

REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

Le cadre-dirigeant de TPE/PME prend en charge la direction générale d'une entreprise ou d'une unité, dans le contexte particulier d'une petite et moyenne entreprise, avec une responsabilité à la fois stratégique et opérationnelle dans un objectif de développement et de rentabilité des activités. Il maîtrise une vision globale de l'entreprise dans ses différentes dimensions (management, gestion économique et financière, marketing et commerciale, juridique, qualité ...) s'appuyant généralement sur un domaine d'expertise particulier.

Il exerce cette fonction de dirigeant de TPE/PME en tant que cadre salarié de l'entreprise, éventuellement gérant salarié ou en tant que chef d'entreprise qu'il en soit le créateur-fondateur ou le repreneur. Il exerce son activité en totale ou très grande autonomie et a une position hiérarchique élevée dans l'entreprise.

1) Le référentiel d'activités et de compétences

Le référentiel d'activité est structuré en 4 grandes activités auxquelles sont associées des compétences. Celles-ci sont, elles même, associées à un ensemble de savoirs et de savoir-faire qu'il est indispensable de maîtriser.

2) Le référentiel de certification

Pour valider le titre de « cadre-dirigeant de TPE/PME », le candidat devra attester des compétences acquises liées aux 4 grandes activités, à partir de **3 modalités** :

- La réalisation d'un mémoire professionnel structuré autour des 4 grandes activités du cadre dirigeant de TPE PME avec la mise en évidence d'une ou 2 compétences dominantes qui seront évaluées par le Jury à la suite de la soutenance
- Une soutenance face à un jury qui évalue la ou les compétences dominantes mises en exergue dans le mémoire professionnel
- Un entretien technique avec le jury pour évaluer les autres compétences

Le mémoire professionnel a pour finalité de démontrer la capacité du candidat à exercer la fonction de cadre dirigeant de TPE PME. Il est nécessairement adossé selon la situation professionnelle du candidat à :

- une mission en entreprise effectuée dans le cadre d'un stage (200 heures minimum) ou
- une activité exercée en tant que cadre dirigeant de TPE PME, chef d'entreprise ou entrepreneur en couveuse d'entreprise dans le cadre d'un CAPE (3 mois)
- un projet entrepreneurial accompagné


Celui ci comprend 2 volets distincts :



Le premier volet vise à analyser l'entreprise dans son écosystème. Le candidat y **valorise les activités précisées dans le référentiel d'activités** et qu'il aura directement réalisées et les capacités et compétences mobilisées pour ces activités.

Il met en perspective ces **activités et compétences** dans le **contexte d'une TPE PME** ou d'une unité. Il s'attache, à travers cette présentation, à démontrer sa **maîtrise de la vision globale de l'entreprise**. Il valorise, dans la mesure du possible, le **niveau d'autonomie** et la valeur ajoutée qu'il a apporté dans l'organisation en lien avec le référentiel d'activité et de compétences du cadre dirigeant de TPE PME.

Dans le cas d'un projet entrepreneurial, le candidat valorise les activités réalisées et met en évidence les compétences attestées en relation avec le référentiel de certification.

 **Le second volet est consacré à l'analyse d'une problématique en lien avec l'une des 4 activités du référentiel d'activité avec la recherche et la mise en œuvre de solutions.** Le candidat formule la problématique, justifie son choix au regard des enjeux pour la structure. A partir du cas concret de l'entreprise, il développe son analyse, présente la solution qu'il préconise, les outils mis en œuvre et la méthodologie de déploiement envisagée. Le candidat s'attache à mettre en évidence, dans son mémoire, les compétences et capacités dont il a su faire preuve en relation avec les critères d'évaluation.

Soutenance orale et entretien technique et entretien final devant le jury

La soutenance est une mise en situation professionnelle à part entière au cours de laquelle le candidat doit démontrer qu'il possède les compétences et capacités demandées dans le référentiel de certification et qu'il est prêt à assurer un emploi de cadre de dirigeant de TPE PME avec un niveau de responsabilité de niveau 6.

Il défend ses travaux, préconisations et plans d'actions à travers sa présentation et ses réponses aux questions des membres du jury.

L'entretien technique vise à évaluer les compétences du référentiel qui ne sont pas présentées dans le cadre de la soutenance.

