

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

<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>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>A – Construire un projet entrepreneurial dans un monde complexe et en mutation</b>			
<p>1. L'analyse du marché, de l'écosystème et de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cohérence avec les valeurs du dirigeant et des éventuels associés, <b>rédiger la mission (raison d'être) de l'entreprise</b> de façon intelligible pour les tiers en prenant en considérant les dispositions législatives en vigueur.</li> <li>A partir des signaux faibles détectés, du recueil des données portant notamment sur l'environnement, la concurrence, l'évolution du besoin, des comportements et des usages numériques des clients, les évolutions réglementaires et politiques et les tendances du marché, les mutations technologiques prévisibles, <b>analyser l'ensemble des données et réaliser le diagnostic externe</b> en vue d'analyser les risques et opportunités et de déterminer le positionnement de l'entreprise dans son environnement.</li> <li>Le cas échéant, à partir de l'identification des moyens financiers, techniques et humains de l'entreprise, <b>analyser l'ensemble des données et réaliser le diagnostic interne</b> en déterminant les domaines d'activités stratégiques et en analysant les forces et les faiblesses de son entreprise.</li> </ul>	<p><u>Les candidats doivent produire à l'écrit et présenter oralement,</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un business plan rédigé qui présente l'ensemble du projet et qui justifie les choix effectués.</li> </ul> <p>Le projet de création / reprise d'entreprise du</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le recueil et le traitement des informations sont complets et adaptés au projet stratégique et aux stratégies opérationnelles, ils sont une aide à la décision.</li> <li>Le diagnostic externe est structuré et complet, il tient compte des signaux faibles.<sup>1</sup></li> <li>Le cas échéant, les diagnostics internes (stratégiques et opérationnels) sont structurés et complets</li> <li>L'analyse des menaces, opportunités, faiblesses et forces est cohérente</li> </ul>

<sup>1</sup> Un signal faible est un fait paradoxal qui inspire réflexion. Il aide à comprendre ce qui est hors de notre univers et à appréhender de nouveaux comportements.

<p>2. L'élaboration de la stratégie générale du projet entrepreneurial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec les résultats du diagnostic externe et, le cas échéant, du diagnostic interne de l'entreprise, <b>déterminer la vision, la finalité, le but</b> de l'entreprise.</li> <li>• Au-delà de la législation en vigueur, <b>identifier les possibilités offertes par une démarche RSE</b> (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) sur le projet entrepreneurial.</li> <li>• En fonction de la finalité de l'entreprise, <b>décider plusieurs stratégies générales permettant d'atteindre le but fixé</b> en tenant compte des incertitudes et mutations possibles de l'environnement</li> <li>• En fonction des évaluations d'opportunités – risques réalisées des différentes stratégies possibles, <b>décider la stratégie générale de l'entreprise la plus efficiente</b> en prenant en compte les incertitudes et mutations de l'environnement.</li> <li>• En cohérence avec la vision fixée, <b>définir les indicateurs</b> permettant de piloter la stratégie générale de l'entreprise et d'alerter efficacement sur les nécessaires évolutions à apporter afin de conserver une agilité permanente.</li> </ul>	<p>candidat ou l'entreprise déjà créée / reprise sera la situation de travail.</p> <p><u>Modalités d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation d'entreprise</li> <li>- Travail individuel</li> <li>- Production écrite</li> <li>- Présentation orale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problématiques RSE, la rapidité des mutations de l'environnement, des évolutions technologiques et sociétales ont été prises en compte</li> <li>• La mission de l'entreprise, la stratégie générale et la gouvernance de l'entreprise sont définies</li> <li>• Les indicateurs permettant de piloter avec agilité la stratégie générale de l'entreprise sont définis</li> </ul>
<p>3. L'élaboration d'un modèle d'affaires cible</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir de l'analyse des besoins des clients, des opportunités et des menaces détectées, de l'analyse du contexte et, si possible, en anticipant sur les tendances du marché, <b>définir les offres et les cibles les plus pertinentes</b> par-rapport à la stratégie générale et au but fixé.</li> <li>• En fonction des projets, <b>évaluer la pertinence</b> de concevoir l'offre selon les standards du <b>lean start-up</b><sup>2</sup> dans une démarche collaborative.</li> <li>• En fonction de la pertinence de la démarche vis-à-vis de l'activité de l'entreprise et du degré d'innovation de l'offre, <b>stabiliser l'offre et les cibles</b> en concevant un <b>MVP</b> (Minimum Viable Product – Produit minimum viable) et/ou un <b>MLP</b> (Minimum Loveable Product – Produit désirable minimum) dans une démarche collaborative.</li> <li>• En cohérence avec les analyses effectuées, en tenant de la mission de l'entreprise et de son but, <b>construire voire co-construire le modèle d'affaires de l'entreprise</b>, en cohérence avec ses ressources, son environnement, ses objectifs.</li> <li>• En tenant compte des résultats de l'étude de marché, <b>valider ou faire évoluer les hypothèses du modèle d'affaires initial</b> afin de créer le plus de valeur possible au client et de positionner l'entreprise le plus possible en Océan bleu<sup>3</sup>.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'environnement du projet dans ses dimensions stratégiques, concurrentielles, réglementaires et de marché est identifié et le projet est positionné dans son environnement</li> <li>• Le modèle d'affaires choisi est en adéquation avec la stratégie générale et les décisions / analyses sont précisées</li> <li>• Le modèle d'affaires retenu est en adéquation avec la stratégie générale et les attentes du marché</li> <li>• Le modèle d'affaires choisi a été questionné et confronté au marché, les retours ont été analysés et pris</li> </ul>

<sup>2</sup> Méthode pour aider les entreprises à développer rapidement une offre / un produit / un service en réalisant de petites étapes rapides et en itérant souvent en fonction du retour des clients

<sup>3</sup> Espace stratégique inexploré sur un marché

			<p>en compte. Le pivot adapté a été réalisé le cas échéant</p>
<p>4. L'élaboration des stratégies et des processus opérationnels</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec la stratégie générale et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>élaborer et planifier la stratégie de distribution</b> en déterminant les objectifs à atteindre, les processus adaptés et les indicateurs qui permettront d'alerter sur la nécessité de faire évoluer la stratégie.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>élaborer et planifier la stratégie de production</b> en déterminant les objectifs à atteindre, les processus adaptés et les indicateurs qui permettront d'alerter sur la nécessité de faire évoluer la stratégie.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>élaborer et planifier la stratégie commerciale</b> en déterminant les objectifs à atteindre, les processus adaptés et les indicateurs qui permettront d'alerter sur la nécessité de faire évoluer la stratégie.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie commerciale et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>définir et planifier sa stratégie de communication</b> en déterminant les objectifs à atteindre, les processus adaptés et les indicateurs qui permettront d'alerter sur la nécessité de faire évoluer la stratégie.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie commerciale et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>définir et planifier sa politique marketing et relation-clients</b> en déterminant les objectifs à atteindre, les processus adaptés et les indicateurs qui permettront d'alerter sur la nécessité de faire évoluer la stratégie.</li> <li>• En cohérence avec le projet entrepreneurial et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>définir la politique RH et de "marque employeur"</b> en choisissant les orientations à mener en matière de rémunération, de recrutement, de formation et de développement des compétences, de fidélisation des collaborateurs, de recours à des compétences externes stratégiques.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>définir la politique de communication interne</b> la plus adaptée.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale et, le cas échéant, en fonction des diagnostics et des processus déjà en place, <b>définir et planifier l'organisation</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque stratégie opérationnelle décidée est formalisée, planifiée, objectivée, budgétée et en cohérence avec la stratégie générale et en fonction des diagnostics réalisés le cas échéant</li> <li>• Les indicateurs permettant de piloter avec agilité la stratégie générale de l'entreprise sont définis</li> <li>• Le « numérique » a été pris en compte tant dans les stratégies opérationnelles que dans les outils de pilotage</li> <li>• L'organisation de l'entreprise est identifiée en cohérence avec les besoins de l'entreprise</li> </ul>

