

Profils professionnels, contenu de la formation, grille des compétences

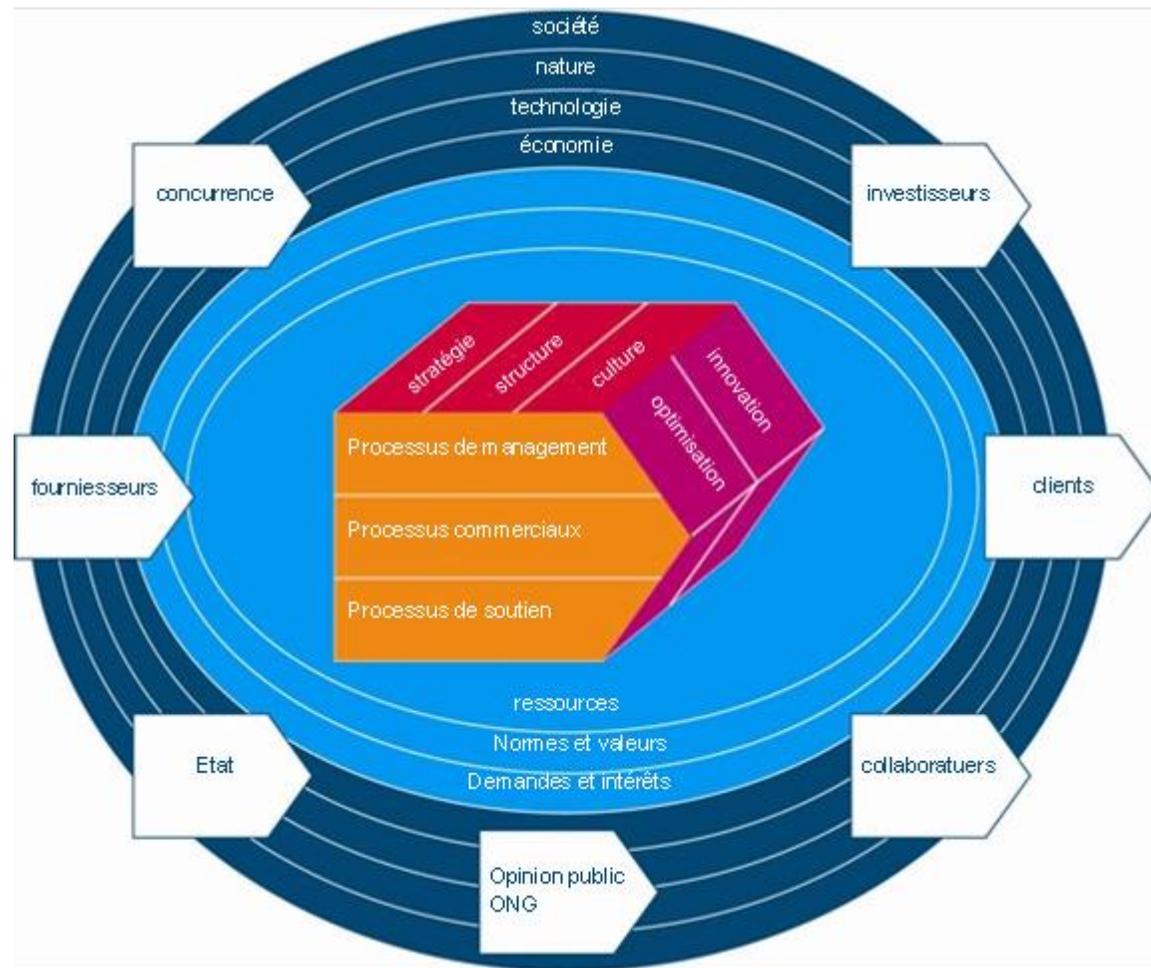
Spécialiste en gestion de PME (examen professionnel)

Avec approfondissement dans les questions spécifiques aux PME familiales

01.01.2013

Modifications : 17 mars 2016 (décision commission AQ)

Structure de la grille des compétences selon le nouveau modèle de management de St-Gall¹



¹ Capaul, R. & Steingruber, D. (2010). *Betriebswirtschaft verstehen - Das St. Galler Management-Modell*. Oberentfelden : Sauerländer (seulement en allemand).