L'entretien final vise à évaluer le projet professionnel en lien avec la certification.

Le jury a à sa disposition les évaluations en cours de formation et le cas échéant l'évaluation de la période en entreprise.

La soutenance orale du mémoire professionnel et l'entretien technique sont évalués à partir des critères d'évaluation du référentiel de certification.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
1) Elaborer et piloter la stratégie de l'entreprise dans une démarche d'innovation et d'amélioration de la performance			
1.1 Définir les orientations stratégiques et conduire des projets			
<ul style="list-style-type: none"> Analyser les métiers de l'entreprise en Domaines d'Activités Stratégiques Analyser l'environnement concurrentiel Définir les orientations stratégiques et identifier les enjeux d'innovation 	<u>Développer une démarche stratégique :</u> <ul style="list-style-type: none"> Établir une veille stratégique et analyser les pratiques d'autres organisations (<i>benchmark</i>) Décomposer les métiers en DAS Formuler les orientations, objectifs stratégiques et axes d'innovation 	Cette compétence est évaluée soit à partir d'une production écrite (incluse dans le mémoire professionnel) et de l'entretien avec le jury lors de la soutenance, soit à partir de l'entretien technique avec le jury.	<ul style="list-style-type: none"> Le projet stratégique est énoncé clairement et argumenté Des éléments d'analyse sont présentés Les objectifs énoncés sont pertinents et mesurables Le portefeuille d'activités est présenté
<ul style="list-style-type: none"> Concevoir, développer, piloter un projet pour décliner les orientations stratégiques retenues 	<u>Construire une démarche de gestion de projet :</u> <ul style="list-style-type: none"> Structurer les étapes de sa réalisation et déterminer des échéances Choisir les modalités de déploiement et de communication adaptés Mesurer la progression de sa réalisation et l'atteinte des objectifs 		<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie de projet est respectée avec des étapes clairement identifiées Les modalités de déploiement sont définies
1.2 Piloter l'amélioration de la performance et manager la qualité			
<ul style="list-style-type: none"> Définir les objectifs Déterminer une méthode pour les atteindre Valider les actions, élaborer les outils appropriés de suivi, de pilotage et de contrôle 	<u>Concevoir des outils de pilotage :</u> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer les objectifs opérationnels Concevoir et mettre en place des outils de contrôle (tableaux de bord, système d'information ...) et des procédures de reporting Structurer une démarche d'amélioration de la performance et convaincre Planifier et prioriser les actions à mener 	Cette compétence est évaluée soit à partir d'une production écrite (incluse dans le mémoire professionnel) et de l'entretien avec le jury lors de la soutenance, soit à partir de l'entretien technique avec le jury.	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs opérationnels sont cohérents Les outils de contrôle sont adaptés à la taille et à l'activité de l'entreprise et permettent de mesurer l'atteinte des objectifs annoncés
<ul style="list-style-type: none"> Analyser la situation de l'entreprise Mesurer les résultats, évaluer et les réalisations/objectifs 	<u>Réaliser un audit/diagnostic</u> <ul style="list-style-type: none"> Déterminer le périmètre du diagnostic Définir les informations à recueillir, organiser le recueil de ces informations, planifier le diagnostic Analyser les résultats en termes d'opportunités et risques 		<ul style="list-style-type: none"> La méthodologie de la démarche d'audit est correcte Le diagnostic des opportunités et risques est argumenté, formalisé et permet de prendre des décisions
<ul style="list-style-type: none"> Manager la démarche qualité Définir les actions d'amélioration de la qualité et accompagner leur mise en oeuvre 	<u>Piloter une démarche d'amélioration de la qualité</u> <ul style="list-style-type: none"> Concevoir et mettre en place une démarche qualité au service de, piloter l'amélioration de la performance de la qualité de service et de la satisfaction des clients Déterminer un processus de mesure, de contrôle et d'amélioration de la qualité et les outils Recommander des solutions d'amélioration Défendre l'intérêt de cette démarche auprès des parties prenantes de la structure 		<ul style="list-style-type: none"> Le système d'amélioration de la qualité préconisé répond aux enjeux de l'entreprise Il est adapté au contexte de l'entreprise et opérationnel

