et/ou d'une souris-loupe,
  - o d'un dictaphone pour traiter l'étude de cas,
  - o de règle-loupe avec fil de lecture,
  - o d'un logiciel de reconnaissance vocale.

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES ET INDICATEURS D'ÉVALUATION</b>
<p><b>A.1. Evaluation du contexte du projet entrepreneurial, de son écosystème et de sa position sur son marché</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualification des attentes et besoins des clients.</li> <li>- Evaluation des potentiels de développement.</li> <li>- Identification des tendances du marché, de ses menaces, risques et opportunités.</li> <li>- Prise en compte des ressources disponibles du porteur de projet et de l'entreprise, le cas échéant (compétences, réseau...).</li> <li>- Identification des facteurs d'incertitude.</li> <li>- Détermination des forces et faiblesses du projet / de l'entreprise.</li> </ul>	<p><b>C.1. Analyser le contexte et l'environnement du projet de création, de reprise ou de transformation</b>, afin de clarifier le projet entrepreneurial visé et d'exprimer sa vision et la raison d'être de la future entreprise.</p> <p><b>C.2. Réaliser le diagnostic interne de l'entreprise</b>, le cas échéant, en analysant les données permettant l'évaluation de ses moyens financiers, techniques et humains, ainsi que l'identification de ses domaines d'activités stratégiques, afin de qualifier ses forces et ses faiblesses.</p>	<p><b>Les candidats doivent, individuellement, produire à l'écrit et présenter oralement un <u>business plan rédigé</u> présentant l'ensemble du projet de création ou de reprise d'une entreprise.</b></p> <p>De l'activité A.1 à l'activité A.6, la modalité d'évaluation conjugue étude de cas réelle et mise en situation réelle, avec plusieurs livrables écrits et une prestation orale.</p>	<p><b>Pertinence de l'étude de contexte :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les informations collectées et analysées sont en lien avec le marché visé.</li> <li>- Elles sont précises, actualisées, fiables et proviennent de sources diverses qui ont été recoupées.</li> <li>- Le contexte réglementaire est pris en compte le cas échéant.</li> <li>- Le diagnostic externe tient compte des potentiels signaux faibles et des tendances du marché.</li> <li>- Les problématiques de transitions (écologiques, technologiques, sociétales) ont été prises en compte.</li> </ul> <p><b>Pertinence du diagnostic interne :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le travail réalisé est bien un diagnostic (l'analyse de l'entreprise au regard du projet entrepreneurial du repreneur et du contexte externe) et pas un simple état des lieux des forces et faiblesses de l'entreprise.</li> <li>- Le diagnostic interne est complet : toutes les fonctions de l'entreprise ont été analysées : stratégie générale, marketing (offre, positionnement, cible, communication, distribution, commercialisation), production, RH, juridique, social, finances).</li> <li>- Les conclusions du diagnostic sont justifiées.</li> </ul> <p><b>Qualité de la formalisation de la « raison d'être » (ou mission) de l'entreprise et de la vision :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mission de l'entreprise est définie en cohérence avec les valeurs du dirigeant / de l'équipe.</li> <li>- La mission exprime clairement pourquoi l'entreprise existe, pour rendre quel service, pour apporter quelle valeur.</li> <li>- La vision exprime clairement où le dirigeant souhaite « emmener » son entreprise, son cap.</li> </ul>

<p><b>A.2. Elaboration de la stratégie générale du projet entrepreneurial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixation d'objectifs à moyen et long terme en fonction de l'analyse du contexte.</li> <li>- Allocation des ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie.</li> </ul>	<p><b>C.3. Concevoir la stratégie générale du projet de transformation alignée avec la raison d'être et sa vision personnelle de l'entreprise</b>, afin de concilier objectifs économiques, financiers et extra-financiers, à moyen et long terme, garantissant la pérennité de l'entreprise et idéalement un modèle durable.</p>		<p><b>Pertinence de la stratégie générale du projet d'entreprise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs à moyen et long terme sont déterminés.</li> <li>- Les objectifs à long terme sont cohérents avec la vision du dirigeant / de l'équipe.</li> <li>- Les objectifs à long terme sont cohérents avec l'analyse de contexte.</li> <li>- La stratégie est cohérente avec les ressources disponibles et/ou mobilisables du dirigeant / de l'équipe.</li> <li>- Les orientations décidées sont argumentées et justifiées par les analyses.</li> <li>- La stratégie intègre les problématiques RSE.</li> </ul>