	<p><b>juridique, fiscale et sociale</b> la plus adaptée en maîtrisant la <b>protection juridique</b> du dirigeant.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En cohérence avec le modèle d'affaires et les stratégies opérationnelles définies, <b>dessiner le modèle d'organisation et de fonctionnement de l'entreprise</b> en tenant compte des besoins d'agilité de l'entreprise.</li> </ul>	
5. Le choix des outils de pilotage	<ul style="list-style-type: none"> <li>En fonction des besoins de l'entreprise et des objectifs définis, <b>choisir les outils de pilotage</b> de chaque stratégie opérationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La performance des stratégies opérationnelles est mesurable</li> <li>Les indicateurs et les outils de pilotage sont définis et cohérents avec l'entreprise, sa vision et ses besoins</li> </ul>
6. La détermination des besoins humains, matériels, immatériels et financiers	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cohérence avec les ressources de l'entreprise et de son dirigeant et les stratégies opérationnelles définies, <b>identifier les ressources</b> (financières, humaines, matériels...) qui pourraient permettre la mise en œuvre de chaque stratégie opérationnelle.</li> <li>En cohérence avec les ressources de l'entreprise et de son dirigeant et les stratégies opérationnelles définies, <b>choisir les ressources</b> (financières, humaines, matériels...) nécessaires à la mise en œuvre de chaque stratégie opérationnelle, en fonction du rapport coût - leviers de la performance de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les ressources nécessaires sont identifiées et cohérentes aux besoins</li> </ul>
7. L'établissement des budgets prévisionnels	<ul style="list-style-type: none"> <li>Au regard des résultats du compte de résultat et des ratios des SIG (Soldes Intermédiaires de Gestion), <b>évaluer la rentabilité de l'entreprise / des activités et/ou des offres</b> en tenant compte des besoins financiers de l'entreprise pour son développement.</li> <li>En fonction de la rentabilité de l'entreprise / des activités et/ou des offres, <b>ajuster les variables les plus adaptées</b> si besoin.</li> <li>Au regard des résultats du bilan, du compte de résultat, des ratios des SIG, du projet d'entreprise et des stratégies à mettre en œuvre, <b>établir les états financiers prévisionnels</b> en arbitrants les décisions d'achat, d'investissement et de financement.</li> </ul>	<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>Le plan de financement est cohérent et répond aux critères des différents financeurs</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction du profil des financeurs ciblés, <b>optimiser le business plan</b> établi en s’assurant que le prévisionnel financier est conforme aux principes de bonne gestion d’une entreprise et aux objectifs des investisseurs.</li> </ul>	
<p>8. La recherche des financements et partenaires nécessaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin d’assumer au mieux ses responsabilités juridiques, comptables, fiscales et sociales, <b>sélectionner les professionnels internes ou externes</b> auprès desquels prendre conseil pour la gestion administrative, financière et comptable de son établissement afin d’évaluer les conséquences de ses engagements et de trouver des solutions adaptées aux problèmes pouvant se poser.</li> <li>• En tenant compte des stratégies opérationnelles définies, <b>analyser les capacités financières de l’entreprise et de son (futur) dirigeant</b>, afin de déterminer les conditions de mise en œuvre du projet entrepreneurial.</li> <li>• En tenant compte des besoins définis et en identifiant les sources de financement complémentaires à rechercher, <b>choisir les modes de financement</b> les plus pertinents, en évaluant les avantages et risques encourus par chacun d’eux.</li> <li>• Dans le cadre de financements externes et/ou collaboratifs, <b>négoier auprès des organismes de financement</b> en veillant à préserver au mieux les intérêts de l’entreprise.</li> <li>• En fonction des besoins de l’entreprise et des objectifs définis, <b>choisir</b> ses outils de pilotage des éléments financiers de l’entreprise en tenant compte des obligations en matière de dématérialisation des déclarations sociales et fiscales.</li> <li>• En tenant compte du profil des interlocuteurs, <b>élaborer une présentation</b> orale (pitch) et écrite (business plan) convaincante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie de financement choisie est adaptée aux besoins du projet</li> <li>• Les outils de pilotage financiers sont adaptés à l’entreprise et aux objectifs</li> <li>• La présentation écrite et orale est complète, claire et adaptée.</li> <li>• L’argumentation développée est cohérente, les décisions prises et les ajustements des choix réalisés sont précisés</li> </ul>

## B – Choisir et manager les parties-prenantes de l'entreprise en mode 3.0<sup>4</sup>

<p>1. Le recrutement des équipes et partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction du projet entrepreneurial mené et de la stratégie de l'entreprise, <b>choisir l'équipe la plus adaptée à la réussite du projet</b> : sous-traitant, co-traitant, partenaires, collaborateurs... en évaluant, notamment, l'impact de l'augmentation des effectifs sur la rentabilité de l'entreprise et les impacts juridiques éventuels.</li> <li>• En cas de sous-traitance, <b>mettre en œuvre les actions nécessaires</b> pour éviter les risques juridiques en rédigeant le contrat liant l'entreprise au sous-traitant selon la législation et la jurisprudence en vigueur.</li> <li>• En cas de recrutement, <b>superviser la rédaction des contrats de travail</b> avec un professionnel.</li> <li>• En cas de recrutement, <b>recruter selon les bons canaux</b> en fonction des compétences recherchées en adaptant sa technique d'entretiens en fonction des profils et dans le respect des règles en vigueur.</li> <li>• En fonction du profil du futur collaborateur (partenaire, salarié, stagiaire, co-traitant, sous-traitant...), <b>gérer les entretiens de recrutement</b> dans le respect des règles en vigueur.</li> </ul>	<p><u>Les candidats doivent produire à l'écrit et présenter oralement, un dossier comportant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan de recrutement adapté</li> <li>- Un projet managérial de l'entreprise</li> <li>- Présentation du processus de pilotage RH de l'entreprise incluant, entre autres, le développement des compétences, la stratégie de rémunération, l'accompagnement des situations individuelles, l'accompagnement des transformations...</li> </ul> <p>Pour les personnes pouvant mettre en place,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <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 canaux de recrutement choisis sont adaptés</li> <li>• Les entretiens de recrutement sont maîtrisés</li> <li>• Les lois, normes et règles liées aux ressources humaines sont respectées</li> </ul>
<p>2. Le pilotage opérationnel des équipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au regard des activités et des actions prévues, et en respectant le code du travail, <b>organiser le travail à effectuer</b> de chacun en fonction des postes tout en assurant à chaque membre de son équipe les moyens de son autonomie et les conditions de sa propre réussite afin de gagner en efficacité.</li> <li>• En cas de sous-traitance, <b>planifier le travail à réaliser avec le sous-traitant</b>, dans le respect du contrat.</li> <li>• Afin de maximiser l'autonomie des membres de l'équipe, <b>encourager chacun à évaluer le travail réalisé</b> et à trouver, avec des méthodes adaptées, des solutions aux problèmes pouvant se poser.</li> <li>• En cas d'accueil de stagiaires / d'alternants, <b>mettre en place le tutorat approprié</b> en identifiant les membres de l'équipe les plus adaptés pour cette mission.</li> <li>• En cas de représentation salariale, <b>animer les réunions paritaires</b> (CHSCT par exemple) selon les règles en vigueur et au mieux des intérêts de l'entreprise et des salariés.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les moyens et outils nécessaires sont mis en œuvre pour que les équipes (internes et externes) connaissent leur mission, soient autonomes, accompagnés et se sentent utiles et appréciées.</li> <li>• Les entretiens individuels sont menés dans les règles de l'art</li> <li>• Le pilotage des équipes permet l'épanouissement et l'engagement des équipes</li> <li>• Les conflits sont gérés selon les méthodes du management 3.0</li> </ul>

<sup>4</sup> Le management 3.0 est basé sur la collaboration, le partage... un ensemble de pratiques permettant de mieux équilibrer la relation établie entre les managers et les collaborateurs

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En veillant au respect des obligations légales et législatives, et en gérant les relations avec les instances représentatives du personnel le cas échéant, <b>superviser la mise en œuvre des procédures de gestion sociale et administrative du personnel</b> en matière de droits et de protection sociale des salariés.</li> <li>• Afin de favoriser un climat social positif, <b>gérer les conflits</b> pouvant survenir en trouvant des solutions respectant les intérêts de chacun des acteurs.</li> <li>• En fonction de la situation, <b>prendre la décision de se séparer d'un collaborateur / d'un prestataire</b>, décider des modalités de rupture de la relation et la gérer.</li> <li>• Afin de se concentrer pleinement sur son rôle de dirigeant et de développer le sens des responsabilités de ses équipes, <b>déléguer</b> tout ce qui peut l'être aux bons collaborateurs ou à des ressources externes.</li> <li>• En fonction des missions de chacun, <b>protéger les membres de son équipe des risques psycho-sociaux</b> en mettant en place les actions de prévention nécessaires au-delà des obligations légales.</li> </ul>	<p>leur entreprise sera la situation de travail.</p> <p>Sinon, les candidats mèneront un projet permettant la mise en situation.</p> <p>Modalités d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation d'entreprise</li> <li>- Travail individuel</li> <li>- Production écrite</li> <li>- Présentation orale</li> </ul>	
3. La communication interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin de fédérer les équipes autour des projets prévus et de favoriser leur investissement dans la réussite de l'entreprise, <b>communiquer régulièrement</b> autour des plans d'actions, des projets et des réussites individuelles et collectives.</li> <li>• En veillant à la conformité des procédures à suivre le cas échéant, <b>conduire un entretien individuel</b> avec un membre (interne ou externe) de l'équipe, de façon adaptée à la situation (recadrage, encouragements...) et, le cas échéant, dans le respect des règles (entretien préalable au licenciement).</li> <li>• En développant une argumentation convaincante, <b>communiquer régulièrement avec les parties prenantes de l'entreprise</b> afin de les impliquer dans son développement et ses nouveaux projets.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication interne et externe est adaptée</li> <li>• Les parties-prenantes sont convaincues, chacun a compris le sens de la stratégie et sa place dans cette stratégie</li> </ul>
4. La création d'une culture numérique et collaborative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin de favoriser l'épanouissement et l'engagement des équipes, <b>mettre en place les modalités d'un travail collaboratif et coopératif</b> en veillant à l'acquisition ou au développement des compétences collaboratives afin que la modalité soit celle de l'adhésion plutôt que du contrat, de la règle ou de la contrainte.</li> <li>• Afin de faciliter le travail de chacun, l'organisation de l'entreprise et de fluidifier les échanges, <b>développer la culture numérique</b> des équipes en cohérence avec les objectifs à atteindre et la stratégie générale de l'entreprise.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipes (internes et externes) sont conscients des enjeux du numérique et adoptent les comportements et usages liés à cette culture, notamment l'esprit de collaboration et de coopération.</li> </ul>
5. Le développement continu des talents et des	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cas échéant, en veillant à la conformité des procédures à suivre, et dans le respect des personnes, <b>conduire les entretiens annuels avec les collaborateurs</b> afin de prendre les décisions adéquates au regard d'un recrutement, de l'appréciation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entretiens sont conduits dans les règles de l'art</li> </ul>