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
2) ASSURER LE DEVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE			
2.1 Elaborer le plan marketing en cohérence avec les orientations stratégiques permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise			
Analyser l'environnement de l'entreprise et anticiper ses évolutions	<u>Réaliser une étude de marché et en dégager des conclusions exploitables pour l'entreprise :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser les tendances du secteur - Établir une veille concurrentielle - Produire des études de marché, en analyser les résultats, permettant de décider du plan marketing et de fixer des objectifs réalistes 	Cette compétence est évaluée soit à partir d'une production écrite (incluse dans le mémoire professionnel) et de l'entretien avec le jury lors de la soutenance, soit à partir de l'entretien technique avec le jury.	<ul style="list-style-type: none"> - La méthodologie de l'étude de marché est respectée, les résultats sont objectivés et fiables - Les analyses sont exploitables et permettent de prendre des décisions
Analyser le portefeuille produit existant dans son environnement concurrentiel Analyser le portefeuille de clientèle	<u>Réaliser un diagnostic commercial :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Produire le diagnostic commercial de l'entreprise en confrontant les données internes de l'entreprise aux données externes de l'environnement 		<ul style="list-style-type: none"> - La méthodologie du diagnostic est respectée - L'analyse est pertinente et argumentée - Les indicateurs sont adaptés
Définir une stratégie marketing et digitale de l'entreprise et le plan d'action associé	<u>Formuler le positionnement marketing de la structure et définir les cibles prioritaires :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Valider des objectifs commerciaux en cohérence avec les objectifs de performance de l'entreprise - Déterminer le positionnement marketing de l'entreprise en cohérence avec les orientations stratégiques et les cibles - Déterminer la stratégie digitale 		<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie retenue s'appuie sur les résultats d'une étude de marché - Le positionnement est formulé clairement. - Les cibles sont cohérentes avec ce positionnement. - La stratégie marketing est structurée autour des 4 composantes du marketing-mix (offre, tarif, système de vente, communication) - Les objectifs de vente et de marge sont réalistes et permettent de contribuer aux objectifs économiques de la structure
- 2.2 Déployer les actions commerciales et contrôler les résultats			
Construire la politique commerciale, Organiser l'avant-vente Optimiser l'efficacité et la réussite des actions commerciales	<u>Établir la relation fournisseurs /clients :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Structurer une offre et la proposition de valeur, valider la politique tarifaire - Déterminer les axes de développement liés à la transition écologique et énergétique - Développer le chiffre d'affaires et la marge par la réalisation des actions commerciales appropriées auprès des clients/fournisseurs - Concevoir les outils de vente, négocier - Développer des relations pérennes avec les clients, fournisseurs, partenaires pour fidéliser - Mettre en place des procédures d'achat et d'exécution des marchés - Valider la stratégie digitale et les actions de communication, promotion, commercialisation - Structurer l'organisation commerciale intégrant le suivi commercial et le système d'administration des ventes 	Voir ci-dessus	<ul style="list-style-type: none"> - L'offre commerciale est structurée et lisible - Les couples produit/marché sont définis et validés - Politique et processus d'achat sont définis - La stratégie intégrant la prise en compte de la transition écologique et énergétique est déclinée - La stratégie digitale est définie et adaptée à l'entreprise - Des outils de communication, de promotion et de vente sont élaborés et adaptés au contexte - L'organisation commerciale est définie

