

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. »

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

Dans le cadre du respect du règlement d'examen, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés. Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée.

Sur avis motivé du référent handicap le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation. :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat
- si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat

Ces deux critères étant cumulatifs.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

## Expert en finance d'entreprise

<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>
<p><b>A1. Elaboration de la stratégie financière de l'entreprise</b></p> <p><b>A1.1.</b> Mise en place d'une veille économique juridique et sociale de l'écosystème financier</p>	<p>C1.1. Elaborer un système de veille technique, économique et réglementaire du secteur financier en s'appuyant sur des outils de veille et d'analyse stratégique afin d'évaluer les tendances et évolutions du marché.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle / Mémoire :</b> A partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif, portant sur la mise en place d'une stratégie de développement, le candidat doit réaliser une étude de marché prospective (économique juridique et sociale...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie d'analyse permet de déterminer avec précision les indicateurs qui vont prendre ou perdre de la valeur (Identification des signaux faibles)</li> <li>- Les enjeux sociétaux, les grandes tendances économiques et leurs effets sur l'organisation sont répertoriés.</li> <li>- L'approche de recherche utilisée permet de couvrir les différents spectres de la réglementation des marchés financiers</li> <li>- Les risques (économiques, opérationnels, financiers, juridiques.) sont répertoriés.</li> </ul>
<p><b>A1.2.</b> Analyse des états financiers de l'entreprise</p>	<p>C1.2. Analyser la structure financière de l'entreprise en examinant ses états comptables et financiers (CA, rapports annuels, résultats d'exploitation, comptes de résultats production, pertes, investissements) ainsi que sa chaîne de valeur afin d'estimer sa solvabilité et son potentiel de création de valeur.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle / Mémoire :</b> A partir d'un cas d'entreprise réel ou fictif, incluant des documents comptables et/ou fiscaux, le candidat réalise une analyse financière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les soldes de structure financière (FR, BFRE et trésorerie) ainsi que les SIG sont calculés en tenant compte des principaux retraitements.</li> <li>- L'analyse tient compte des changements structurels intervenus au cours de la période (opérations de croissance, désinvestissements, restructuration internes...) ayant eu une incidence sur le portefeuille d'activités de l'entreprise, sa structure financière, et sa rentabilité.</li> <li>- La valeur actionnariale et la valeur économique sont bien évaluées dans une logique d'optimisation</li> <li>- La synthèse de la situation financière de l'entreprise s'appuie d'une part sur une analyse de l'évolution dans le temps des</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

			différents indicateurs et d'autre part sur une comparaison avec les données sectorielles.
	C1.3. Evaluer la rentabilité de l'entreprise sur le long terme en procédant à des calculs financiers et probabilistes, en interprétant les données et en identifiant les leviers de performance afin d'optimiser la stratégie financière de l'entreprise	<b>Mise en situation professionnelle :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise portant sur l'optimisation de la stratégie financière, le candidat doit évaluer la rentabilité de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils d'analyse mis en place permettent d'avoir une visibilité claire des prévisions financières</li> <li>- Les rentabilités financières et économiques (effet de levier, ROE, ROA...) sont comparées et appréciées dans une logique d'optimisation</li> <li>- L'évaluation de la rentabilité s'appuie sur des indicateurs financiers précis (taux de marge,...) de manière à favoriser la croissance de l'entreprise</li> </ul>
A1.3. Evaluation financière des projets d'investissements	C1.4. Réaliser le prévisionnel financier d'un projet d'investissement en s'appuyant sur des techniques et de calculs financiers spécifiques et en intégrant les aspects de RSE afin d'estimer la viabilité et la rentabilité des investissements de l'entreprise sur le long terme.	<b>Mise en situation professionnelle :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise portant sur une problématique d'investissement, le candidat doit évaluer un projet d'investissement de croissance interne ou croissance externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes et outils de calcul du coût de l'investissement à long terme utilisés sont adaptés à la situation de l'entreprise et au projet d'investissement (VAN, TIR...)</li> <li>- Chaque indicateur fait l'objet d'une analyse critique (avantages, inconvénients et pertinence selon la structuration de l'organisation</li> <li>- Les retombées positives ou négatives, au regard de la RSE, sont évaluées</li> </ul>
	C1.5. Identifier les options de financement à long terme en évaluant le coût des capitaux propres de l'entreprise et en calculant le coût de chacune des options de financement possibles tout en mesurant leur impact sur le coût moyen pondéré du capital et les risques associés afin de répondre aux besoins d'investissements de l'entreprise.	<b>Mise en situation professionnelle simulée :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise et d'une problématique d'investissement, le candidat sélectionne une ou plusieurs options/modalités de financement en calculant leur coût à partir de calculs financiers spécifiques.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différentes options de financement sont clairement identifiées ainsi que leurs avantages et inconvénients respectifs notamment au regard de la gouvernance (modification du pouvoir de l'actionnaire principal, modification du conseil d'administration...)</li> <li>- Pour chaque option, les impacts financiers sont évalués (prêts, émission titre sur le</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

			<p>marché obligataire, augmentation de capital, obligation avec bon de souscription d'action - OBSA, ...)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une solution pertinente est proposée et justifiée au regard de la situation particulière de l'entreprise</li> </ul>
<p><b>A1.4.</b> Elaboration d'une stratégie de croissance externe</p>	<p>C1.6. Elaborer des recommandations de stratégie de développement externe en consolidant les informations comptables et financières et en définissant un plan d'action stratégique afin de les présenter aux instances dirigeantes de l'entreprise.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle simulée :</b> à partir d'un cas d'entreprise fictif ou réel, portant sur un projet restructuration ou développement économique, le candidat doit présenter des propositions de développement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie proposée intègre les enjeux sociétaux, économiques et sociaux (Intégration des nouveaux modèles économiques)</li> <li>- Les données internes sont complètes et comprennent un reporting financier précis (prévisionnel comptable et financier...)</li> <li>- La stratégie de l'entreprise ainsi que les mécanismes et options financières venant la soutenir sont clairement présentés.</li> <li>- Les recommandations proposées prennent en compte explicitement les conséquences de l'opération sur les actionnaires des différentes entreprises concernées notamment en termes de gouvernance.</li> <li>- Le candidat se montre convaincant sur la pertinence de sa démonstration (arguments soutenus par des éléments quantitatifs et qualitatifs) et la solution proposée tient compte des contraintes légales en vigueur.</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

<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'EVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p><b>A2. Pilotage de la performance financière de l'entreprise</b></p> <p><b>A2.1. Gestion de la trésorerie (cash management)</b></p>	<p>C2.1. Etablir un prévisionnel pluriannuel de trésorerie en réalisant un plan de financement ou tableau de flux de trésorerie intégrant les grandes décisions stratégiques de l'entreprise (projets d'investissement et financement prévus) afin d'évaluer la solvabilité de l'entreprise à long terme</p>	<p><b>Cas pratique :</b> A partir d'un cas donnée portant sur l'analyse d'une situation de trésorerie, le candidat doit élaborer un prévisionnel de trésorerie à long terme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le TFT (flux de trésorerie) ou le plan de financement proposé intègre tous les éléments notamment l'impact financier et temporel sur la trésorerie des éléments d'exploitation, de financement et d'investissement</li> <li>- Une analyse détaillée de l'impact BFP sur la trésorerie est présentée.</li> <li>- Les prévisions effectuées intègrent les différents aléas et les évolutions du marché qui pourraient survenir sur le plan économique (vision 360°)</li> <li>- Des recommandations sont formulées pour améliorer la situation de trésorerie de l'entreprise à long terme</li> </ul>
	<p>C2.2. Elaborer le budget prévisionnel de trésorerie à moyen terme en recensant les différents coûts inhérents à l'activité de l'entreprise (ressources humaines, matérielles et financières...) et en réalisant une estimation des flux de trésorerie (entrées et sorties) afin de déterminer la solvabilité de l'entreprise à court et moyen terme.</p>	<p><b>Cas pratique :</b> A partir d'un cas donné, le candidat doit analyser la situation de trésorerie de l'entreprise et établir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un budget prévisionnel de trésorerie à moyen terme,</li> <li>- un bilan et compte de résultat prévisionnel à partir d'un bilan de départ et des éléments donnés pour la réalisation du budget de trésorerie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le budget de trésorerie intègre correctement tous les éléments à disposition du, notamment l'impact financier et temporel sur la trésorerie des éléments d'exploitation, de financement et d'investissement</li> <li>- Le concept de flux de trésorerie est correctement défini et le candidat est capable d'expliquer la différence avec une charge ou un produit.</li> <li>- Le bilan prévisionnel fourni est équilibré et le lien entre les flux de trésorerie calculés et les principaux postes comptables sont établis.</li> <li>- Le candidat démontre une connaissance de l'ensemble des techniques et calculs financiers nécessaires à l'élaboration du</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

			budget prévisionnel (TVA, mathématiques financières, charges sociales et charges patronales, modalité de remboursement, etc.)
	<p>C2.3. Concevoir le plan de trésorerie en déterminant les mécanismes de financement ou de placements les plus avantageux pour l'entreprise à court et moyen terme afin d'optimiser le budget et procéder aux ajustements le cas échéant.</p>	<p><b>Cas pratique</b> :sur la base d'un budget de trésorerie et d'option d'investissement et de financement à court et moyen terme, le candidat doit réaliser un plan de trésorerie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les propositions d'options de financement sont adéquates au regard de la situation de l'entreprise de la structuration de l'organisation (profil social, comptable et financier) et de ses besoins en liquidités</li> <li>- Les besoins en financement sont évalués sur une période de 6 à 12 mois</li> <li>- Le cout réel des options de financement possibles à court terme est justement calculé et les choix opérés sont justifiés (prise en compte du statut juridique, de présence sur le marché financier, de l'état des dettes et créances de l'entreprise)</li> <li>- Les recommandations formulées sont chiffrées et justifiées.</li> </ul>
<p><b>A2.2.</b> Gestion de portefeuille financiers</p> <p><b>Pilotage des capitaux ou des fonds</b></p>	<p>C2.4. Piloter la gestion du portefeuille d'actifs de l'entreprise en définissant le profil de risque de l'entreprise, en identifiant les secteurs d'activités ou les entreprises porteurs de valeur et en assurant son suivi afin de fructifier les investissements financiers de l'entreprise</p>	<p><b>Cas pratique</b> : A partir d'un cas d'entreprise fictif ou réel, portant sur un projet de développement de portefeuille, le candidat définir une stratégie de gestion d'actifs financiers</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La sélection des titres potentiels s'appuie sur une évaluation des performances sectorielles, des prévisions macro-économiques et du potentiel spécifique de chaque titre au regard du profil de risque de l'entreprise</li> <li>- La stratégie mise en place d'achat et de vente est en adéquation avec le profil de risque de l'organisation, ses objectifs de rentabilité, les rendements recherchés et les liquidités disponibles</li> <li>- Les types d'actifs et/ou entreprises porteurs de valeur sont identifiés au regard des</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

			évolutions des marchés et de la performance de leur portefeuille.
<b>A2.3.</b> Supervision/ gouvernance des données financières	C2.5. Concevoir un système de reporting optimal en mettant en place des processus de recueil et de traitement de données automatisés et en définissant un système de collecte adapté à l'ensemble des niveaux de l'organisation afin d'optimiser la remontée des informations comptables.	<b>Cas pratique :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise donné, le candidat doit proposer un processus de collecte de données (recueil, méthodes de consolidation, procédures, calendrier..)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les outils de collecte mis en place permettent de recueillir des informations fiables</li> <li>- Le système de recueil proposé permet d'optimiser la remontée des données</li> <li>- La définition des indicateurs de suivi s'appuie sur la stratégie et le modèle économique de l'entreprise, ainsi que sur les principes de la finance et normes comptables pour proposer des indicateurs financiers adaptés.</li> <li>- Les solutions de traitement des données proposées sont adaptées au volume de données financières à exploiter.</li> </ul>
<b>A2.4.</b> Etablissement des reportings financiers	C2.6. Consolider les différentes données de l'entreprise relatives aux risques et à sa situation financière à l'aide de calculs et de tableaux synthétiques (éventuellement automatisés) afin de répondre aux exigences des autorités de contrôle internes et externes.	<b>Cas pratique :</b> Sur la base d'un cas d'entreprise donné, le candidat doit réaliser un reporting de sa situation financière pour une communication auprès des organes de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le bilan présente clairement les performances financières de l'entreprise et l'état des risques financiers</li> <li>- L'ensemble des informations nécessaires à l'établissement des documents réglementaires sont recensées.</li> <li>- La synthèse détaille les résultats obtenus et les prévisions futures de l'entreprise au regard des objectifs stratégiques de l'entreprise (investissements responsables société, gestion des données ESG...)</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

<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'EVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<b>A3. Gestion des risques d'entreprise</b>  <b>A3.1.</b> Identification et évaluation des risques d'entreprise	C3.1. Mesurer le niveau d'exposition en risque de l'entreprise en identifiant et en classifiant les différents risques (internes, externes, financiers, stratégiques et opérationnels) auxquels l'entreprise est confrontée afin de révéler ses zones de vulnérabilité	<b>Mise en situation professionnelle :</b> à partir d'un cas donné portant sur une problématique de gestion des risques,, le candidat doit élaborer une cartographie des risques en intégrant des éléments clés tels que le risque brut (impacts financiers et non-financiers), le dispositif de maîtrise des risques, le risque net...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'identification des risques et leur analyse s'appuie sur les standards réglementaires en vigueur (Solvency, Bâle...)</li> <li>- Les différents risques identifiés, tant au niveau interne qu'externe, sont qualifiés par criticité (impact, probabilité)</li> <li>- L'impact potentiel sur la valeur et/ou la rentabilité et/ou la performance au sens large de l'entreprise (coût de production, quantités vendues, réputation, etc...) est évalué</li> </ul>
	C3.2. Gérer les risques d'exploitation et financiers de l'entreprise en appliquant des méthodes d'évaluation quantitative adéquates afin de mesurer leur impact sur la performance de l'entreprise	<b>Mise en situation professionnelle :</b> à partir d'un cas donné portant sur une problématique de gestion des risques,, le candidat doit procéder à une évaluation quantitative des risques (calculs financiers) et propose une solution circonstanciée de couverture de ces risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les différents risques d'exploitation et financiers sont bien identifiés et quantifiés (seuil de rentabilité, ratios de risques financiers, leviers opérationnels, niveau d'exposition au risque de change...),</li> <li>- Les risques sont mesurés selon leur niveau de criticité (instruments de mesure des risques</li> <li>- La solution de couverture des risques financiers proposée est pertinente (usage des produits dérivés et/ou de produits d'assurance)</li> <li>- Une solution de gestion du risque d'exploitation est proposée (diminution du BFRE, réduction des coûts fixes, augmentation du CA..)</li> <li>- Le candidat analyse clairement la conformité du niveau de risque au regard des</li> </ul>



## Expert en finance d'entreprise

			réglementations en vigueur et/ou du niveau d'acceptabilité de l'entreprise.
<p><b>A3.2.</b> Mise en place d'un système de gouvernance des risques</p> <p>Elaboration d'une stratégie de gestion des risques</p>	<p>C3.3. Elaborer une stratégie de gestion des risques basée sur des indicateurs clés de risques et en mettant place un processus de contrôle, de manière à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> à partir d'un cas donné portant sur une problématique de gestion des risques, le candidat doit proposer une stratégie de gestion des risques qui s'appuie sur la formulation de KRI et KCI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les KRI et KCI permettent de limiter/anticiper les impacts liés aux risques stratégiques et opérationnels.</li> <li>- Les KRI et KCI proposés sont clairement définis et cohérents avec la stratégie de l'entreprise.</li> <li>- Le système de gouvernance retenu intègre les différents enjeux numériques (protection de données, cyber sécurité) et mesures gouvernementales liées à la RSE (taxonomie verte...)</li> </ul>
<p><b>A3.3.</b> Développement de l'Amélioration des processus</p>	<p>C3.4. Evaluer la performance globale des processus de gestion des risques mis en place, en s'appuyant sur des méthodes d'audit interne et sur une analyse de l'évolution des indicateurs clés afin de mesurer leur efficacité et appliquer des mesures correctives le cas échéant.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle :</b> à partir d'un scénario donné portant sur l'amélioration continue des processus de gestion des risques, le candidat doit proposer une démarche d'évaluation de la qualité de gestion des risques et formuler des recommandations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des valeurs de références sont définis pour chaque indicateur (KRI et KCI) afin d'évaluer la situation de départ (existante) et celle d'arrivée (objectifs).</li> <li>- Les mesures de progrès des résultats sont exprimées en pourcentage et permettent de voir précisément la progression de chaque poste.</li> <li>- Le processus d'amélioration continue met en œuvre des actions concrètes pour chaque poste au regard de la stratégie globale de l'entreprise.</li> <li>- La démarche proposée est conforme aux standards de l'audit interne en termes de méthodes et de déontologie.</li> <li>- La stratégie proposée repose sur une analyse de l'évolution positive ou négative des KRI et KCI</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<b>A4. Management d'un service financier</b>  <b>A4.1.</b> Gestion des activités d'un service financier	C4.1. Elaborer le plan d'activités des équipes, en définissant l'échéancier et les objectifs opérationnels afin de leur expliciter la trajectoire de leurs missions, et leurs impacts sur la stratégie de l'entreprise	<b>Cas pratique :</b> à partir d'une situation donnée portant sur les activités d'un service, le candidat élabore un tableau de bord de suivi des activités de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les objectifs définis sont Spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels (SMART)</li> <li>- Le plan de charges est correctement estimé en termes de ressources, deadline, optimisation des activités</li> <li>- La définition du plan s'appuie sur des attendus concrets (résultats attendus, objectifs stratégiques)</li> </ul>
	C4.2. Assurer le suivi de son activité et la performance de son équipe en élaborant des tableaux de bord de suivi incluant des indicateurs clés de performance afin de garantir l'atteinte des objectifs	<b>Cas pratique :</b> à partir d'une situation donnée portant sur les activités d'un service, le candidat élabore un tableau de bord de suivi des activités de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le tableau de bord est fonctionnel et permet de faire un suivi en temps réel</li> <li>- Les indicateurs sont objectifs, observables et mesurables</li> <li>- Le tableau de bord est synthétique et visuel puis permet de mettre en évidence les informations importantes</li> </ul>
<b>A4.2.</b> Animation d'équipe et développement des compétences	C4.3. Accompagner les collaborateurs dans leur acculturation en matière de réglementation, prévention des risques et d'inclusion ainsi que dans leur montée en compétences en menant des actions de formation et/ou de sensibilisation afin de les initier aux bonnes pratiques.	<b>Cas pratique :</b> à partir d'un cas donné présentant des enjeux de développement des compétences, le candidat propose un plan d'accompagnement de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthodologie d'accompagnement proposée est opérationnelle et technique</li> <li>- Des leviers de montée en compétences sont proposés</li> <li>- Les actions proposées sont en adéquation avec les besoins des collaborateurs</li> <li>- Le candidat propose un plan réaliste pour l'accompagnement à l'appropriation de ces objectifs par l'équipe.</li> </ul>

## Expert en finance d'entreprise

	<p>C4.4. Manager une équipe en mode hybride en mettant en place des outils collaboratifs digitalisés, en adaptant ses méthodes managériales aux différentes formes de diversités (handicap, profil..), afin de les mobiliser autour de valeurs communes et de les soutenir dans l'atteinte de leurs objectifs individuels et collectifs</p>	<p><b>Cas pratique :</b> à partir d'un cas donné présentant des enjeux de développement des compétences, le candidat propose un plan de gestion et de mobilisation de l'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les rôles, tâches et besoins de chaque collaborateur sont bien identifiés</li><li>- Les outils collaboratifs sélectionnés sont adaptés et permettent de favoriser les échanges et de faciliter le partage d'information</li><li>- Des débriefings individuels et collectifs sont positionnés au moment le plus importun</li><li>- Les modalités de mise en œuvre (cadre/ présentiel/ distanciel / moyens techniques / répartition des activités/ rituels managériaux) sont adaptées aux profils et besoins de chaque collaborateur et de l'entreprise et tiennent compte des spécificités liées à l'inclusion des personnes en situation d'handicap</li></ul>
--	---	--	---