compétences des équipes	<p>de compétences, de l'attribution de récompenses ou de la mise en œuvre d'actions disciplinaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le cas échéant, à partir de l'évaluation des compétences des salariés, et en tenant compte des besoins détectés, <b>établir le plan de formation de la structure</b> en veillant à adapter les modes d'apprentissage en fonction des collaborateurs, à contribuer au développement des compétences de chacun, et des siennes, à favoriser l'expérimentation et le droit à l'erreur au regard des évolutions de l'activité.</li> <li>En tenant compte des individualités des membres de l'équipe, <b>accompagner chacun</b> dans la réussite de sa mission, dans l'acquisition et le développement de ses compétences et dans son évolution professionnelle.</li> <li>En tenant compte des individualités des membres de l'équipe, <b>fidéliser ses collaborateurs</b> en leur permettant de s'épanouir professionnellement au quotidien.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres de l'équipe sont accompagnés dans leur évolution</li> <li>Les membres de l'équipe sont soudés, fidèles et se sentent engagés dans la réussite de l'entreprise</li> </ul>
6. La gestion de situations complexes et/ou perturbantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>En fonction des enjeux pour l'entreprise, <b>gérer un contentieux avec un client ou un fournisseur...</b> dans l'intérêt de l'entreprise, en favorisant une issue gagnante-gagnante avec, si nécessaire, l'aide d'un spécialiste.</li> <li>En maîtrisant les ressorts humains des conflits et difficultés en entreprise, <b>gérer une situation RH complexe et déstabilisante</b> (harcèlement, burn-out, maladie longue, grève, suicide...) dans l'intérêt des équipes, de l'entreprise et dans le respect des règles et avec l'aide d'un spécialiste si besoin.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les possibles situations RH complexes sont connues</li> <li>Toutes les mesures sont prises pour éviter les situations RH complexes et déstabilisantes pour l'entreprise</li> <li>La gestion de la situation complexe et déstabilisante pour l'entreprise est efficace</li> </ul>
7. L'exercice de son leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>En s'appuyant sur ses forces propres et en travaillant sur ses faiblesses pour développer de nouvelles compétences, <b>construire votre style de leadership</b> afin de donner du sens à la stratégie de l'entreprise, contribuer à soutenir leur motivation et leur implication dans les projets et changements à conduire.</li> <li>En tenant compte du but et des objectifs de l'entreprise, <b>appliquer les méthodes du management 3.0</b> au quotidien en cohérence avec sa propre personnalité.</li> <li>En gérant son stress, <b>maîtriser les ressorts d'un management sous pression</b> et en situation d'incertitudes.</li> <li>En conciliant vie privée et vie professionnelle, <b>protéger sa santé</b> afin d'éviter le burn-out.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Les principes du management 3.0 sont maîtrisés</li> <li>Son propre style de management est défini, assumé et opérant pour les équipes</li> <li>La communication est fluide et adaptée aux différentes situations et personnes</li> <li>La gestion de la pression et du stress est effective et efficace</li> </ul>



C – Piloter l'activité et la performance de l'entreprise à toutes les étapes de sa vie

<p>1. L'expérimentation des stratégies opérationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, <b>expérimenter les stratégies opérationnelles internes choisies et les différents processus opérationnels</b> (politique et stratégie RH, mode d'organisation de l'entreprise, stratégie de production, stratégie partenariale) afin de développer rapidement une clientèle et un premier chiffre d'affaires.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, <b>expérimenter les stratégies opérationnelles externes choisies et les différents processus opérationnels</b> (stratégie de distribution, stratégie commerciale, stratégie marketing et communication) afin de développer rapidement une clientèle et un premier chiffre d'affaires.</li> <li>• En tenant compte des retours des phases d'expérimentation, avec les équipes en charge, <b>décider des actions correctives à mettre en œuvre</b> en identifiant les signaux d'alerte permettant d'anticiper les problèmes pouvant se poser à l'avenir.</li> <li>• En tenant compte des actions correctives décidées, <b>ajuster les stratégies opérationnelles</b> définies ainsi que <b>les procédures et processus</b> en mettant à jour les supports utilisés à leur communication aux personnes concernées par leur mise en œuvre.</li> </ul>	<p><u>Les candidats doivent produire à l'écrit et présenter oralement, un dossier comportant :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un compte-rendu circonstancié de la phase d'expérimentation et d'adaptation</li> <li>- Le plan de pilotage de l'entreprise avec les indicateurs, méthodes et outils choisis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les expérimentations sont réalisées de façon à en tirer des enseignements</li> <li>• Les procédures et processus opérationnels sont déployés de façon à en tirer des enseignements</li> <li>• Les expérimentations, procédures et processus sont évalués et ajustés en fonction des résultats obtenus</li> <li>• Toutes les stratégies opérationnelles, les procédures et les processus sont compris par les parties-prenantes</li> </ul>
<p>2. Le pilotage de la stratégie et de la gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tenant compte des indicateurs mis en place, <b>piloter la stratégie de l'entreprise</b> de façon agile afin de pouvoir apporter les réorientations qui s'imposent en fonction des évolutions du contexte.</li> <li>• En fonction de la stratégie arrêtée, <b>gouverner l'entreprise</b> en veillant à la performance de l'entreprise, au bien-être des collaborateurs et dans le respect des statuts de l'entreprise le cas échéant.</li> <li>• Le cas échéant, <b>préparer et animer les instances de gouvernance</b> (assemblée générale, conseil d'administration...) selon les règles en vigueur et au mieux des intérêts de l'entreprise.</li> <li>• En tenant compte des règles en vigueur et des volontés des associés / actionnaires, <b>communiquer auprès des associés /actionnaires</b> selon la méthode et la récurrence la plus adaptée en fonction des décisions à prendre pour l'entreprise ou des informations à partager.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un compte-rendu de la gestion d'un projet</li> <li>- La synthèse du bilan de l'année écoulée</li> <li>- La présentation du processus opéré pour résoudre la difficulté interne / externe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan stratégique est respecté ou les alertes ont été données à temps pour faire les ajustements nécessaires</li> <li>• La communication avec associés / partenaires de l'entreprise est adaptée</li> </ul>

<p>3. Le pilotage opérationnel de la stratégie de communication - marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu égard aux évolutions rapides du « numérique », des pratiques de communication, de l'évolution des technologies, <b>rester informé(e) sur le sujet de la « communication numérique » et/ou du « marketing en ligne »</b> en mettant en place une méthode d'échange avec les personnes en charge de ces sujets dans l'entreprise.</li> <li>• En fonction des objectifs définis, <b>piloter la stratégie de communication – marketing</b> de façon précise et régulière afin de pouvoir apporter les réorientations qui s'imposent en fonction des résultats et en collaboration avec les équipes concernées.</li> </ul>	<p>Pour les personnes pouvant mettre en place, leur entreprise sera la situation de travail. Sinon, les candidats mèneront un projet permettant la mise en situation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principes de la communication digitale sont maîtrisés</li> <li>• Les principes du web-marketing sont maîtrisés</li> <li>• Le suivi de la stratégie communication - marketing est efficient</li> </ul>
<p>4. Le pilotage opérationnel des ventes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec le positionnement défini et dans le respect des marges, <b>établir les taux de remise possibles</b> et en informer l'équipe commerciale.</li> <li>• En fonction de l'organisation de l'entreprise et de son activité, <b>établir les devis et les factures</b> sur l'outil approprié.</li> <li>• En fonction du profil des clients, <b>mener une négociation commerciale gagnante-gagnante</b> en cohérence avec la stratégie commerciale.</li> <li>• En cohérence avec le positionnement défini, <b>suivre et fidéliser les clients</b> (tous ou les plus importants en fonction de l'activité de l'entreprise) de la façon la plus appropriée et avec des outils adaptés.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale, <b>piloter la stratégie commerciale</b> de façon précise et régulière afin de pouvoir apporter les réorientations qui s'imposent en fonction des résultats et en collaboration avec les équipes concernées.</li> </ul>	<p><u>Modalités d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation d'entreprise</li> <li>- Travail individuel de gestion de projet</li> <li>- Production écrite</li> <li>- Présentation orale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi de la stratégie commerciale est efficient</li> <li>• Les techniques de négociations commerciales sont maîtrisées</li> </ul>
<p>5. Le pilotage opérationnel de la production</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des objectifs et en collaboration avec les personnes concernées, <b>planifier l'activité des équipes</b> grâce à une méthode adaptée permettant la réactivité en cas d'imprévu (salarié absent notamment).</li> <li>• En suivant l'activité des différents services et ateliers, <b>suivre l'avancée du travail et la conformité des productions</b> au regard des objectifs fixés et des procédures à respecter.</li> <li>• En fonction des résultats des contrôles, <b>définir des actions correctives</b> avec les équipes concernées.</li> <li>• En fonction de l'activité, <b>mettre en place et mettre à jour le document unique d'évaluation des risques (DUER)</b> de l'entreprise avec les équipes concernées.</li> <li>• Afin d'assurer la protection de ses salariés et de ses clients, <b>superviser la mise aux normes</b> des espaces et des conditions de production du travail en vérifiant leur conformité aux règles d'hygiène et de sécurité au travail.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification de l'activité est réalisée selon les principes du management collaboratif</li> <li>• Les méthodes de planification et de suivi de la production sont efficientes</li> <li>• Les normes et lois sont respectées</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin d'assurer la protection de ses salariés et d'assurer le suivi de la production, en fonction des activités, <b>veiller à l'entretien et à la maintenance</b> des équipements de production (dont les outils informatiques et les logiciels).</li> <li>• Le cas échéant, <b>superviser les audits</b> qualité, sécurité et autres contrôles inhérents à l'activité de l'entreprise.</li> </ul>		
6. Le pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec la stratégie définie et en tenant compte des états financiers de l'entreprise, <b>mettre en place des indicateurs de performance</b> intégrant toutes les données utiles disponibles dans l'entreprise (données RH, financières, commerciales...).</li> <li>• En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, <b>valider les prévisions financières et les budgets</b> afin d'atteindre les objectifs visés.</li> <li>• En mettant en place les outils de pilotage, <b>contrôler régulièrement sa trésorerie</b> afin d'évaluer ses besoins financiers à court terme et de décider des actions à mettre en œuvre.</li> <li>• En suivant ses états financiers, <b>consolider sa trésorerie</b> en gérant les impayés et les relances clients et en optimisant les placements.</li> <li>• En suivant son reporting bancaire, <b>contrôler les factures</b> fournisseurs et les paiements.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les indicateurs de performance sont adaptés aux objectifs de l'entreprise</li> <li>• Les budgets décidés sont adaptés aux objectifs et à la situation financière de l'entreprise</li> <li>• Les processus comptables sont établis et adaptés à l'entreprise</li> <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>
7. La gestion des situations difficiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la base de l'outil de veille en place, si une alerte survient, <b>évaluer les éléments</b> (interne ou externe) <b>pouvant générer une difficulté</b> pour l'entreprise afin de définir le niveau de son impact sur l'activité de l'entreprise voire sa pérennité.</li> <li>• Face aux imprévus impactant les stratégies opérationnelles de l'entreprise et/ou la stratégie générale et/ou la pérennité de l'entreprise, <b>identifier les solutions possibles de réaction</b> en gérant le stress, en faisant preuve de créativité, d'agilité, d'audace, de curiosité et en s'appuyant sur les ressources disponibles dans l'entreprise et dans son réseau.</li> <li>• Face à une difficulté interne, <b>identifier les solutions possibles de réaction</b> en s'appuyant sur les ressources disponibles dans l'entreprise ou à l'extérieur, dans le respect des règles et lois en vigueur le cas échéant.</li> <li>• Face aux différentes solutions possibles, <b>comparer et choisir</b> la ou les solutions les plus adaptées, dans le respect de l'intérêt des clients, des parties-prenantes et de l'entreprise et en collaboration avec les parties prenantes si cela est pertinent.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principales sources de risques 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> <li>• Toutes les solutions sont identifiées et évaluées</li> <li>• La solution choisie est adaptée et peut être mise en place dans les délais nécessaires</li> </ul>

<p>8. La gestion de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Décider des projets à mettre en place</b> et allouer les ressources nécessaires en fonction des priorités de l'entreprise, des objectifs de l'année, des aléas identifiés, des nouveaux besoins de l'entreprise ou des clients identifiés, ...</li> <li>• En fonction des projets à mener en cours d'année, <b>structurer l'organisation du travail et décider de l'affectation des ressources</b> matérielles, financières et humaines, en établissant le planning des charges et des moyens en veillant au respect des obligations administratives, réglementaires et légales liées aux projets et activités à réaliser.</li> <li>• En fonction des projets de l'entreprise et à partir des indicateurs de performance sélectionnés, <b>mesurer régulièrement l'atteinte des objectifs</b> afin de mettre en place les actions correctives en cas d'écarts significatifs.</li> <li>• En fonction des projets, <b>informer régulièrement</b> les équipes de l'avancée des projets.</li> </ul>		<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, les parties prenantes internes et externes sont identifiées</li> <li>• Les résultats sont évalués</li> <li>• La communication interne sur les projets et leurs avancées est choisie et adaptée</li> </ul>
<p>9. La réalisation des bilans de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En collaboration avec les équipes concernées et au minimum une fois par an, <b>faire le bilan</b> des actions menées, des projets menés et des résultats en se basant sur les outils de pilotage et indicateurs mis en place.</li> <li>• En collaboration avec les équipes concernées et au minimum une fois par an, <b>faire le bilan</b> des processus utilisés pour les différentes stratégies opérationnelles mises en œuvre.</li> <li>• En analysant les états financiers et les indicateurs d'activité, <b>analyser la situation financière de l'entreprise</b> pour pouvoir statuer sur sa performance économique, sa solvabilité et son patrimoine.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bilan réalisé est objectif, documenté et partagé par l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise</li> <li>• Les diagnostics internes et externes permettent de préparer l'avenir de l'entreprise et d'ajuster la stratégie générale</li> <li>• L'analyse des états financiers est pertinente : Bilan, compte de résultats, indicateurs de suivi de l'activité</li> </ul>

D – Accompagner l'entreprise dans son évolution, sa mutation et sa croissance

<p>1. L'exercice d'une fonction de veille</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec la stratégie définie et afin d'anticiper les changements et tendances à venir, <b>construire un outil de veille et d'anticipation</b> permettant d'identifier les évolutions et les facteurs pouvant intervenir sur son marché et influencer sur son activité.</li> <li>• En fonction des sources d'information disponibles, <b>mettre en place une liste de signaux faibles</b> à suivre particulièrement pour anticiper les potentielles évolutions du marché / secteur.</li> </ul>	<p><u>Les candidats doivent produire à l'écrit et présenter oralement, un dossier comportant :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de veille et de détection des signaux faibles mis en place est adapté à l'activité de l'entreprise et au secteur et, le cas échéant, partagé avec les parties prenantes</li> </ul>
<p>2. Le choix des axes stratégiques de la durabilité de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En identifiant les axes de croissance (interne, externe, développement de nouvelles offres, digitalisation, internationalisation, innovation incrémentale, innovation fonctionnelle... ) et/ou de mutation (coopétition, co-construction, codétermination<sup>5</sup>, cobot<sup>6</sup>...), possibles et en analysant leurs impacts financiers, RH, organisationnels, commerciaux, juridiques et de gouvernance, <b>comparer les différentes possibilités</b> en collaboration avec les parties-prenantes et au-regard de l'activité de l'entreprise.</li> <li>• Au regard des résultats réalisés par l'entreprise, de l'activité de l'entreprise, des évolutions probables de l'environnement et des choix possibles d'évolution, <b>décider des axes de croissance et/ou de mutation</b> garantissant la performance et la durabilité de l'entreprise en collaboration avec les différentes parties-prenantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie argumentée de croissance / mutation prévue</li> <li>- Le plan de mise en œuvre du projet de croissance / mutation</li> <li>- Une présentation du processus d'innovation de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les axes de mutation et/ou de croissance possibles sont compris et leurs impacts sont clairement identifiés</li> <li>• Les axes de mutation et/ou de croissance choisis garantissent la durabilité de l'entreprise</li> <li>• Les axes de mutation et/ou de croissance choisis sont cohérents avec le profil de l'entreprise et la vision de son dirigeant</li> </ul>
<p>3. La construction opérationnelle du plan de mutation / croissance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin de rendre opérationnels les axes de croissance et/ou de mutation définis, <b>segmenter le plan en autant de projets opérationnels nécessaires</b> pour la réalisation du plan de croissance / de mutation en collaboration avec les équipes</li> <li>• Afin de rendre opérationnel les axes de croissance et/ou de mutation définis, <b>planifier les projets à mettre en œuvre</b> pour la réalisation du plan de croissance / de mutation en collaboration avec les équipes et en maintenant l'équilibre entre le pilotage quotidien de l'entreprise et le projet impactant à mettre en œuvre.</li> <li>• Afin de piloter efficacement chaque projet du plan de croissance / mutation, <b>définir les objectifs opérationnels de chaque projet</b> en collaboration avec les parties-prenantes de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une proposition de processus permanent d'évolution</li> </ul> <p><u>Modalités d'évaluation :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de croissance / mutation est segmenté en projets</li> <li>• Les projets sont hiérarchisés et planifier</li> <li>• Les projets opérationnels sont clairement définis, objectivés, priorisés et budgétés</li> <li>• Les parties-prenantes sont clairement informés des projets, de leurs objectifs et de leur planification</li> </ul>