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
3) GERER ET PILOTER L'ENTREPRISE DANS SA DIMENSION ADMINISTRATIVE, ECONOMIQUE ET FINANCIERE			
Garantir la production comptable	<u>Organiser et contrôler l'activité administrative et la production des états comptables :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Structurer un système d'information et une organisation permettant le respect des obligations comptable, la tenue de la comptabilité, en interne ou en externe, la production des documents de synthèse dans les délais légaux. 	Pour les candidats ayant un projet entrepreneurial <ul style="list-style-type: none"> - Réalisation du dossier de création-reprise d'entreprise/business plan incluant : compte de résultat prévisionnel, plan de financement dont trésorerie et mettant en évidence les conditions de viabilité. - Dans ce dossier, description de l'organisation administrative prévue Pour les cadres dirigeants de TPE-PME en exercice : <ul style="list-style-type: none"> - Soutenance du projet d'entreprise devant le jury dans une configuration de type « convaincre des partenaires financiers » 	<ul style="list-style-type: none"> - une organisation administrative est définie (procédure, système d'information, respect des délais), elle est adaptée à la structure
Analyser la situation économique et financière de l'entité pour en assurer la continuité et le développement.	<u>Analyser le résultat et la situation financière de l'entreprise :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser le compte de résultat de l'unité/entreprise et les éléments clés du bilan de l'entreprise - Analyser les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) et la rentabilité de l'activité - Analyser les conditions de l'équilibre financier de la structure - Expliquer les composantes du modèle économique - Décider les mesures appropriées pour atteindre et préserver l'équilibre économique et financier 	Pour les autres candidats : <ul style="list-style-type: none"> - Analyse d'un cas d'entreprise dans lequel le candidat analyse la performance économique et financière à partir des documents fournis - Il définit des objectifs et propose les actions à mener - Il établit le budget et le plan de financement en lien avec ces objectifs. <p>Au cours des entretiens avec le jury, le candidat présente et défend les résultats des travaux et les décisions prises et répond aux questions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les données comptables sont prises en compte dans l'analyse - les analyses sont construites, fiables et pertinentes - les préconisations et décisions sont fondées - les outils de gestion sont maîtrisés
Gérer le budget de l'entité Maîtriser la rentabilité de l'activité Assurer et optimiser le financement de l'entité / de l'activité	<u>Etablir le budget prévisionnel :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Calculer les coûts de revient et le prix de vente - Calculer le seuil de rentabilité - Valider le budget prévisionnel de l'unité - Évaluer le Besoin en Fonds de Roulement et la trésorerie nécessaires - Planifier les échéances pour anticiper les besoins de trésorerie 	<ul style="list-style-type: none"> - Réalisation d'un dossier qui présente une action ou un projet de structuration, consolidation ou développement mettant en évidence l'analyse de la situation économique et financière, le budget prévisionnel et le plan de financement de l'entreprise ou du projet - Soutenance du dossier avec argumentation des décisions et actions. 	<ul style="list-style-type: none"> - la méthodologie d'élaboration d'un budget économique prévisionnel est maîtrisée - le suivi de la trésorerie est intégré dans une démarche de gestion de l'activité

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
4) ORGANISER ET MANAGER LES RESSOURCES HUMAINES			
Structurer l'organisation des ressources humaines dans l'entreprise Définir les procédures de management des ressources humaines	<u>Définir une organisation fonctionnelle adaptée à la structure :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir une organisation qui permette de garantir le respect des obligations légales - Défendre des pratiques socialement responsables et valider les procédures de recrutement et de management, les modalités d'évaluation, politique de rémunération - Proposer les mesures d'accompagnement liées aux situations de handicap et prévenir les risques psycho-sociaux - Structurer une organisation opérationnelle qui permette de réaliser les activités de l'entreprise et d'atteindre les objectifs - Décider des moyens à allouer - Analyser les besoins en compétences actuels et futurs - Évaluer la mise en œuvre des procédures définies 	Cette compétence est évaluée soit à partir d'une production écrite (incluse dans le mémoire professionnel) et de l'entretien avec le jury lors de la soutenance, soit à partir de l'entretien technique avec le jury.	<ul style="list-style-type: none"> - Le diagnostic fonctionnel est présenté, l'organisation proposée est réaliste - La procédure de recrutement est adaptée au contexte de l'entreprise et opérante pour les personnes chargées de l'exécuter - Les écrits réalisés sont adaptés au contexte de l'entreprise et pertinents pour le destinataire - Les mesures d'accessibilité et de prise en compte du handicap sont intégrées
Manager les équipes et les personnes	<u>Concevoir la politique managériale :</u> <ul style="list-style-type: none"> - Choisir des objectifs et évaluer les performances - Expliquer le projet de l'entreprise, les procédures de management et faciliter leur mise en oeuvre - Structurer le process de délégation et de contrôle - Pratiquer un style de management approprié, anticiper les conflits, convaincre - Valider la communication interne - Concevoir un projet commun pour fédérer et collaborer - Structurer et faciliter le développement des compétences individuelles et collectives - Faciliter l'innovation et l'accompagnement au changement 		<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures de management sont comprises - Les leviers de communication sont adaptés à la situation

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle