

Profil professionnel et aperçu des contenus des formations

Économiste d'entreprise PME (examen professionnel supérieur)

11.05.2015

Modifications: 17 mars 2016 (décision commission AQ)

Les économistes d'entreprise PME avec diplôme fédéral sont en mesure de diriger une petite ou moyenne entreprise en parfaite autonomie et en s'appuyant sur une base de savoir solide, tant du point de vue stratégique que du point de vue opérationnel, dans tous les domaines de l'entreprise. La formation de « L'économiste d'entreprise PME » constitue une base solide préparant à l'exercice de la profession d'entrepreneure/entrepreneur au sein d'une petite ou moyenne entreprise en parfaite autonomie.

Les économistes d'entreprise PME sont capables de faire figure de leader dans l'environnement de leur entreprise ; de traiter de manière professionnelle avec les groupes d'intérêts (par exemple associations professionnelles et sectorielles, concurrents, clients); d'agir avec aisance dans leur entreprise en vertu de leur capacité de réflexion ou de leur rôle dirigeant, et prévenir les éventuels conflits, par exemple pendant les processus de changement ; d'accompagner les collaborateurs dans le processus de travail de façon compétente ; d'assurer une gestion et une administration optimales du personnel ; de promouvoir sans relâche des innovations et des idées en vue d'assurer la pérennité de l'entreprise ; assurer la croissance souhaitée par une gestion avisée des changements; d'évaluer des instruments de gestion d'entreprise et des possibilités de financement avec professionnalisme pour le bien de l'entreprise en cas d'investissements ; d'utiliser la comptabilité comme instrument de gestion, et mettre en place un controlling interne et l'utiliser au profit de l'entreprise ; de mettre en place une gestion des achats efficace et mesurable ; de positionner et vendre les produits et les services de l'entreprise sur le marché avec un sens stratégique aigu ; d'évaluer les mesures de marketing et les optimiser si nécessaire ; de positionner les petites et les moyennes entreprises sur le marché avec un sens aigu de l'innovation et de l'anticipation ; d'évaluer les conséquences juridiques pour l'entreprise dans son action et agir en conséquence ; d'utiliser les conditions-cadres légales de l'entreprise au profit des actions stratégiques ; d'appliquer de manière appropriée les instruments d'une gestion responsable de l'entreprise (RSE) et des systèmes de gestion de l'environnement.

Champs thématiques	Domaines de responsabilité au niveau examen professionnel supérieur
Gestion d'entreprise stratégique	Gestion d'entreprise et gestion stratégique
Leadership, gestion du personnel	Leadership et gestion du personnel
Innovation et croissance	Innovation et croissance
Comptabilité comme instrument de gestion	Finances et comptabilité, controlling
Marketing stratégique	Marketing
Domaines juridiques et gouvernement d'entreprise dans les PME	Domaines juridiques choisies et gouvernement d'entreprise dans les PME

Aperçu des contenus des formations de « économiste d'entreprise PME »

Champs thématiques	Contenus
Gestion d'entreprise stratégique	Entrepreneuriat, questions spécifiques aux PME (p. ex. gestion des relations avec les associations et les institutions publiques, concepts de soutien aux stratégies d'entreprise (p. ex. cartes stratégiques, tableau de bord prospectif, analyse ABC), mondialisation vue par les PME suisses, conditions-cadres de l'internationalisation (compétences interculturelles, réflexion à l'échelle internationale), stratégies d'internationalisation (exportation, gestion, contrôle et rôle des institutions publiques et associations), responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et gestion de l'environnement
Leadership, gestion du personnel	Leadership dans les PME, styles de management, gestion ciblée et inspirée du personnel, compréhension du rôle du management, conflits de rôle - privé et professionnel, conscience du management de soi : moi et l'entreprise/questions de distance, conduite d'entretiens en situation, entretiens avec le personnel, contacts avec les syndicats et les associations
Innovation et croissance	Conduite efficace de modifications de l'organisation dans les PME, stratégies de croissance
Comptabilité comme instrument de gestion	Finances et comptabilité en tant qu'instrument de gestion dans les PME Planification financière, financement ; investissement, évaluation de la valeur de l'entreprise Responsabilité des cadres en matière de controlling
Marketing stratégique	Politique de produit, de prix, de communication et de distribution ; gestion des achats, marketing-mix , stratégies marketing conventionnelles et durables ; informations produit durables ; mesure des résultats ;
Domaines juridiques et gouvernement d'entreprise dans les PME	<i>Grandes lignes</i> du droit des sociétés, du droit de la propriété intellectuelle, du droit fiscal, du droit du travail, du droit des contrats, du droit de la responsabilité civile, de la législation sur les cartels, du code pénal, du droit des assurances sociales, du droit matrimonial et de succession, du gouvernement d'entreprise

Vue d'ensemble et comparaison des pondérations des contenus de formation au niveau EP et EPS

Modules / Champs thématiques	Niveau	
Gestion d'entreprise	EP	3.5%
	EPS	6.5%
Leadership, communication et gestion du personnel	EP	16.5%
	EPS	8.5%
Organisation	EP	2.5%
	EPS	2.5%
Comptabilité et finances	EP	10%
	EPS	10%
Marketing, relations publiques, relations avec les fournisseurs et les clients	EP	18%
	EPS	7%
Droit dans la gestion de PME	EP	7.5%
	EPS	7.5%