<sup>5</sup> La codétermination ou cogestion est une forme de partage du pouvoir avec les salariés

<sup>6</sup> Le « cobot » est l'interaction et la coopération entre l'Homme et la machine (le robot)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afin de définir le plan de financement nécessaire, <b>budgeter les différents projets à mettre en œuvre</b> pour la réalisation du plan de croissance / mutation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation d'entreprise (réel ou fictif)</li> <li>Travail individuel</li> <li>Production écrite</li> </ul>	
4. Le choix de l'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour chaque projet, en fonction des appétences de chaque membre de l'équipe et en prenant en compte leur charge de travail actuelle, <b>identifier les personnes les plus adaptées pour travailler sur le plan de croissance / de mutation</b> en adaptant si besoin leur activité quotidienne au sein de l'entreprise</li> <li>Pour chaque projet et en fonction des compétences disponibles dans l'entreprise, <b>identifier les personnes ressources les plus adaptées</b> pour apporter leur soutien aux projets en collaboration avec les parties-prenantes de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation orale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe choisie pour la mise en œuvre du plan de croissance / mutation est adaptée et motivée</li> <li>L'équipe choisie pour la mise en œuvre du plan de croissance / mutation a des personnes ressources à sa disposition en cas de besoin</li> </ul>
5. Le financement du plan de croissance / mutation	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cohérence avec les ressources nécessaires pour le plan de croissance / mutation de l'entreprise et sans obérer les capacités financières de l'entreprise, <b>élaborer le plan de financement nécessaire à la mise en œuvre du plan de croissance / mutation</b> en prévoyant une marge en cas d'aléas.</li> <li>En cohérence avec les statuts de l'entreprise, la volonté d'indépendance du dirigeant et de ses associés / actionnaires, <b>identifier les partenaires financiers les plus adaptés</b> pour la réalisation du plan de croissance / mutation.</li> <li>En fonction du profil des partenaires financiers, <b>mener les négociations</b> en prenant conseil, le cas échéant, auprès d'experts.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de financement est adapté aux possibilités de l'entreprise</li> <li>Les partenaires identifiés sont cohérents par-rapport aux besoins de l'entreprise et aux volontés de ses dirigeants</li> </ul>
6. La mise en œuvre du plan de croissance et/ou de la mutation	<ul style="list-style-type: none"> <li>En respectant l'équilibre entre les activités quotidiennes de l'entreprise et les objectifs du plan de croissance, <b>définir les modalités organisationnelles de mise en œuvre du plan de croissance</b> les plus adaptées à l'entreprise et aux équipes concernées et en cohérence avec les besoins d'information des parties-prenantes.</li> <li>En fonction de l'impact de la mise en œuvre du plan de croissance / mutation prévu pouvant aller de l'ajustement des ressources et compétences jusqu'à la refonte de l'organisation, <b>adapter l'organisation de l'entreprise</b> en trouvant l'équilibre acceptable entre les activités « du quotidien » et les activités liés au plan de croissance / mutation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation de l'entreprise est adaptée à la mise en œuvre du plan de croissance / mutation tout en maintenant le développement quotidien de l'entreprise</li> </ul>

<p>7. Le suivi du plan de croissance / mutation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction du plan de croissance / mutation à mettre en œuvre, <b>mettre en place les outils de pilotage et de coordination</b> les plus adaptés en collaboration avec les équipes concernées.</li> <li>• Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, <b>ajuster les projets ou leur plan de mise en œuvre</b> en fonction des résultats obtenus et des données livrés par les outils de pilotage.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les outils de pilotage et de coordination sont adaptés et ont été mis en place</li> <li>• Les équipes concernées savent utiliser les outils</li> </ul>
<p>8. La mise en œuvre d'un processus permanent d'évolution</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, <b>mettre en place un processus d'évolution permanent au sein de l'entreprise</b> comme source de création de valeur en favorisant, notamment, une culture d'expérimentation et de collaboration avec les parties prenantes.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, <b>piloter le processus d'évolution permanente</b> de façon agile en impliquant toutes les parties prenantes et en définissant des indicateurs de pilotage adaptés</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus d'évolution permanente est adapté à l'entreprise et source de durabilité de l'entreprise</li> <li>• Le pilotage du processus d'évolution permanente est défini.</li> </ul>
<p>9. La communication du projet de durabilité de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction de l'organisation de l'entreprise et de sa gouvernance, <b>communiquer largement sur les choix stratégiques opérés</b> en s'assurant de la confiance accordée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans ces choix.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de croissance / mutation est formulé clairement et présente les objectifs et les moyens de la mise en œuvre.</li> <li>• Le plan d'évolution permanente est formulé clairement et compris par l'ensemble des parties prenantes</li> </ul>

B – Choisir et manager les parties-prenantes de l'entreprise en mode 3.0<sup>7</sup>

<p>8. Le recrutement des équipes et partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction du projet entrepreneurial mené et de la stratégie de l'entreprise, <b>choisir l'équipe la plus adaptée à la réussite du projet</b> : sous-traitant, co-traitant, partenaires, collaborateurs... en évaluant, notamment, l'impact de l'augmentation des effectifs sur la rentabilité de l'entreprise et les impacts juridiques éventuels.</li> <li>• En cas de sous-traitance, <b>mettre en œuvre les actions nécessaires</b> pour éviter les risques juridiques en rédigeant le contrat liant l'entreprise au sous-traitant selon la législation et la jurisprudence en vigueur.</li> <li>• En cas de recrutement, <b>superviser la rédaction des contrats de travail</b> avec un professionnel.</li> <li>• En cas de recrutement, <b>recruter selon les bons canaux</b> en fonction des compétences recherchées en adaptant sa technique d'entretiens en fonction des profils et dans le respect des règles en vigueur.</li> <li>• En fonction du profil du futur collaborateur (partenaire, salarié, stagiaire, co-traitant, sous-traitant...), <b>gérer les entretiens de recrutement</b> dans le respect des règles en vigueur.</li> </ul>	<p>Les candidats doivent produire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un plan de recrutement adapté</li> <li>- Un projet managérial de l'entreprise</li> <li>- Présentation du processus de pilotage RH de l'entreprise incluant, entre autres, le développement des compétences, la stratégie de rémunération, l'accompagnement des situations individuelles, l'accompagnement des transformations...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <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 canaux de recrutement choisis sont adaptés</li> <li>• Les entretiens de recrutement sont maîtrisés</li> <li>• Les lois, normes et règles liées aux ressources humaines sont respectées</li> </ul>
<p>9. Le pilotage opérationnel des équipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au regard des activités et des actions prévues, et en respectant le code du travail, <b>organiser le travail à effectuer</b> de chacun en fonction des postes tout en assurant à chaque membre de son équipe les moyens de son autonomie et les conditions de sa propre réussite afin de gagner en efficacité.</li> <li>• En cas de sous-traitance, <b>planifier le travail à réaliser avec le sous-traitant</b>, dans le respect du contrat.</li> <li>• Afin de maximiser l'autonomie des membres de l'équipe, <b>encourager chacun à évaluer le travail réalisé</b> et à trouver, avec des méthodes adaptées, des solutions aux problèmes pouvant se poser.</li> <li>• En cas d'accueil de stagiaires / d'alternants, <b>mettre en place le tutorat approprié</b> en identifiant les membres de l'équipe les plus adaptés pour cette mission.</li> <li>• En cas de représentation salariale, <b>animer les réunions paritaires</b> (CHSCT par exemple) selon les règles en vigueur et au mieux des intérêts de l'entreprise et des salariés.</li> </ul>	<p>Pour les personnes pouvant mettre en place, leur entreprise sera la situation de travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les moyens et outils nécessaires sont mis en œuvre pour que les équipes (internes et externes) connaissent leur mission, soient autonomes, accompagnés et se sentent utiles et appréciées.</li> <li>• Les entretiens individuels sont menés dans les règles de l'art</li> <li>• Le pilotage des équipes permet l'épanouissement et l'engagement des équipes</li> <li>• Les conflits sont gérés selon les méthodes du management 3.0</li> </ul>

<sup>7</sup> Le management 3.0 est basé sur la collaboration, le partage... un ensemble de pratiques permettant de mieux équilibrer la relation établie entre les managers et les collaborateurs



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En veillant au respect des obligations légales et législatives, et en gérant les relations avec les instances représentatives du personnel le cas échéant, <b>superviser la mise en œuvre des procédures de gestion sociale et administrative du personnel</b> en matière de droits et de protection sociale des salariés.</li> <li>• Afin de favoriser un climat social positif, <b>gérer les conflits</b> pouvant survenir en trouvant des solutions respectant les intérêts de chacun des acteurs.</li> <li>• En fonction de la situation, <b>prendre la décision de se séparer d'un collaborateur / d'un prestataire</b>, décider des modalités de rupture de la relation et la gérer.</li> <li>• Afin de se concentrer pleinement sur son rôle de dirigeant et de développer le sens des responsabilités de ses équipes, <b>déléguer</b> tout ce qui peut l'être aux bons collaborateurs ou à des ressources externes.</li> <li>• En fonction des missions de chacun, <b>protéger les membres de son équipe des risques psycho-sociaux</b> en mettant en place les actions de prévention nécessaires au-delà des obligations légales.</li> </ul>	<p>Sinon, les candidats mèneront un projet permettant la mise en situation.</p> <p>Modalités d'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation d'entreprise</li> </ul>	
10. La communication interne et externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin de fédérer les équipes autour des projets prévus et de favoriser leur investissement dans la réussite de l'entreprise, <b>communiquer régulièrement</b> autour des plans d'actions, des projets et des réussites individuelles et collectives.</li> <li>• En veillant à la conformité des procédures à suivre le cas échéant, <b>conduire un entretien individuel</b> avec un membre (interne ou externe) de l'équipe, de façon adaptée à la situation (recadrage, encouragements...) et, le cas échéant, dans le respect des règles (entretien préalable au licenciement).</li> <li>• En développant une argumentation convaincante, <b>communiquer régulièrement avec les parties prenantes de l'entreprise</b> afin de les impliquer dans son développement et ses nouveaux projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail individuel</li> <li>- Production écrite</li> <li>- Présentation orale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication interne et externe est adaptée</li> <li>• Les parties-prenantes sont convaincues, chacun a compris le sens de la stratégie et sa place dans cette stratégie</li> </ul>
11. La création d'une culture numérique et collaborative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin de favoriser l'épanouissement et l'engagement des équipes, <b>mettre en place les modalités d'un travail collaboratif et coopératif</b> en veillant à l'acquisition ou au développement des compétences collaboratives afin que la modalité soit celle de l'adhésion plutôt que du contrat, de la règle ou de la contrainte.</li> <li>• Afin de faciliter le travail de chacun, l'organisation de l'entreprise et de fluidifier les échanges, <b>développer la culture numérique</b> des équipes en cohérence avec les objectifs à atteindre et la stratégie générale de l'entreprise.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les équipes (internes et externes) sont conscients des enjeux du numérique et adoptent les comportements et usages liés à cette culture, notamment l'esprit de collaboration et de coopération.</li> </ul>
12. Le développement continu des talents et des	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cas échéant, en veillant à la conformité des procédures à suivre, et dans le respect des personnes, <b>conduire les entretiens annuels avec les collaborateurs</b> afin de prendre les décisions adéquates au regard d'un recrutement, de l'appréciation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entretiens sont conduits dans les règles de l'art</li> </ul>

compétences des équipes	<p>de compétences, de l'attribution de récompenses ou de la mise en œuvre d'actions disciplinaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cas échéant, à partir de l'évaluation des compétences des salariés, et en tenant compte des besoins détectés, <b>établir le plan de formation de la structure</b> en veillant à adapter les modes d'apprentissage en fonction des collaborateurs, à contribuer au développement des compétences de chacun, et des siennes, à favoriser l'expérimentation et le droit à l'erreur au regard des évolutions de l'activité.</li> <li>• En tenant compte des individualités des membres de l'équipe, <b>accompagner chacun</b> dans la réussite de sa mission, dans l'acquisition et le développement de ses compétences et dans son évolution professionnelle.</li> <li>• En tenant compte des individualités des membres de l'équipe, <b>fidéliser ses collaborateurs</b> en leur permettant de s'épanouir professionnellement au quotidien.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres de l'équipe sont accompagnés dans leur évolution</li> <li>• Les membres de l'équipe sont soudés, fidèles et se sentent engagés dans la réussite de l'entreprise</li> </ul>
13. La gestion de situations complexes et/ou perturbantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des enjeux pour l'entreprise, <b>gérer un contentieux avec un client ou un fournisseur...</b> dans l'intérêt de l'entreprise, en favorisant une issue gagnante-gagnante avec, si nécessaire, l'aide d'un spécialiste.</li> <li>• En maîtrisant les ressorts humains des conflits et difficultés en entreprise, <b>gérer une situation RH complexe et déstabilisante</b> (harcèlement, burn-out, maladie longue, grève, suicide...) dans l'intérêt des équipes, de l'entreprise et dans le respect des règles et avec l'aide d'un spécialiste si besoin.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les possibles situations RH complexes sont connues</li> <li>• Toutes les mesures sont prises pour éviter les situations RH complexes et déstabilisantes pour l'entreprise</li> <li>• La gestion de la situation complexe et déstabilisante pour l'entreprise est efficace</li> </ul>
14. L'exercice de son leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En s'appuyant sur ses forces propres et en travaillant sur ses faiblesses pour développer de nouvelles compétences, <b>construire votre style de leadership</b> afin de donner du sens à la stratégie de l'entreprise, contribuer à soutenir leur motivation et leur implication dans les projets et changements à conduire.</li> <li>• En tenant compte du but et des objectifs de l'entreprise, <b>appliquer les méthodes du management 3.0</b> au quotidien en cohérence avec sa propre personnalité.</li> <li>• En gérant son stress, <b>maîtriser les ressorts d'un management sous pression</b> et en situation d'incertitudes.</li> <li>• En conciliant vie privée et vie professionnelle, <b>protéger sa santé</b> afin d'éviter le burn-out.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principes du management 3.0 sont maîtrisés</li> <li>• Son propre style de management est défini, assumé et opérant pour les équipes</li> <li>• La communication est fluide et adaptée aux différentes situations et personnes</li> <li>• La gestion de la pression et du stress est effective et efficace</li> </ul>

C – Piloter l'activité et la finance de l'entreprise au quotidien à toutes les étapes de sa vie

<p>10. L'expérimentation des stratégies opérationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, <b>expérimenter les stratégies opérationnelles internes choisies et les différents processus opérationnels</b> (politique et stratégie RH, mode d'organisation de l'entreprise, stratégie de production, stratégie partenariale) afin de développer rapidement une clientèle et un premier chiffre d'affaires.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, <b>expérimenter les stratégies opérationnelles externes choisies et les différents processus opérationnels</b> (stratégie de distribution, stratégie commerciale, stratégie marketing et communication) afin de développer rapidement une clientèle et un premier chiffre d'affaires.</li> <li>• En tenant compte des retours des phases d'expérimentation, avec les équipes en charge, <b>décider des actions correctives à mettre en œuvre</b> en identifiant les signaux d'alerte permettant d'anticiper les problèmes pouvant se poser à l'avenir.</li> <li>• En tenant compte des actions correctives décidées, <b>ajuster les stratégies opérationnelles</b> définies ainsi que <b>les procédures et processus</b> en mettant à jour les supports utilisés à leur communication aux personnes concernées par leur mise en œuvre.</li> </ul>	<p><u>Les candidats doivent produire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un compte-rendu circonstancié de la phase d'expérimentation et d'adaptation</li> <li>- Le plan de pilotage de l'entreprise avec les indicateurs, méthodes et outils choisis</li> <li>- Un compte-rendu de la gestion d'un projet</li> <li>- La synthèse du bilan de l'année écoulée</li> <li>- La présentation du processus opéré pour résoudre la difficulté interne / externe</li> </ul> <p>Pour les personnes pouvant mettre en place,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les expérimentations sont réalisées de façon à en tirer des enseignements</li> <li>• Les procédures et processus opérationnels sont déployés de façon à en tirer des enseignements</li> <li>• Les expérimentations, procédures et processus sont évalués et ajustés en fonction des résultats obtenus</li> <li>• Toutes les stratégies opérationnelles, les procédures et les processus sont compris par les parties-prenantes</li> </ul>
<p>11. Le pilotage de la stratégie et de la gouvernance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tenant compte des indicateurs mis en place, <b>piloter la stratégie de l'entreprise</b> de façon agile afin de pouvoir apporter les réorientations qui s'imposent en fonction des évolutions du contexte.</li> <li>• En fonction de la stratégie arrêtée, <b>gouverner l'entreprise</b> en veillant à la performance de l'entreprise, au bien-être des collaborateurs et dans le respect des statuts de l'entreprise le cas échéant.</li> <li>• Le cas échéant, <b>préparer et animer les instances de gouvernance</b> (assemblée générale, conseil d'administration...) selon les règles en vigueur et au mieux des intérêts de l'entreprise.</li> <li>• En tenant compte des règles en vigueur et des volontés des associés / actionnaires, <b>communiquer auprès des associés /actionnaires</b> selon la méthode et la récurrence la plus adaptée en fonction des décisions à prendre pour l'entreprise ou des informations à partager.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan stratégique est respecté ou les alertes ont été données à temps pour faire les ajustements nécessaires</li> <li>• La communication avec associés / partenaires de l'entreprise est adaptée</li> </ul>

<p>12. Le pilotage opérationnel de la stratégie de communication - marketing</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eu égard aux évolutions rapides du « numérique », des pratiques de communication, de l'évolution des technologies, <b>rester informé(e) sur le sujet de la « communication numérique » et/ou du « marketing en ligne »</b> en mettant en place une méthode d'échange avec les personnes en charge de ces sujets dans l'entreprise.</li> <li>• En fonction des objectifs définis, <b>piloter la stratégie de communication – marketing</b> de façon précise et régulière afin de pouvoir apporter les réorientations qui s'imposent en fonction des résultats et en collaboration avec les équipes concernées.</li> </ul>	<p>leur entreprise sera la situation de travail. Sinon, les candidats mèneront un projet permettant la mise en situation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principes de la communication digitale sont maîtrisés</li> <li>• Les principes du web-marketing sont maîtrisés</li> <li>• Le suivi de la stratégie communication - marketing est efficient</li> </ul>
<p>13. Le pilotage opérationnel des ventes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec le positionnement défini et dans le respect des marges, <b>établir les taux de remise possibles</b> et en informer l'équipe commerciale.</li> <li>• En fonction de l'organisation de l'entreprise et de son activité, <b>établir les devis et les factures</b> sur l'outil approprié.</li> <li>• En fonction du profil des clients, <b>mener une négociation commerciale gagnante-gagnante</b> en cohérence avec la stratégie commerciale.</li> <li>• En cohérence avec le positionnement défini, <b>suivre et fidéliser les clients</b> (tous ou les plus importants en fonction de l'activité de l'entreprise) de la façon la plus appropriée et avec des outils adaptés.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie générale, <b>piloter la stratégie commerciale</b> de façon précise et régulière afin de pouvoir apporter les réorientations qui s'imposent en fonction des résultats et en collaboration avec les équipes concernées.</li> </ul>	<p><u>Modalités d'évaluation :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Situation d'entreprise</li> <li>- Travail individuel de gestion de projet</li> <li>- Production écrite</li> <li>- Présentation orale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi de la stratégie commerciale est efficient</li> <li>• Les techniques de négociations commerciales sont maîtrisées</li> </ul>
<p>14. Le pilotage opérationnel de la production</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des objectifs et en collaboration avec les personnes concernées, <b>planifier l'activité des équipes</b> grâce à une méthode adaptée permettant la réactivité en cas d'imprévu (salarié absent notamment).</li> <li>• En suivant l'activité des différents services et ateliers, <b>suivre l'avancée du travail et la conformité des productions</b> au regard des objectifs fixés et des procédures à respecter.</li> <li>• En fonction des résultats des contrôles, <b>définir des actions correctives</b> avec les équipes concernées.</li> <li>• En fonction de l'activité, <b>mettre en place et mettre à jour le document unique d'évaluation des risques (DUER)</b> de l'entreprise avec les équipes concernées.</li> <li>• Afin d'assurer la protection de ses salariés et de ses clients, <b>superviser la mise aux normes</b> des espaces et des conditions de production du travail en vérifiant leur conformité aux règles d'hygiène et de sécurité au travail.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planification de l'activité est réalisée selon les principes du management collaboratif</li> <li>• Les méthodes de planification et de suivi de la production sont efficientes</li> <li>• Les normes et lois sont respectées</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin d'assurer la protection de ses salariés et d'assurer le suivi de la production, en fonction des activités, <b>veiller à l'entretien et à la maintenance</b> des équipements de production (dont les outils informatiques et les logiciels).</li> <li>• Le cas échéant, <b>superviser les audits</b> qualité, sécurité et autres contrôles inhérents à l'activité de l'entreprise.</li> </ul>		
15. Le pilotage de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec la stratégie définie et en tenant compte des états financiers de l'entreprise, <b>mettre en place des indicateurs de performance</b> intégrant toutes les données utiles disponibles dans l'entreprise (données RH, financières, commerciales...).</li> <li>• En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, <b>valider les prévisions financières et les budgets</b> afin d'atteindre les objectifs visés.</li> <li>• En mettant en place les outils de pilotage, <b>contrôler régulièrement sa trésorerie</b> afin d'évaluer ses besoins financiers à court terme et de décider des actions à mettre en œuvre.</li> <li>• En suivant ses états financiers, <b>consolider sa trésorerie</b> en gérant les impayés et les relances clients et en optimisant les placements.</li> <li>• En suivant son reporting bancaire, <b>contrôler les factures</b> fournisseurs et les paiements.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les indicateurs de performance sont adaptés aux objectifs de l'entreprise</li> <li>• Les budgets décidés sont adaptés aux objectifs et à la situation financière de l'entreprise</li> <li>• Les processus comptables sont établis et adaptés à l'entreprise</li> <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>
16. La gestion des situations difficiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sur la base de l'outil de veille en place, si une alerte survient, <b>évaluer les éléments</b> (interne ou externe) <b>pouvant générer une difficulté</b> pour l'entreprise afin de définir le niveau de son impact sur l'activité de l'entreprise voire sa pérennité.</li> <li>• Face aux imprévus impactant les stratégies opérationnelles de l'entreprise et/ou la stratégie générale et/ou la pérennité de l'entreprise, <b>identifier les solutions possibles de réaction</b> en gérant le stress, en faisant preuve de créativité, d'agilité, d'audace, de curiosité et en s'appuyant sur les ressources disponibles dans l'entreprise et dans son réseau.</li> <li>• Face à une difficulté interne, <b>identifier les solutions possibles de réaction</b> en s'appuyant sur les ressources disponibles dans l'entreprise ou à l'extérieur, dans le respect des règles et lois en vigueur le cas échéant.</li> <li>• Face aux différentes solutions possibles, <b>comparer et choisir</b> la ou les solutions les plus adaptées, dans le respect de l'intérêt des clients, des parties-prenantes et de l'entreprise et en collaboration avec les parties prenantes si cela est pertinent.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les principales sources de risques 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> <li>• Toutes les solutions sont identifiées et évaluées</li> <li>• La solution choisie est adaptée et peut être mise en place dans les délais nécessaires</li> </ul>

<p>17. La gestion de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Décider des projets à mettre en place</b> et allouer les ressources nécessaires en fonction des priorités de l'entreprise, des objectifs de l'année, des aléas identifiés, des nouveaux besoins de l'entreprise ou des clients identifiés, ...</li> <li>• En fonction des projets à mener en cours d'année, <b>structurer l'organisation du travail et décider de l'affectation des ressources</b> matérielles, financières et humaines, en établissant le planning des charges et des moyens en veillant au respect des obligations administratives, réglementaires et légales liées aux projets et activités à réaliser.</li> <li>• En fonction des projets de l'entreprise et à partir des indicateurs de performance sélectionnés, <b>mesurer régulièrement l'atteinte des objectifs</b> afin de mettre en place les actions correctives en cas d'écarts significatifs.</li> <li>• En fonction des projets, <b>informer régulièrement</b> les équipes de l'avancée des projets.</li> </ul>		<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, les parties prenantes internes et externes sont identifiées</li> <li>• Les résultats sont évalués</li> <li>• La communication interne sur les projets et leurs avancées est choisie et adaptée</li> </ul>
<p>18. La réalisation des bilans de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En collaboration avec les équipes concernées et au minimum une fois par an, <b>faire le bilan</b> des actions menées, des projets menés et des résultats en se basant sur les outils de pilotage et indicateurs mis en place.</li> <li>• En collaboration avec les équipes concernées et au minimum une fois par an, <b>faire le bilan</b> des processus utilisés pour les différentes stratégies opérationnelles mises en œuvre.</li> <li>• En analysant les états financiers et les indicateurs d'activité, <b>analyser la situation financière de l'entreprise</b> pour pouvoir statuer sur sa performance économique, sa solvabilité et son patrimoine.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bilan réalisé est objectif, documenté et partagé par l'ensemble des parties-prenantes de l'entreprise</li> <li>• Les diagnostics internes et externes permettent de préparer l'avenir de l'entreprise et d'ajuster la stratégie générale</li> <li>• L'analyse des états financiers est pertinente : Bilan, compte de résultats, indicateurs de suivi de l'activité</li> </ul>

D – Accompagner l'entreprise dans son évolution, sa mutation et sa croissance

<p>10. L'exercice d'une fonction de veille</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En lien avec la stratégie définie et afin d'anticiper les changements et tendances à venir, <b>construire un outil de veille et d'anticipation</b> permettant d'identifier les évolutions et les facteurs pouvant intervenir sur son marché et influencer sur son activité.</li> <li>• En fonction des sources d'information disponibles, <b>mettre en place une liste de signaux faibles</b> à suivre particulièrement pour anticiper les potentielles évolutions du marché / secteur.</li> </ul>	<p><u>Les candidats doivent produire :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie argumentée de croissance / mutation prévue</li> <li>- Le plan de mise en œuvre du projet de croissance / mutation</li> <li>- Une présentation du processus d'innovation de l'entreprise</li> <li>- Une proposition de processus permanent d'évolution</li> </ul> <p><u>Modalités d'évaluation :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le système de veille et de détection des signaux faibles mis en place est adapté à l'activité de l'entreprise et au secteur et, le cas échéant, partagé avec les parties prenantes</li> </ul>
<p>11. Le choix des axes stratégiques de la durabilité de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En identifiant les axes de croissance (interne, externe, développement de nouvelles offres, digitalisation, internationalisation, innovation incrémentale, innovation fonctionnelle... ) et/ou de mutation (coopétition, co-construction, codétermination<sup>8</sup>, cobot<sup>9</sup>...), possibles et en analysant leurs impacts financiers, RH, organisationnels, commerciaux, juridiques et de gouvernance, <b>comparer les différentes possibilités</b> en collaboration avec les parties-prenantes et au-regard de l'activité de l'entreprise.</li> <li>• Au regard des résultats réalisés par l'entreprise, de l'activité de l'entreprise, des évolutions probables de l'environnement et des choix possibles d'évolution, <b>décider des axes de croissance et/ou de mutation</b> garantissant la performance et la durabilité de l'entreprise en collaboration avec les différentes parties-prenantes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les axes de mutation et/ou de croissance possibles sont compris et leurs impacts sont clairement identifiés</li> <li>• Les axes de mutation et/ou de croissance choisis garantissent la durabilité de l'entreprise</li> <li>• Les axes de mutation et/ou de croissance choisis sont cohérents avec le profil de l'entreprise et la vision de son dirigeant</li> </ul>
<p>12. La construction opérationnelle du plan de mutation / croissance</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin de rendre opérationnels les axes de croissance et/ou de mutation définis, <b>segmenter le plan en autant de projets opérationnels nécessaires</b> pour la réalisation du plan de croissance / de mutation en collaboration avec les équipes</li> <li>• Afin de rendre opérationnel les axes de croissance et/ou de mutation définis, <b>planifier les projets à mettre en œuvre</b> pour la réalisation du plan de croissance / de mutation en collaboration avec les équipes et en maintenant l'équilibre entre le pilotage quotidien de l'entreprise et le projet impactant à mettre en œuvre.</li> <li>• Afin de piloter efficacement chaque projet du plan de croissance / mutation, définir les objectifs opérationnels de chaque projet en collaboration avec les parties-prenantes de l'entreprise</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de croissance / mutation est segmenté en projets</li> <li>• Les projets sont hiérarchisés et planifier</li> <li>• Les projets opérationnels sont clairement définis, objectivés, priorisés et budgétés</li> <li>• Les parties-prenantes sont clairement informés des projets, de leurs objectifs et de leur planification</li> </ul>

<sup>8</sup> La codétermination ou cogestion est une forme de partage du pouvoir avec les salariés

<sup>9</sup> Le « cobot » est l'interaction et la coopération entre l'Homme et la machine (le robot)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afin de définir le plan de financement nécessaire, <b>budgeter les différents projets à mettre en œuvre</b> pour la réalisation du plan de croissance / mutation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation d'entreprise (réel ou fictif)</li> <li>Travail individuel</li> <li>Production écrite</li> </ul>	
13. Le choix de l'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour chaque projet, en fonction des appétences de chaque membre de l'équipe et en prenant en compte leur charge de travail actuelle, <b>identifier les personnes les plus adaptées pour travailler sur le plan de croissance / de mutation</b> en adaptant si besoin leur activité quotidienne au sein de l'entreprise</li> <li>Pour chaque projet et en fonction compétences disponibles dans l'entreprise, <b>identifier les personnes ressources les plus adaptées</b> pour apporter leur soutien aux projets en collaboration avec les parties-prenantes de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation orale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'équipe choisie pour la mise en œuvre du plan de croissance / mutation est adaptée et motivée</li> <li>L'équipe choisie pour la mise en œuvre du plan de croissance / mutation a des personnes ressources à sa disposition en cas de besoin</li> </ul>
14. Le financement du plan de croissance / mutation	<ul style="list-style-type: none"> <li>En cohérence avec les ressources nécessaires pour le plan de croissance / mutation de l'entreprise et sans obérer les capacités financières de l'entreprise, <b>élaborer le plan de financement nécessaire à la mise en œuvre du plan de croissance / mutation</b> en prévoyant une marge en cas d'aléas.</li> <li>En cohérence avec les statuts de l'entreprise, la volonté d'indépendance du dirigeant et de ses associés / actionnaires, <b>identifier les partenaires financiers les plus adaptés</b> pour la réalisation du plan de croissance / mutation.</li> <li>En fonction du profil des partenaires financiers, <b>mener les négociations</b> en prenant conseil, le cas échéant, auprès d'experts.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan de financement est adapté aux possibilités de l'entreprise</li> <li>Les partenaires identifiés sont cohérents par-rapport aux besoins de l'entreprise et aux volontés de ses dirigeants</li> </ul>
15. La mise en œuvre du plan de croissance et/ou de la mutation	<ul style="list-style-type: none"> <li>En respectant l'équilibre entre les activités quotidiennes de l'entreprise et les objectifs du plan de croissance, <b>définir les modalités organisationnelles de mise en œuvre du plan de croissance</b> les plus adaptées à l'entreprise et aux équipes concernées et en cohérence avec les besoins d'information des parties-prenantes.</li> <li>En fonction de l'impact de la mise en œuvre du plan de croissance / mutation prévu pouvant aller de l'ajustement des ressources et compétences jusqu'à la refonte de l'organisation, <b>adapter l'organisation de l'entreprise</b> en trouvant l'équilibre acceptable entre les activités « du quotidien » et les activités liés au plan de croissance / mutation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation de l'entreprise est adaptée à la mise en œuvre du plan de croissance / mutation tout en maintenant le développement quotidien de l'entreprise</li> </ul>



<p>16. Le suivi du plan de croissance / mutation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction du plan de croissance / mutation à mettre en œuvre, <b>mettre en place les outils de pilotage et de coordination</b> les plus adaptés en collaboration avec les équipes concernées.</li> <li>• Afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs, <b>ajuster les projets ou leur plan de mise en œuvre</b> en fonction des résultats obtenus et des données livrés par les outils de pilotage.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les outils de pilotage et de coordination sont adaptés et ont été mis en place</li> <li>• Les équipes concernées savent utiliser les outils</li> </ul>
<p>17. La mise en œuvre d'un processus permanent d'évolution</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, <b>mettre en place un processus d'évolution permanent au sein de l'entreprise</b> comme source de création de valeur en favorisant, notamment, une culture d'expérimentation et de collaboration avec les parties prenantes.</li> <li>• En cohérence avec la stratégie de l'entreprise, <b>piloter le processus d'évolution permanente</b> de façon agile en impliquant toutes les parties prenantes et en définissant des indicateurs de pilotage adapté</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus d'évolution permanente est adapté à l'entreprise et source de durabilité de l'entreprise</li> <li>• Le pilotage du processus d'évolution permanente est défini.</li> </ul>
<p>18. La communication du projet de durabilité de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction de l'organisation de l'entreprise et de sa gouvernance, <b>communiquer largement sur les choix stratégiques opérés</b> en s'assurant de la confiance accordée par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise dans ces choix.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de croissance / mutation est formulé clairement et présente les objectifs et les moyens de la mise en œuvre.</li> <li>• Le plan d'évolution permanente est formulé clairement et compris par l'ensemble des parties prenantes</li> </ul>