<p><b>A.3. Elaboration d'un modèle d'affaires cible pour le projet entrepreneurial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation d'une étude de marché.</li> <li>- Clarification des offres, de leurs propositions de valeur et de leurs cibles.</li> <li>- Définition du positionnement des offres.</li> <li>- Formalisation du modèle d'affaires du projet entrepreneurial.</li> </ul>	<p><b>C.4. Définir ou redéfinir</b>, dans le cadre d'une reprise d'entreprise, <b>les offres, leurs propositions de valeur et leurs cibles ainsi que les flux de revenus du projet entrepreneurial de transformation</b>, idéalement, dans une démarche de co-construction avec les parties-prenantes, afin de déterminer un positionnement différenciant et en cohérence avec sa « raison d'être ».</p> <p><b>C.5. Construire ou reconstruire</b>, dans le cadre d'une reprise d'entreprise, <b>un modèle d'affaires</b> (business model) <b>différenciant et viable pour le projet de transformation</b>, en tenant compte des retours de l'étude de marché, de ses ressources, de son environnement, de la stratégie générale du projet d'entreprise, de la concurrence et de ses objectifs, afin de clarifier et de valider le projet entrepreneurial.</p>		<p><b>Pertinence de l'étude de marché réalisée :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'étude de marché a été réalisée dans les règles de l'art : méthode adaptée, nombre de personnes interrogées adapté, questionnaire adapté, concurrents directs et indirects (voire futurs) identifiés et analysés (offre, positionnement, stratégie, performance).</li> </ul> <p><b>Cohérence et différenciation des offres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les offres sont en cohérence avec la mission de l'entreprise.</li> <li>- Les offres présentées sont bien des offres et non des produits ou services voire des moyens.</li> <li>- Les cibles sont cohérentes et ont été segmentées dans les règles de l'art.</li> <li>- Les offres et les cibles sont cohérentes avec les retours de l'étude de marché.</li> <li>- Les offres permettent un positionnement réellement différenciant par rapport aux concurrents.</li> <li>- Le « time to market » est défini le cas échéant.</li> </ul> <p><b>Pertinence du modèle d'affaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le modèle d'affaires choisi est en adéquation avec la stratégie générale.</li> <li>- Les retours provenant des parties prenantes du projet ont été pris en compte (elles ont été identifiées et ont été rencontrées pour challenger le projet et l'ancrer dans la réalité du territoire et du marché).</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le cas échéant, si l'activité de l'entreprise est particulièrement concurrentielle par exemple, le business model est différenciant et permet à l'entreprise de prendre sa place sur le marché.</li> </ul>
<p><b>A.4. Elaboration des stratégies et des processus opérationnels du projet entrepreneurial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix du cadre juridique le plus adapté pour le développement du projet.</li> <li>- Définition des processus de production, de marketing, de commercialisation et du fonctionnement général de l'entreprise, dans le respect des engagements RSE de l'entreprise.</li> <li>- Evaluation des ressources humaines, techniques et financières à mobiliser, selon une approche bénéfice/coût.</li> </ul>	<p><b>C.6. Choisir, le cas échéant, la forme d'existence juridique de la future entreprise</b>, en veillant à analyser les différentes options de statuts juridiques et à évaluer leurs avantages et inconvénients respectifs en matière de responsabilité, de capital social et de fiscalité, afin de sécuriser et d'optimiser les conditions de sa création (ou reprise).</p> <p><b>C.7. Construire ou reconstruire, le cas échéant, les stratégies opérationnelles du projet de transformation</b> (ou de l'entreprise dans le cas d'une reprise) sur les plans de la production, de l'organisation interne de l'entreprise, du marketing, de la commercialisation et de la communication, afin d'orienter et de cadrer le lancement ou la continuité, le cas échéant, de son activité, en cohérence avec son modèle d'affaires, sa raison d'être et ses engagements RSE.</p>		<p><b>Justification du choix de la forme juridique de l'entreprise</b>, le cas échéant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le choix de la forme juridique retenue est argumenté et s'avère adapté et cohérent au projet entrepreneurial et ses conditions de réalisation.</li> </ul> <p><b>Pertinence des stratégies opérationnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque stratégie opérationnelle est formalisée, planifiée, et en cohérence avec la stratégie générale.</li> <li>- Les objectifs opérationnels sont déterminés, les résultats attendus sont précisés, en cohérence avec les objectifs moyens et longs termes de la stratégie générale.</li> <li>- La recherche de l'efficacité est systématique pour chaque stratégie opérationnelle, notamment grâce au numérique.</li> </ul> <p><b>Cohérence des ressources nécessaires à la mise en œuvre des stratégies opérationnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ressources nécessaires sont identifiées en cohérence avec les besoins.</li> <li>- Le coût des ressources nécessaires au développement du projet d'entreprise est réaliste.</li> <li>- Le cas échéant, l'identification des ressources nécessaires tient compte du potentiel des investissements responsables.</li> </ul>
<p><b>A.5. Etablissement des budgets prévisionnels du projet entrepreneurial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification et estimation des coûts générés par l'activité de l'entreprise et ses besoins de financement.</li> <li>- Identification et estimation des ressources financières potentielles</li> </ul>	<p><b>C.8. Etablir et ajuster, le cas échéant, les états financiers prévisionnels triennaux du projet de transformation</b>, en produisant l'estimation réaliste et progressive de ses ressources financières et de ses coûts de fonctionnement et d'investissement, en tenant compte du profil des financeurs ciblés, afin de maîtriser l'évolution de la rentabilité et la viabilité financières de l'entreprise.</p>		<p><b>Pertinence de la stratégie financière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les états financiers prévisionnels (compte de résultat, BFR...) sont équilibrés, maîtrisés et cohérents avec les besoins.</li> <li>- Les états financiers reprennent l'ensemble des besoins identifiés dans les stratégies opérationnelles.</li> <li>- Le choix des sources de financement et le montant accordé envisagé est cohérent avec les capacités financières de son (futur) dirigeant et/ou de l'entreprise.</li> </ul>

<p>et avérées du projet entrepreneurial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultation d'experts en matière de financement.</li> <li>- Evaluation des modes de financement adaptés aux contextes et objectifs du projet entrepreneurial.</li> </ul>	<p><b>C.9. Choisir les modes de financement les plus pertinents au regard des besoins de l'entreprise</b>, en veillant à sélectionner les professionnels internes et/ou externes auprès desquels prendre conseil pour trouver des solutions adaptées aux problèmes pouvant se poser, afin d'évaluer les avantages et risques de chaque mode de financement, dont les sources de financement complémentaires.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le plan de financement est cohérent et répond aux critères des différents financeurs.</li> </ul>
<p><b>A.6. Recherche des financements et partenaires nécessaires à la réalisation du projet entrepreneurial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des partenaires financiers potentiels.</li> <li>- Sollicitation de partenaires financiers potentiels, dans le cadre d'entretiens de présentation et d'argumentation du projet entrepreneurial.</li> </ul>	<p><b>C.10. Présenter le projet de transformation sous la forme d'un business plan</b>, afin de proposer une vision claire, précise et détaillée de son projet entrepreneurial aux partenaires potentiels pour les convaincre de s'y engager.</p>		<p><b>Qualité de la présentation du projet :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le business plan permet à un tiers ne connaissant pas le projet de le comprendre et de comprendre son exécution : la mission, la vision, l'ensemble du modèle d'affaires et la façon dont il sera mis en œuvre, ses données financières.</li> <li>- Le business plan comporte une page de synthèse permettant de donner envie au lecteur d'en savoir plus.</li> <li>- Les données indiquées dans le business plan sont documentées, justifiées, expliquées.</li> <li>- La présentation orale montre une parfaite maîtrise du projet, la cohérence Homme – projet et le réalisme de l'exécution prévue.</li> </ul>

<p><b>A.7. Choix des équipes internes et partenaires de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantification et qualification des besoins en compétences de l'entreprise.</li> <li>- Définition d'une politique inclusive de sélection et d'intégration de nouveaux collaborateurs, alignée avec les orientations RSE de l'entreprise.</li> <li>- Recrutement (ou participation au recrutement) de nouveaux collaborateurs en relation avec le service RH et/ou une agence spécialisée, le cas échéant.</li> <li>- Identification des dispositions répondant au besoin d'intégration de nouveaux collaborateurs.</li> </ul>	<p><b>C.11. Formuler une stratégie de recrutement inclusive et d'association de partenaires adaptés aux besoins en compétences de l'entreprise</b>, afin de disposer des talents nécessaires à son activité tout en favorisant un accès égalitaire à l'emploi, notamment pour les personnes en situation de handicap, si possible.</p> <p><b>C.12. Mettre en place des parcours personnalisés d'accueil et d'intégration adaptés à chaque nouveau collaborateur</b>, afin de faciliter leur insertion dans leur nouveau cadre de travail et de garantir accessibilité et autonomie pour tous, notamment pour les professionnels en situation de handicap.</p>	<p><b>Les candidats doivent, individuellement, produire à l'écrit et présenter oralement la stratégie de recrutement d'une équipe, le livret RH remis à tous les collaborateurs / trices et aux partenaires extérieurs le cas échéant</b></p>	<p><b>Pertinence de la stratégie de recrutement et d'association de partenaires adaptés :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences internes et externes à mobiliser sont identifiées.</li> <li>- Les modalités de mobilisation des compétences sont identifiées (salariés, apprentis, prestataires...).</li> <li>- Les canaux de recrutement choisis sont adaptés eu égard des besoins en compétence de l'entreprise.</li> <li>- Les différentes solutions pour constituer la bonne équipe ont été évaluées et la solution retenue est la plus adaptée aux projets de l'entreprise et à ses ressources.</li> <li>- Les critères de recrutement et de choix d'associations sont précisés et peuvent être justifiés.</li> </ul> <p><b>Pertinence des parcours d'accueil et d'intégration mis en place :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les parcours d'accueil et d'intégration sont personnalisés, adaptés et permettent à chaque nouveau de collaborateur de s'insérer dans le collectif de travail avec plus de facilité.</li> </ul>
<p><b>A.8. Gestion opérationnelle des équipes de l'entreprise en application de la législation et de la réglementation en vigueur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite des entretiens annuels et d'évaluation des collaborateurs.</li> <li>- Gestion des parcours des collaborateurs au sein de l'entreprise.</li> <li>- Identification des facteurs pouvant influencer les conditions de vie au travail et du fonctionnement de l'entreprise.</li> </ul>	<p><b>C.13. Assurer des pratiques managériales adaptées à ses collaborateurs favorisant l'équité et la qualité de vie au travail</b>, notamment dans le cadre d'entretiens annuels et d'évaluation, afin de développer leur montée en compétences et d'entretenir un environnement renforçant leur épanouissement et leur engagement.</p> <p><b>C.14. Prendre la décision de se séparer d'un collaborateur / d'un prestataire</b>, afin de ne pas perturber le fonctionnement organisationnel de l'entreprise, voire de gagner en efficacité au regard des besoins et des ressources de l'entreprise.</p> <p><b>C.15. Superviser la mise en œuvre de l'ensemble des procédures de gestion sociale et administrative du personnel et des partenaires</b> (sous-traitants, co-</p>	<p>De l'activité A.7 à l'activité A.9, la modalité d'évaluation conjugue étude de cas réelle et mise en situation réelle, avec plusieurs livrables écrits et une prestation orale.