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
A <u>L'entreprise et moi</u>	A1 Participer activement à l'élaboration des normes et des valeurs de l'entreprise	A1.1 Est capable d'évaluer les normes et les valeurs qui prédominent dans l'entreprise (K4 – K6)	A1.2 Est capable de concilier les normes et les valeurs qui prédominent dans l'entreprise avec ses propres normes et valeurs	
	A2 Gestion de soi	A2.1 Connaît son rythme de travail, ses besoins en tant que personne privée et en tant qu'entrepreneur, ainsi que ses limites et ses compétences (K1)	A2.2 Présente et reconnaît ses besoins et ses désirs vis-à-vis de l'entreprise	
		A2.4 Connaît ses forces et ses faiblesses (K2)	A2.5 Respecte ses limites personnelles	
		A2.7 Présente et reconnaît sa dépendance vis-à-vis de tiers parties et tire des conclusions (K6)	A2.8 A confiance en soi et fait confiance à autrui, en particulier aux groupes d'intérêts	
		A3 Gestion des ressources temporelles	A3.1 1 Utilise des instruments de planification (p. ex. logiciels spéciaux, agenda) (K3)	A3.2 Est capable de décider ce qui est important et ce qui ne l'est pas, ce qui est urgent et ce qui ne l'est pas
	A3.4 Utilise la gestion de projet (K3)		A3.5 Analyse la planification	A3.6 Définit des étapes pour son propre travail et pour l'activité générale de l'entreprise
			A3.7 Accepte la nécessité des phases de repos	A3.8 Planifie des phases de repos de manière consciente

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
B Agir de manière efficace dans sa propre entreprise	B1 Analyser et concevoir son propre rôle	B1.1 Evalue (K4) et développe (K6) sa propre compréhension du management	B1.2 S'intéresse à la compréhension et au comportement de management des autres cadres de l'entreprise	B1.3 Adapte son comportement de management de manière adéquate en fonction des situations
		B1.4 Connaît les exigences de la société vis-à-vis de sa propre personnalité d'entrepreneur-e (K1) et sait se situer par rapport à celles-ci (K2)	B1.5 S'intéresse à la compréhension et au comportement de management des autres cadres de l'entreprise et les respecte	B1.6 Délégué du travail au niveau hiérarchique correcte
		B1.7 Fait évoluer en continu son travail d'entrepreneur-e en fonction des besoins (K6)	B1.8 Joue un rôle de leader dans l'entreprise	B1.9 Interprète les attentes de la société vis-à-vis de sa propre personnalité d'entrepreneur-e, sait les gérer et trouve une façon de procéder adéquate
		B1.10 Est capable d'identifier les domaines de l'entreprise dans lesquels d'autres cadres peuvent en particulier s'impliquer (K4)	B1.11 Consent à identifier les domaines de l'entreprise dans lesquels d'autres cadres peuvent en particulier s'impliquer	B1.12 Analyse et interprète le comportement de management des autres cadres de son entreprise
		B1.13 Identifie des schémas de communication et d'action personnels au sein et en dehors de l'entreprise (K4)	B1.14 Est prêt-e à faire preuve d'autocritique et d'ouverture concernant son propre comportement de management	B1.15 Sait mettre de la distance entre elle-même/lui-même et l'activité de l'entreprise (pouvoir faire la différence entre l'entreprise et soi-même)
			B1.16 Est prêt-e à faire preuve d'engagement, d'honnêteté et de flexibilité dans le cadre de ses relations interpersonnelles	B1.17 Développe en tant que chef-fe d'entreprise une compréhension des rôles

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
			B1.18 Fait preuve de disposition à changer son comportement, de loyauté et d'autodiscipline en ce qui concerne la collaboration au sein de l'entreprise	B1.19 Interprète les attentes de la société vis-à-vis de sa propre personnalité d'entrepreneur-e, sait les gérer et trouve une façon de procéder adéquate
			B1.20 Surveillance, dans son rôle en tant qu'entrepreneur, ses émotions vis-à-vis des tiers, et les prend au sérieux	
	B2 Surmonter les situations quotidiennes et délicates			B2.1 Est capable de maîtriser des conflits de manière constructive au moyen de stratégies de résolution de conflits
		B2.2 Est capable d'effectuer des présentations et des animations de manière professionnelle (K3 – K6)	B2.3 Est ouvert-e aux étrangers, à leur point de vue et à leur contexte culturel	B2.4 Surmonte de manière constructive des situations de communication difficiles
		B2.5 Utilise ses connaissances en matière de gestion de projet pour l'organisation d'événements (K3)	B2.6 Accepte des points de vue inhabituels (dans le sens d'images parlantes et de métaphores)	B2.7 Gère habilement de diverses situations
		B2.8 Utilise des règles permettant de conduire des séances de manière efficace (K3)	B2.9 Fait preuve de compréhension pour les activités des collaborateurs/collaboratrices et décharge ces derniers le cas échéant	B2.10 Prépare, organise et assure le suivi de séances
	B3 Maîtriser des situations conflictuelles	B3.1 Est capable d'évaluer des conflits (familiaux) dans le contexte de l'activité de l'entreprise (K6)	B3.2 Est capable de percevoir une situation conflictuelle comme chance	B3.3 Est capable de clarifier d'éventuels différends
		B3.4 Connaît des stratégies de résolution de conflits (K2)	B3.5 Consent à une clarification du conflit avec toutes les personnes impliquées et prête attention à leurs arguments	B3.6 Est capable d'attribuer des mandats de travail clairs en vue de la prévention d'un conflit et de clarifier les éventuels conflits