Table des matières

1. Vue d'ensemble et limites par rapport au futur diplôme Entrepreneur/entrepreneure PME (Niveau examen professionnel supérieur).
 - 1.1 Vue d'ensemble des modules et des contenus des formations spécifiques aux PME au niveau examen professionnel (EP) et examen professionnel supérieur (EPS)
 - 1.2. Vue d'ensemble de la pondération des champs thématiques de la formation PME aux deux niveaux (EP et EPS)
 - 1.3. Vue d'ensemble et comparaison des pondérations des contenus de formation au niveau EP et EPS
2. Profil professionnel et vue d'ensemble des contenus de la formation de spécialiste en gestion de PME (EP)
 - 2.1 Profil professionnel de *spécialiste en gestion de PME*
 - 2.2 Examen professionnel : champs d'action et situations à l'appui du modèle de management de St-Gall
 - 2.3 Vue d'ensemble des contenus de la formation de *spécialiste en gestion de PME* au niveau EP
 - 2.4 Grille des compétences *spécialiste en gestion de PME*

1. Vue d'ensemble et limites par rapport au futur diplôme Entrepreneur/Entrepreneure PME (Niveau examen professionnel supérieur).

Fondamentalement, les thématiques de la gestion d'entreprise sont les mêmes que ce soit au niveau de la formation professionnelle ou de la formation professionnelle supérieure.

Par contre les niveaux d'exigence sont différents. Pour l'examen professionnel, les thématiques sont représentées de manière approfondie sous chiffre 2

1.1 Vue d'ensemble des modules et des contenus des formations spécifiques aux PME au niveau examen professionnel (EP) et examen professionnel supérieur (EPS)

Gestion d'entreprise	Connaissances générales de la gestion d'entreprise ; politique entrepreneuriale ; identification et analyse des forces et faiblesses ainsi que des opportunités et des risques que rencontrent les entreprises ; identification des risques liés aux offres et développement de stratégies visant à limiter ces risques ; entrepreneuriat ; stratégies entrepreneuriales ; responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et gestion de l'environnement ; mondialisation vue par les PME ; tendances en matière d'évolution de la mondialisation en Europe et à l'échelle mondiale
Leadership	Leadership dans les PME ; styles de management ; gestion ciblée et inspirée du personnel ; prise de décisions de manière systématique et méthodique ; compréhension du rôle du management ; conscience du management de soi ; conduite efficace de séances
Communication	Bases de la communication ; conduite d'entretiens en situation ; entretiens avec le personnel ; techniques de présentation et de motivation
Gestion du personnel	Détermination du besoin de personnel ; acquisition et affectation de personnel, évaluation et développement du personnel, licenciements
Organisation	Organisation de l'entreprise : organisation des processus et de la structure ; organigramme ; description de poste ; structure de l'entreprise ; culture d'entreprise ; processus de production ; plans de mise en réseau ; modifications de l'organisation ; stratégies de croissance ; gestion de l'innovation et des idées ; traditions vs innovation
Comptabilité et finances	Finances et comptabilité en tant qu'instrument de gestion dans les PME : Comptabilité générale : bilan, compte de résultats, analyse de liquidités, tableau de financement, bilans annuels, sélection de thèmes issus de la comptabilité générale pour PME ; Comptabilité analytique : calcul des coûts ; calcul du coût de revient ; calcul de la marge de couverture, analyse de rentabilité ; financement ; investissement ; évaluation de la valeur de l'entreprise ; Controlling : responsabilité des cadres en matière de controlling
Marketing	Politique de produit, de prix, de communication et de distribution ; marketing-mix ;
Relations publiques	stratégies marketing conventionnelles et durables ; informations produit durables ; mesure des résultats ; contacts avec les associations, les institutions publiques, les syndicats, les médias
Relations avec les fournisseurs et les clients	Contacts avec les fournisseurs ; acquisitions, commandes, stockage, prestations dans l'entreprise de production et dans l'entreprise commerciale ; Contacts avec les clients, fidélisation des clients