</p>	<p><b>Pertinence des pratiques managériales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le management pratiqué permet l'épanouissement, l'engagement de chacun et l'équité entre chaque collaborateur.</li> <li>- Le management pratiqué intègre la possibilité de se séparer d'un collaborateur / d'un prestataire.</li> </ul> <p><b>Respect des procédures et des règles en vigueur :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les procédures de gestion sociale et administrative du personnel sont adaptées, cohérentes et tiennent compte des demandes des salariés en matière de droits et de protection sociale.</li> <li>- Les lois, normes et règles liées aux ressources humaines sont respectées.</li> </ul> <p><b>Pertinence de la gestion des situations complexes et déstabilisantes adaptée aux différents interlocuteurs :</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des intérêts de l'entreprise et ceux des collaborateurs.</li> <li>- Suivi des processus associés à la gestion sociale et administrative des collaborateurs.</li> </ul>	<p>traitants...), afin d'allier les intérêts de l'entreprises et des collaborateurs, dans le respect des règles et des obligations légales en vigueur.</p> <p><b>C.16. Gérer une situation complexe et déstabilisante avec les parties prenantes de l'entreprise</b>, en fonction des enjeux et intérêts pour l'entreprise, de ceux des équipes, et dans la conformité des procédures à suivre avec, si nécessaire, l'aide d'un spécialiste, afin de ne pas perturber le fonctionnement et l'activité de l'entreprise.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les mesures sont prises pour éviter les situations complexes et déstabilisantes pour l'entreprise.</li> <li>- La gestion de la situation complexe et déstabilisante pour l'entreprise tient compte des intérêts des collaborateurs et de l'entreprise.</li> <li>- La gestion de la situation complexe et déstabilisante pour l'entreprise est efficace.</li> </ul>
<p><b>A.9. Mise en place de techniques managériales et relationnelles favorisant l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des collaborateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de ses propres forces et faiblesses.</li> <li>- Détermination d'éléments pouvant influencer la motivation et l'engagement des équipes.</li> <li>- Prise en compte des attentes et des besoins de chaque collaborateur.</li> </ul>	<p><b>C.17. Identifier ses valeurs et ses traits de personnalité</b> afin de déterminer le leadership souhaitable permettant de contribuer à soutenir la motivation et l'implication des salariés et plus globalement, donner du sens à la stratégie de l'entreprise.</p> <p><b>C.18. Faciliter le travail de chacun, les échanges entre pairs et toutes autres actions permettant de favoriser, entre autres, l'apprentissage informel et l'automatisation des process</b>, afin de fluidifier l'organisation de l'entreprise et de concourir à l'atteinte des objectifs et à l'augmentation de l'efficacité opérationnelle.</p> <p><b>C.19. Mettre en place des actions de communication et d'accompagnement</b>, permettant le travail collaboratif et coopératif, la prise d'initiatives individuelles et collectives, en vue de renforcer l'engagement salarial, l'implication, l'épanouissement, l'acquisition et le développement des compétences de chacun, afin de fidéliser les collaborateurs et de renforcer l'attractivité de l'entreprise.</p>		<p><b>Pertinence du style de leadership exercé :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son propre style de management est défini, cohérent avec ses valeurs, assumé et opérant pour les équipes.</li> <li>- La communication est fluide et adaptée aux différentes situations et personnes.</li> <li>- Les principes du management 3.0 sont maîtrisés.</li> </ul> <p><b>Cohérence de l'acculturation au numérique et aux pratiques responsables en matière de protection de l'environnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions d'acculturation sont adaptées et cohérentes aux valeurs, à la stratégie générale et au fonctionnement de l'entreprise.</li> </ul> <p><b>Pertinence des actions de communication et d'accompagnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions de communication et d'accompagnement sont adaptées, cohérentes et répondent aux attentes exprimées par les collaborateurs et au bénéfice de l'entreprise.</li> </ul>

<p><b>A.10. Pilotage des stratégies et des processus opérationnels de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des ressources disponibles.</li> <li>- Fixation d'objectifs.</li> <li>- Qualification des besoins et des attentes des clients.</li> <li>- Identification des tendances du marché, de ses menaces, risques et de ses opportunités.</li> </ul>	<p><b>C.20. Evaluer l'ensemble des stratégies opérationnelles internes et externes<sup>1</sup> et les différents processus opérationnels définis</b>, en veillant à la bonne gestion des ressources disponibles et du respect de la réglementation en vigueur, afin de s'assurer que les actions menées par les collaborateurs sont en phase avec les objectifs commerciaux, financiers, sociaux et sociétaux (respect de la RSE).</p> <p><b>C.21. Réinterroger régulièrement les stratégies opérationnelles</b> en fonction des résultats obtenus et des évolutions rapides du contexte (attentes des clients, évolutions techniques ou technologiques...), afin de les adapter, le cas échéant, en vue d'optimiser la performance globale, et notamment commerciale, de l'entreprise.</p>	<p>Les candidats doivent, individuellement, <b>produire à l'écrit et présenter oralement le plan de pilotage intégrant les outils d'évaluation des stratégies opérationnelles de l'entreprise ou du projet d'entreprise.</b></p> <p>De l'activité A.10 à l'activité A.13, la modalité d'évaluation conjugue étude de cas réelle et mise en situation réelle, avec plusieurs livrables écrits et une prestation orale.</p>	<p><b>Pertinence des stratégies opérationnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les stratégies opérationnelles définies permettent d'atteindre les objectifs fixés.</li> <li>- Chaque stratégie opérationnelle intègre des actions compatibles avec les enjeux de la RSE.</li> </ul> <p><b>Pertinence des indicateurs fixés pour les stratégies opérationnelles :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les indicateurs sont partagés et mutualisés par les collaborateurs, sont facilement utilisables et permettent de réagir, le cas échéant.</li> <li>- Les indicateurs tiennent compte des enjeux financiers mais aussi extra-financiers (empreinte carbone de l'activité, bien-être des salariés, utilisation du numérique responsable, inclusion de professionnels en situation de handicap...).</li> </ul>
<p><b>A.11. Pilotage de la performance de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixation d'indicateurs adaptés au pilotage de l'entreprise (de résultats, d'impact, de performance...).</li> <li>- Fixation d'objectifs financiers et extra-financiers.</li> <li>- Contrôle et suivi des budgets.</li> </ul>	<p><b>C.22. Mettre en place des indicateurs adaptés au pilotage de la performance de l'entreprise</b> afin de collecter des informations et de décider des actions correctives, le cas échéant, pour faire évoluer les stratégies opérationnelles et/ou la stratégie générale de l'entreprise.</p> <p><b>C.23. Contrôler régulièrement sa trésorerie</b> afin d'anticiper ses besoins financiers à court terme et de décider des actions à mettre en œuvre.</p> <p><b>C.24. Valider les prévisions financières et les budgets</b>, en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs visés.</p>		<p><b>Pertinence des indicateurs choisis :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les indicateurs de performance tiennent compte de la performance financière.</li> <li>- Les indicateurs couvrent l'ensemble de la notion de performance.</li> <li>- Chaque indicateur, quel qu'il soit (de résultat, d'impact...) est compréhensible par l'ensemble des collaborateurs et permet de les motiver en vue de participer à la performance de l'entreprise.</li> </ul> <p><b>Pertinence des outils et processus de contrôle de gestion :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils et processus de contrôle de gestion sont adaptés à l'entreprise et prennent en compte l'ensemble des fonctions de l'entreprise.</li> </ul> <p><b>Efficacité des processus comptables :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les processus comptables sont établis et adaptés à l'entreprise.</li> </ul>

<sup>1</sup> Internes : politique et stratégie RH, mode d'organisation de l'entreprise, stratégie de production, stratégie partenariale ; externes : stratégie de distribution, stratégie commerciale, stratégie marketing et communication.



<p><b>A.12. Pilotage de la stratégie générale de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation de l'environnement et du contexte.</li> <li>- Evaluation de la méthode d'évaluation prévue de la stratégie générale.</li> <li>- Prise en compte des intérêts et des enjeux pour l'entreprise et pour les collaborateurs.</li> <li>- L'identification des facteurs de risque et d'incertitude.</li> <li>- Evaluation du choix des décisions à prendre, le cas échéant.</li> </ul>	<p><b>C.25. Evaluer les éléments</b> (internes ou externe) <b>pouvant générer une difficulté ou une nouvelle opportunité</b> pour l'entreprise, sur la base de l'outil de veille déjà en place, afin de définir le niveau de son impact sur l'activité et/ou la stratégie générale et/ou la pérennité de l'entreprise et décider, le cas échéant, de solutions à mettre en œuvre.</p> <p><b>C.26. Décider de la réorientation ou de la conservation de la stratégie générale de l'entreprise</b>, en s'appuyant sur les parties-prenantes, les évolutions du contexte, les résultats des stratégies opérationnelles et les résultats de la performance de l'entreprise afin de maintenir, voire renforcer, la performance de l'entreprise et son positionnement sur le marché.</p> <p><b>C.27. Communiquer auprès des associés / actionnaires</b> en tenant compte des règles en vigueur et des volontés de chacun afin de les informer des décisions à prendre pour l'entreprise ou des informations à partager, selon la méthode et la récurrence la plus appropriée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les budgets décidés sont adaptés aux objectifs et à la situation financière de l'entreprise.</li> </ul> <p><b>Pertinence de l'évaluation des risques et des opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principales sources de risques et d'opportunités de l'entreprise sont surveillées à l'aide d'indicateurs.</li> <li>- Les problèmes possiblement à venir sont identifiés et leurs impacts sont définis.</li> </ul> <p><b>Cohérence de la décision prise au regard des indicateurs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La décision est acceptée par les associés éventuels et les parties-prenantes.</li> <li>- La décision est réalisable eu égard des ressources humaines et financières de l'entreprise</li> </ul> <p><b>Pertinence de la communication auprès des associés / partenaires :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication avec associés / partenaires de l'entreprise est adaptée.</li> </ul>
<p><b>A.13. Gestion de projets associés à l'évolution et au développement de l'activité de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des priorités, des opportunités et des facteurs d'incertitude et de mutation.</li> <li>- Evaluation de la répartition des ressources nécessaires à la mise en place des projets.</li> <li>- Fixation d'objectifs.</li> </ul>	<p><b>C.28. Décider des projets à mettre en place</b>, en allouant les ressources nécessaires, afin de répondre aux nouveaux enjeux et contribuer à l'évolution de l'entreprise et au développement de son activité.</p> <p><b>C.29. Mesurer régulièrement l'atteinte des objectifs</b>, en fonction des projets de l'entreprise et à partir des indicateurs de performance sélectionnés, afin de mettre en place les actions correctives en cas d'écarts significatifs.</p>	<p><b>Cohérence des projets à mettre en place :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets décidés sont cohérents avec les objectifs et les ressources de l'entreprise.</li> <li>- Les ressources allouées aux projets sont adaptées.</li> </ul> <p><b>Pertinence de l'évaluation des résultats :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résultats sont évalués et permettent d'actionner des éventuelles corrections.</li> </ul>