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
			B3.7 S'assume et assume en particulier ses émotions lors de situations conflictuelles	
	B4 Prendre des décisions et les gérer	B4.1 Evalue les décisions à l'aide d'instruments spécifiques tels que les matrices et arbres de décision (K4 – K6)	B4.2 Analyse des décisions concernant l'entreprise dans le contexte sociétal et sur la base de normes et de valeurs définies	B4.3 Analyse des décisions concernant l'entreprise dans le contexte sociétal et sur la base de normes et de valeurs définies
			B4.4 Analyse pour soi-même des décisions concernant l'entreprise et les partage avec cette dernière	
	B5 Définir un cadre d'orientation normatif	B5.1 Evalue les normes et les valeurs de l'entreprise (K4 – K6)	B5.2 Défend les normes et les valeurs de l'entreprise	B5.3 Clarifie et détermine les normes régissant les activités de l'entreprise

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
C Evaluer des activités des sphères environnementales (modèle de gestion de St Gall) et les utiliser à profit pour sa propre entreprise	C1 Connaître les changements importants dans les sphères environnementales et les utiliser à profit pour l'entreprise	C1.1 Applique les conditions-cadres de l'internationalisation (K3) et comprend l'internationalisation du point de vue des PME suisses (K2)	C1.2 S'intéresse à d'autres cultures	C1.3 Réfléchit au sens et aux avantages de l'internationalisation pour l'entreprise
Evaluer des activités dans la sphère environnementale société et les utiliser à profit pour sa propre entreprise	C2 Connaître la sphère environnementale société et l'utiliser à profit pour l'entreprise		C2.1 S'intéresse aux demandes de la société, les évalue et estime, et fait valoir l'intérêt qu'il y a à réaliser ces demandes	C2.2 Entretient des contacts avec des personnes alliées politiquement/groupes d'intérêts (p. ex. associations)
			C2.3 Analyse l'image dont bénéficie l'entreprise dans l'opinion publique et son implication personnelle dans les activités quotidiennes de l'entreprise	C2.4 Prend les mesures et les décisions qui s'imposent afin de renforcer et éventuellement de défendre l'image de l'entreprise
			C2.5 Décide de manière consciente au sein de quels comités et institutions l'entreprise doit être représentée	C2.6 Véhicule de manière consciente l'image de l'entreprise/de la famille au sein des différents comités et institutions
				C2.7 Entretient des contacts avec des interlocuteurs et des interlocutrices du monde de la formation professionnelle et de la formation continue professionnelle
				C2.8 Adapte en continu l'offre de services de l'entreprise en fonction de l'évolution de la société

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
Evaluer des activités dans la sphère environnementale nature et les utiliser à profit pour sa propre entreprise	C3 Connaître la sphère environnementale nature et l'utiliser de manière durable pour l'entreprise	C3.1 Respecte les spécificités des pays dans lesquels l'entreprise est active et adapte son comportement si besoin (K4 – K6)	C3.2 S'intéresse aux pays dans lesquels l'entreprise est active et fait connaître cet intérêt de manière efficace	C3.3 Met en œuvre les activités de l'entreprise en fonction des spécificités naturelles
Evaluer des activités dans la sphère environnementale technologie et les utiliser à profit pour sa propre entreprise	C4 Connaître la sphère environnementale technologie et l'utiliser à profit pour l'entreprise	C4.1 Identifie les progrès technologiques et les tendances en relation avec sa propre entreprise en vue de l'activité future de cette dernière (K4)	C4.2 S'intéresse fortement aux nouvelles technologies et répand cet enthousiasme au sein de l'entreprise	C4.3 Décide si les nouvelles technologies sont nécessaires au sein de l'entreprise et, le cas échéant, les y introduit
Evaluer de manière durable des activités dans la sphère environnementale économie et les utiliser à profit pour sa propre entreprise	C5 Connaître la sphère environnementale économie et l'utiliser de manière durable pour l'entreprise	C5.1 Comprend les conditions cadres économiques et les développements applicables à l'entreprise (K2)	C5.2 S'intéresse à l'économie, répond aux demandes économiques et politiques, et fait valoir l'intérêt de l'entreprise dans la réalisation de ces dernières	C5.3 S'informe sur les branches et sur les mutations au sein de ces dernières
		C5.4 Evalue le marché d'approvisionnement et les débouchés au regard de l'activité de l'entreprise (K4 – K6)	C5.5 Analyse de manière critique les connaissances sur le marché d'approvisionnement et sur les débouchés	C5.6 Utilise au quotidien des statistiques concernant l'activité de l'entreprise et des marchés intéressants
		C5.7 Comprend la fonction et les règles des marchés financiers et des marchés de capitaux (K2)	C5.8 Se penche sur la fonction et les règles des marchés financiers des marchés des capitaux dans le contexte de sa propre entreprise	C5.9 Utilise ses connaissances des marchés financiers et des marchés des capitaux pour l'entreprise
		C5.10 Comprend le marché de travail en vue de la planification du personnel (K2)	C5.11 Analyse les données et les tendances sur le marché du travail dans le contexte sa propre entreprise	C5.12 Utilise ses connaissances du marché du travail pour l'entreprise

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
		C5.13 Comprend l'infrastructure (transport, télécommunications, etc.) dans le contexte l'activité de l'entreprise (K2)	C5.14 Analyse le potentiel que représentent de nouvelles infrastructures pour sa propre entreprise	C5.15 Utilise les nouvelles infrastructures au quotidien de manière efficace
		C5.16 Comprend les évolutions économiques (p. ex. pronostics en matière de conjoncture, évolution du taux de change/du taux d'intérêt) (K2)	C5.17 Analyse ses connaissances de base en économie dans le contexte sa propre entreprise	C5.18 Tient compte des connaissances de base en économie au quotidien

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
D Impliquer les groupes d'intérêts dans les réflexions concernant l'entreprise				
-	D1 Analyser et appliquer les attentes et les intérêts de tiers (p. ex. collaborateurs/collaboratrices qui veulent davantage de salaire, fournisseurs qui souhaitent vendre à un prix plus élevé) vis-à-vis de l'entreprise dans le contexte de l'action entrepreneuriale	D1.1 Détermine et analyse les personnes, les organisations et les institutions participant de manière particulière au processus de l'entreprise (de l'acquisition à la vente) (K4)	D1.2 Analyse de manière critique le processus de l'entreprise	D1.3 Estime les personnes et les organisations participant aux processus de l'entreprise et entretient un bon contact avec ces dernières
		D1.4 Evalue les attentes et les intérêts de tiers dans le contexte sa propre entreprise (K4 – K6)	D1.5 Analyse les attentes et les positions de tiers dans le contexte de l'activité de l'entreprise et prend position à ce sujet	D1.6 Gère de manière professionnelle les attentes et les intérêts de personnes et d'organisations qui participent au processus de l'entreprise
Traiter de manière efficace avec les groupes d'intérêts	D2 Définir, comprendre et évaluer l'importance des groupes d'intérêts, qui posent des exigences à sa propre entreprise	D2.1 Décrit de manière claire et spécifique les exigences posées à sa propre entreprise ainsi que les personnes, les organisations et institutions issues de l'économie, l'environnement et du domaine social qui posent ces exigences (K2)	D2.2 Adopte et exprime une position claire vis-à-vis des intérêts et des attentes de tiers	D2.3 Traite et gère de manière professionnelle les attentes, les souhaits et les besoins des groupes d'intérêts (p. ex. déterminer les jours de congé et les jours fériés)
		D2.4 Evalue la signification particulière des différents groupes d'intérêts pour l'activité de l'entreprise (K4 – K6)	D2.5 Analyse de manière critique l'importance des groupes d'intérêts pour sa propre entreprise	D2.6 Met en place une communication efficace avec les différents groupes d'intérêts
	D3 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts investisseurs			D3.1 Négocie avec les investisseurs

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
		D3.2 Évalue les besoins des investisseurs (K4 – K6)	D3.3 S'intéresse aux demandes, aux intérêts et aux souhaits des investisseurs et les analyse dans le contexte l'activité de l'entreprise	D3.4 Gère de manière professionnelle les demandes, les intérêts et les souhaits des investisseurs
	D4 Traiter de manière efficace et durable avec le groupe d'intérêts <u>clients</u>			D4.1 Répond aux réclamations et recherche des bonnes solutions pour les deux parties
		D4.2 Connaît les systèmes d'informations clients (K2)	D4.3 Analyse l'utilité des systèmes d'informations clients	D4.4 Gère et utilise les informations et données des clients avec le système de l'entreprise
				D4.5 Établit sous la forme de statistiques les conséquences de mesures d'acquisition et de fidélisation de clients et lance des mesures à partir de ces statistiques
	D5 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <u>collaborateurs</u>	D5.1 Analyse les besoins des collaborateurs/collaboratrices (K4), réfléchit (K4) et évalue (K6) en relation avec la stratégie de l'entreprise	D5.2 S'intéresse aux demandes et aux souhaits des collaborateurs/collaboratrices et y donne suite	D5.3 Mène régulièrement des entretiens avec le personnel
				D5.4 Mène des négociations avec les collaborateurs/collaboratrices
			D5.5 Gère de manière consciente les tensions entre les collaborateurs/collaboratrices	D5.6 Écoute attentivement les collaborateurs/collaboratrices et prend leurs demandes au sérieux
		D5.7 Rédige ou adapte les règlements de l'entreprise et les autres documents qui régissent la collaboration au sein de l'entreprise (K4 – K6)	D5.8 S'impose en matière de respect des règlements de l'entreprise et des autres documents internes	D5.9 Applique au sein de l'entreprise les règlements et les autres documents internes

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
	D6 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <u>relations publiques/ONG</u>		D6.1 Participe activement aux relations avec le publique/les ONG	D6.2 Entretien des rapports avec le publique/les ONG/les syndicats
	D7 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <u>Etat</u>		D7.1 Participe activement aux relations avec l'Etat et les autorités	D7.2 Entretien des rapports avec l'Etat et les autorités
			D7.3 Se fait entendre par les autorités politiques	
	D8 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <u>fournisseurs</u>		D8.1 Entretien activement des relations avec les fournisseurs	D8.2 Choisit les fournisseurs appropriés pour l'entreprise et évalue leurs offres et signe des contrats
				D8.3 Traite les fournisseurs de manière professionnelle (compétences professionnelles et intelligence émotionnelle)
				D8.4 Met en place une gestion personnelle des négociations en vue d'obtenir les conditions d'acquisition optimales
	D9 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <u>concurrence</u>		D9.1 Entretien activement des relations avec les concurrents	D9.2 Maintient des contacts réguliers avec les concurrents
<u>Participe de manière active au processus internes de l'entreprise</u>				

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
Savoir d'orientation (QUOI ?) E - Stratégies				
	E1 Positionner l'entreprise de manière stratégique et durable ; adopter des perspectives extérieures et des perspectives d'entrepreneur-e	E1.1 Evalue les principes d'économie d'entreprise dans le domaine de la gestion stratégique pour sa propre entreprise (K4 – K6)	E1.2 Tient compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise lors du choix et de l'évaluation de la stratégie d'entreprise	E1.3 Fixe les potentiels de développement dans tous les champs stratégiques
		E1.4 Evalue les forces/faiblesses (économiques, écologiques et sociales) ainsi que les opportunités/risques pour sa propre entreprise (K4 – K6)	E1.5 Analyse de manière critique les forces/faiblesses ainsi que les opportunités/risques pour sa propre entreprise	E1.6 Effectue une analyse forces/faiblesses et opportunités/risques de l'entreprise/entreprise familiale
		E1.7 Evalue une stratégie pour l'entreprise et ses avantages (K4 – K6)	E1.8 Analyse les systèmes de valeurs des cadres lors du choix et de l'évaluation de la stratégie d'entreprise et les compare à ses propres valeurs	E1.9 Conçoit et/ou définit une stratégie d'entreprise
		E1.10 Evalue des cartes stratégiques et un tableau de bord prospectif (TBP) pour l'entreprise (K4 – K6)	E1.11 Identifie et utilise de manière consciente les avantages qui résultent de la position de l'entreprise familiale sur le marché (p. ex. fiabilité, qualité, durabilité, tradition)	E1.12 Présente des voies concrètes vers la réalisation des objectifs d'entreprise élaborés et effectue un controlling de la stratégie
		E1.13 Connaît plusieurs solutions de règlement de la succession (K1)	E1.14 Réfléchit à la question de la succession	E1.15 Définit des mesures de planification de la succession
				E1.16 Fait appel à des investisseurs loyaux de façon stratégique
	E2 Animer la gestion du savoir		E2.1 Exploite la gestion du savoir en tant qu'instrument de délimitation pour atteindre l'indépendance	E2.2 Met à disposition le savoir interne et externe et le met en application

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
	E3 Définir la création de valeur de l'entreprise	E3.1 Evalue toute la chaîne de création de valeur (K4 – K6)		E3.2 Sélectionne, sur la base de l'évaluation de toute la chaîne de création de valeur, la partie de toute la création de valeur sur laquelle doit se concentrer l'offre de services dans le sens d'une rigueur de production optimale de l'entreprise. Décision : que produisons-nous ? Quelle est notre prestation ?
	E4 Définir des champs commerciaux et les utiliser au profit de l'entreprise	E4.1 Evalue les champs commerciaux (K4 – K6)		E4.2 Procède à une segmentation des champs commerciaux et les intègre à une stratégie d'entreprise au niveau de l'entreprise
	E5 Définir des compétences clés et se concentrer sur celles-ci	E5.1 Evalue les compétences clés déjà existantes et celles à mettre en place (K4 – K6)	E5.2 Incite les collaborateurs et collaboratrices à faire progresser les compétences clés, à les perfectionner et/ou les mettre en place	E5.3 Identifie les compétences clés et les met systématiquement en place
	E6 Définir des champs de coopération			E6.1 Identifie dans la chaîne de création de valeur les prestations partielles qui doivent être laissées à d'autres. Décision : que devons-nous éventuellement acheter chez des fournisseurs ? Qui est notre partenaire de coopération (p. ex. outsourcing) ?
				E6.2 Clarifie les alliances d'achat et les partenariats stratégiques et les accepte ou les rejette en connaissance de cause

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
Coordination (COMMENT ?) F - Structures	F1 Effectuer des analyses et des synthèses de travail		F1.1 Vérifie les critères de l'égalité des prestations en lien avec les responsabilités et les attributions	F1.2 Attribue les prestations partielles dans un processus basé sur la répartition du travail (clarifie les responsabilités et les attributions)
		F1.3 Evalue des processus organisationnels (K4 – K6)	F1.4 Analyse et compare entre elles différentes possibilités de processus organisationnels	F1.5 Coordonne les prestations partielles dans un processus basé sur la répartition du travail et les intègre dans un ensemble (synthèse de travail). Décrit des tâches
	F2 Utiliser le principe de l'optimisation lors de l'organisation de l'entreprise			F2.1 Edicte des normes liées aux lieux (sites) et aux locaux (organisation du travail)
				F2.2 Identifie et professionnalise la routine organisationnelle
				F2.3 Développe en continu les structures et processus organisationnels
				F2.4 Edicte des normes liées aux technologies de l'information
				F2.5 Pilote le développement de l'entreprise
	F3 Mettre en place une structure organisationnelle			F3.1 Définit les responsabilités liées à certains postes

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
		F3.2 Evalue des principes de classement (K4 – K6)	F3.3 Analyse la structure organisationnelle	F3.4 Etablit un organigramme pour l'entreprise d'après les critères structurels habituels (fonctions, domaines d'activité selon les débouchés ou les produits, domaines géographiques ou régions)
	F4 Organiser les processus			F4.1 Prend des décisions concernant l'organisation des processus
				F4.2 Développe des processus permettant de conclure des contrats de manière optimale avec des clients
				F4.3 Etablit des processus de production

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
Horizon (POURQUOI ?) G - Culture	G1 Façonner la culture d'entreprise	G1.1 Analyse les différences culturelles dans différents domaines (p. ex. innovations ou gestion de commandes) (K4 – K6)	G1.2 S'enthousiasme pour les activités de l'entreprise	
		G1.3 Comprend (K2) et évalue (K4 – K6) la perception que d'autres membres de l'organisation ont d'eux-mêmes	G1.4 Vit des valeurs et des normes personnelles dans ses relations et les exprime	G1.5 Ecrit l'histoire de l'entreprise en connaissance de cause
		G1.6 Évalue sa perception de soi (K4 – K6)	G1.7 Concilie la culture de l'entreprise avec ses propres visions - authenticité	G1.8 Participe de manière active à la culture de l'entreprise (p. ex. met au point des directives linguistiques claires pour l'entreprise)
		G1.9 Évalue ses relations avec les autres membres de l'organisation (K4 – K6)	G1.10 Encourage le développement des membres de l'organisation (p. ex. l'apprentissage informel)	G1.11 Participe activement aux relations avec d'autres membres de l'organisation

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
H Processus (ensemble ou système de tâches qui doivent être réalisées de manière plus ou moins standard (chaîne des tâches) et dont la maîtrise peut être largement facilitée par le recours à des systèmes d'information)	H1 Façonne les processus d'entreprise	H1.1 Evalue les processus de l'entreprise, en élaborant des chaînes de tâches (à l'échelle macro et micro) (K4 – K6)	H1.2 Comprend et analyse les processus de l'entreprise	H1.3 Dirige l'entreprise avec cohérence vers les processus axés sur les clients et les pilote activement
	H2 Utiliser les systèmes d'information de manière ciblée	H2.1 Analyse les systèmes d'information dédiés à la gestion de processus (K4 – K6)		H2.2 Utilise des systèmes d'information de manière ciblée
				H2.3 Evalue des indicateurs de gestion en tant que cadre
				H2.4 Gère activement les processus
			H2.5 Evalue l'évolution des processus (K4 – K6)	H2.6 Pilote l'évolution des processus

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
I Processus de management (englobent toutes les tâches de management fondamentales qui ont trait à l'organisation, à la gestion et au développement d'une organisation socio-technique ayant un but)	I1 Façonne les projets de management	I1.1 Utilise les règles de la gestion de projet dans la direction de l'entreprise (K3)		I1.2 Etablit la gestion de projet dans l'entreprise
		I1.3 Identifie des processus de management (focalisation, orientation, structure, information, interprétation) (K4)	I1.4 Analyse de manière critique des projets de management	I1.5 Soutient et coordonne des projets de management
	I2 Crée les bases et rassembler des données pour la justification des décisions entrepreneuriales et les préparer de sorte à ce qu'elles puissent être communiquées aux groupes d'intérêts			I2.1 Est responsable de la politique de prix de l'entreprise
	I3 Mettre en œuvre de manière efficace le management de la qualité	I3.1 Evalue un système de management de la qualité (K4 – K6)	I3.2 Communique les critères pour un management de la qualité efficace	I3.3 Est responsable d'un management de la qualité
	I4 Structurer les potentiels de légitimation et de compréhension de l'entreprise	I4.1 Evalue la productivité de ses collaborateurs et collaboratrices à l'aide d'instruments professionnels (K4 – K6)		I4.2 Comprend les flux financiers et les bilans de comptabilité, les analyse et en déduit des mesures à prendre
		I4.3 Evalue sa gestion financière à l'aide d'instruments professionnels (K4 – K6)	I4.4 Impose des critères pour une gestion financière efficace	I4.5 Définit les coefficients économiques de l'entreprise dans le contexte de la stratégie de l'entreprise et de l'environnement de l'entreprise, les interprète et en déduit des mesures à prendre

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
				I4.6 Définit la structure du capital de l'entreprise
		I4.7 Evalue la situation financière de l'entreprise ainsi que les coefficients économiques de cette dernière (analyse du bilan et du compte de résultat, tableau de financement, analyse du flux de trésorerie) (K4 – K6)	I4.8 Prévoit les difficultés et les excédents en matière de liquidités, et les interprète	
		I4.9 Connaît les différentes méthodes d'évaluation des entreprises (K2)	I4.10 Aligne le financement de l'entreprise sur ses convictions personnelles	
		I4.11 Utilise des instruments de surveillance des paiements (K3)	I4.12 Développe une sensibilité pour des capacités en matière de liquidités	I4.13 Prépare le relevé d'impôts (TVA et déclaration d'impôts) de l'entreprise et est responsable de sa création
		I4.14 Utilise la comptabilité/le controlling comme instruments de gestion (K3)	I4.15 Analyse de façon critique sa gestion des statistiques	I4.16 Assume la responsabilité de l'établissement d'un coût de revient transparent pour les produits et les services
		I4.17 Connaît les principales méthodes de calcul des investissements (K2)		I4.18 Applique les principales méthodes de calcul des investissements
		I4.19 Evalue la politique de prix pour tous les produits et services de l'entreprise (K4 – K6)		I4.20 Assure une gestion professionnelle des prix dans un esprit systématique et créatif
		I4.21 Evalue des analyses ABC (K4 – K6)		I4.22 Déduit des mesures appropriées à partir des analyses ABC

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
		I4.23 Evalue la comptabilité par centres de coûts (K4 – K6)		I4.24 Interprète les résultats de la comptabilité par centres de coûts et intègre ceux-ci dans le fonctionnement de l'entreprise ; autrement dit, met en œuvre des mesures appropriées
		I4.25 Evalue le calcul des marges contributives (K4 – K6)		I4.26 Etablit des plans financiers et des budgets sur la base de la stratégie de l'entreprise
		I4.27 Evalue les calculs de rentabilité (K4 – K6)		I4.28 Surveille les flux monétaires (p. ex. les postes de recettes et de dépenses importants) à l'aide du compte des flux monétaires et introduit éventuellement les mesures qui s'imposent
		I4.29 Connaît les flux financiers au sein de l'entreprise et les évalue au moyen d'un bilan des flux de capitaux (K4 – K6)	I4.30 Crée la transparence en ce qui concerne le succès financier de l'entreprise	
		I4.31 Evalue le compte des flux monétaires (K4 – K6)		
	I5 Respecter les conditions cadres légales	I5.1 Connaît les domaines juridiques importants pour l'entreprise (K2) (p. ex. grandes lignes du droit des sociétés, du droit de la propriété intellectuelle, du droit fiscal, du droit du travail, du droit des contrats, du droit de la responsabilité civile, de la législation sur les cartels, du code pénal, du droit des assurances sociales, du droit matrimonial et de succession, du gouvernement d'entreprise)	I5.2 Estime et évalue les conséquences des décès/accidents/maladies/divorces/conflits entre partenaires sur l'entreprise	I5.3 Sait quand faire appel à un-e spécialiste

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
				15.4 Participe activement à la création, à la modification et à la liquidation de l'entreprise
	I6 Mettre en place des avantages concurrentiels durables			16.1 Présente les avantages concurrentiels durables de l'entreprise
	I7 Garantir des procédures et des résolutions de problèmes efficaces			17.1 Pilote les procédures d'orientation normatives (p. ex. principes comportementaux pour le contact avec les différents groupes d'intérêts)

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
J Processus commerciaux (représentent l'exécution pratique des activités commerciales centrales d'une entreprise qui sont directement orientées sur l'utilité pour le client)	J1 Vue d'ensemble du marché et de l'environnement de marché	J1.1 Evalue le marché et l'environnement de marché par rapport aux activités de l'entreprise (K4 – K6)	J1.2 Evalue de manière critique sa position sur le marché	J1.3 A une vue d'ensemble du marché et de l'environnement de marché important pour l'entreprise
	J2 Acquérir et fidéliser des clients, gérer des marques	J2.1 Evalue l'ensemble des instruments de marketing (politique de produit, de prix, de communication et de distribution) en vue de l'acquisition et fidélisation de clients et de la gestion de marques (K4 - K6)		J2.2 Conçoit la mise en place de l'ensemble des instruments de marketing (politique de produit, de prix, de communication et de distribution) en vue de l'acquisition et de la fidélisation de clients et les intègre dans un marketing mix prometteur
		J2.3 Utilise une communication professionnelle avec les clients (K3)	J2.4 Se met à la place des clients	J2.5 Conçoit la mise en place de la communication professionnelle avec les clients
		J2.6 Evalue des instruments de fidélisation des clients pour l'entreprise (K4 – K6)		J2.7 Mène des entretiens avec la clientèle, soumet des offres et conclut des contrats
		J2.8 Evalue l'importance des instruments de fidélisation des clients pour les clients (K4 – K6)	J2.9 Se met à la place des clients et évalue des instruments de fidélisation des clients sélectionnés	J2.10 Conçoit et met en œuvre des instruments de fidélisation des clients
		J2.11 Evalue des instruments de mesure de l'efficacité en marketing (K4 – K6)		J2.12 Procède à des mesures de l'efficacité en marketing

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
	J3 Assurer des prestations de service : acquisition, logistique et production	J3.1 Applique une politique de gestion des stocks (K3)	J3.2 Gère les stocks de manière prévoyante	J3.3 Stocke du matériel et des marchandises en fonction des besoins de façon appropriée et conformément aux directives, et gère les stocks de façon efficace et rentable
		J3.4 Evalue la logistique au sein de l'entreprise (K4 – K6)	J3.5 Analyse les achats, les stocks et le processus de production au regard des conditions-cadres économiques	J3.6 Organise les stocks disponibles en fonction de l'évolution du marché et des données de planification

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
K Processus de soutien (servent à la mise à disposition de l'infrastructure et à la fourniture de prestations internes qui sont nécessaires afin d'exécuter les processus commerciaux de manière efficace)	K1 Fournir des prestations de soutien			K1 Assume la responsabilité pour les tâches administratives
	K2 Fournir un travail relatif au personnel	K2.1 Evalue la gestion intégrée du personnel au sein de l'entreprise (K4 – K6)	K2.2 Analyse l'importance des valeurs pour la gestion du personnel	K2.3 Met en place les conditions requises pour une gestion intégrée du personnel
		K2.4 Evalue le concept de gestion du personnel (les concepts de recrutement de personnel, d'évaluation du personnel et de récompense du personnel) important pour l'entreprise (K4 - K6)	K2.5 Se conforme aux activités de l'entreprise en matière de gestion du personnel	K2.6 Développe des co-entrepreneurs de façon ciblée
		K2.7 Evalue le système de temps de travail et le système salarial de l'entreprise (K4 – K6)	K2.8 Analyse la façon dont la politique de personnel est vécue dans l'entreprise	
			K2.9 Représente la politique salariale vers l'extérieur	K2.10 Clarifie les rôles et les tâches des collaborateurs/collaboratrices
		K2.11 Connait les dispositions en matière de droit du travail et éventuellement celles relatives au partenariat social (loi, contrats, etc.) de sa branche (K2)		K2.12 Gère le personnel en respectant les conditions cadres en matière de droit du travail et celles relatives au partenariat social (loi, contrats, etc.)
				K2.13 Assume la responsabilité d'un système salarial équitable et fonction des prestations

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
	K3 Fournir un travail de formation	K3.1 Evalue une offre de formation continue pour les collaborateurs/collaboratrices (K4 – K6)	K3.2 Doit être un modèle pour les collaborateurs/collaboratrices en matière d'apprentissage tout au long de la vie	K3.3 Présente aux collaborateurs/collaboratrices une offre de formation continue et les encourage par le biais d'une organisation consciente d'une culture d'apprentissage
				K3.4 Met en place une culture de l'apprentissage bénéfique
	K4 Fournir un travail de communication	K4.1 Elabore un concept de communication pour l'entreprise (K6)	K4.2 A conscience du pouvoir du langage dans le quotidien de l'entreprise ; utilise sa capacité d'expression linguistique de façon consciente, nuancée et en fonction de la situation	K4.3 Assume la responsabilité pour les instruments de communication (p. ex. publicité) de manière efficace (accent mis sur la différenciation par rapport à la concurrence)
		K4.4 Applique les règles pour la communication avec autrui (K3)	K4.5 Argumente et convainc, prête attention aux réactions de communication verbale et non verbale de tiers	K4.6 Utilise Internet pour les activités de l'entreprise d'une manière stratégique
		K4.7 Evalue des plans de vente et de publicité (K4 – K6)		K4.8 Assume la responsabilité pour les plans de vente et de publicité
		K4.9 Applique les instruments pour la communication interne (K3)		K4.10 Met au point un concept interne de communication
	K5 Gérer les risques		K5.1 Donne l'exemple en matière de sécurité et d'hygiène	K5.2 Tient compte des risques spécifiques pour l'entreprise dans le processus entrepreneurial et assume la responsabilité pour les mesures de sécurité appropriées
	K6 Définir un cadre légal et fournir un accompagnement juridique pour l'activité commerciale		K6.1 Identifie les risques qui peuvent être évités grâce à de bons moyens juridiques préalables	

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
L Modes de développement de l'entreprise : Changement d'ordre organisationnel	L1 Comprendre les niveaux factuels et relationnels en cas de changement d'ordre organisationnel	L1.1 Evalue les niveaux factuels et relationnels en cas de changement d'ordre organisationnel (K4 – K6)	L1.2 S'engage en faveur des processus de changement	L1.3 Conçoit au niveau factuel et relationnel des plans concrets pour des mesures de changement d'ordre organisationnel et les met en application
			L1.4 Impose des mesures de changement	L1.5 Mène des entretiens personnels de manière compétente avec les personnes concernées
			L1.6 Se met à la place des personnes concernées par les changements – empathie	L1.7 Interprète les signaux et les signes des collaborateurs et des collaboratrices pendant les processus de changement et réagit en fonction de la situation
			L1.8 Analyse les changements dans le contexte de l'histoire de l'entreprise	
	L2 Identifier l'ampleur du changement d'ordre organisationnel	L2.1 Evalue l'ampleur en termes d'importance (largeur), de portée (profondeur) et d'intensité (rapidité) (K4 – K6)		L2.2 Evalue et identifie les conséquences du changement d'ordre organisationnel pour l'entreprise
	L3 Analyser la perception collective	L3.1 Evalue la perception collective au sein de l'entreprise (K4 – K6)	L3.2 Analyse la perception collective au sein de l'entreprise au regard d'éventuels changements d'ordre organisationnel	
		L3.3 Evalue les éventuelles modifications de la perception collective au sein de l'entreprise pour les collaborateurs et collaboratrices (K4 – K6)		

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)
	L4 Gérer la résistance		L4.1 En cas de modification brutale de l'entreprise, montre de la compréhension pour les résistances et les émotions négatives des collaborateurs et collaboratrices	L4.2 Gère la résistance des collaborateurs et des collaboratrices face au changement organisationnel de façon constructive
	L5 Optimisation (changement progressif, apprentissage en simple boucle, activités de survie)	L5.1 Evalue le potentiel d'optimisation (K4 – K6)	L5.2 Réfléchit à des innovations et des bonnes idées pour l'entreprise qui permettent à l'entrepreneur-e d'imprimer sa marque à l'entreprise	L5.3 Lance et dirige des processus d'innovation
	L6 Innovation (changement radical, apprentissage en double boucle, activités de promotion)	L6.1 Evalue le potentiel d'innovation (K4 – K6)		L6.2 Organise activement la gestion des idées
		L6.3 Applique des stratégies d'innovation (K3)		L6.4 Dissout les tensions entre tradition et innovation