Droit dans la gestion de PME	Droit des contrats (contrat de vente, de travail, de bail, de leasing) ; droit du travail ; droit des assurances sociales ; poursuites pour dettes et faillite ; grandes lignes du droit fiscal ; droit de la propriété intellectuelle valeurs et normes pour la direction et la surveillance d'entreprises
PME familiales	Délimitation privé/professionnel ; rôle de la femme, rôle de l'homme, rôle des membres de la famille ; intérêts du propriétaire ; planification et règlement de la succession au sein de la famille ; rapport entre capital propre et capital étranger dans l'entreprise familiale ; stratégie de prélèvement d'argent à long terme ; égalité des prestations et appartenance à la famille en ce qui concerne les attributions et les responsabilités

1.2. Vue d'ensemble de la pondération des champs thématiques de la formation PME aux deux niveaux (EP et EPS)

Modules / Champs thématiques	Pondération
Gestion d'entreprise	10%
Leadership, communication et gestion du personnel	25%
Organisation	5%
Comptabilité et finances	20%
Marketing, relations publiques, relations avec les fournisseurs et les clients	25%
Droit dans la gestion de PME	15%

Module d'approfondissement/thème d'approfondissement

PME familiales	Intégré dans les modules et les offres spécifiques aux groupes cibles
-----------------------	---

1.3. 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 %
PME familiales	EP	100 %
	EPS	0 %

2. Profil professionnel et vue d'ensemble des contenus de la formation de spécialiste en gestion de PME (EP)

2.1. Profil professionnel de spécialiste en gestion de PME

Domaine d'activité

L'économie suisse est composée à plus de 90 % de petites et moyennes entreprises (PME). Ces dernières sont surtout présentes dans le secteur industriel (p. ex. entreprises artisanales, petites entreprises industrielles) ou dans le secteur des services (p. ex. commerce spécialisé, hôtellerie). Les PME appartiennent souvent à une famille et sont dirigées par des membres de la famille. Le domaine d'activité des spécialistes en gestion de PME s'étend donc à de nombreuses branches et vastes domaines de l'économie suisse.

- Les spécialistes en gestion de PME assument des tâches de direction et de management dans des petites et moyennes entreprises, et en particulier dans des entreprises dirigées par leur propriétaire.
- Dans cette fonction, les spécialistes en gestion de PME sont personnellement concernés par le risque entrepreneurial et le succès de l'entreprise.
- Les spécialistes en gestion de PME entretiennent des contacts directs avec les autres cadres de l'entreprise (dont les copropriétaires), les collaboratrices et collaborateurs, les clients et les fournisseurs.

Principales compétences opérationnelles

Les spécialistes en gestion de PME sont capables d'assumer les tâches ci-après :

- gérer leur entreprise ou leur unité indépendante (évaluer et gérer l'environnement de l'entreprise, les groupes d'intérêts et l'entreprise au moyen d'instruments de gestion d'entreprise)
- considérer l'entreprise dans son ensemble, évaluer des activités entrepreneuriales et les attribuer à certains domaines de l'entreprise, et clairement déléguer des tâches
- identifier des potentiels ou des problèmes à partir d'analyses de l'environnement de l'entreprise, en déduire des mesures concrètes et influencer de ce fait positivement leur propre entreprise
- saisir les liens entre l'objectif de l'entreprise et les conditions générales régissant cette dernière
- suivre l'évolution de l'environnement de l'entreprise et percevoir les développements généraux sur les marchés mondiaux en lien avec leur propre entreprise
- assumer de manière professionnelle, grâce aux compétences spécifiques qu'elles et ils ont acquises, des tâches de gestion du personnel (recruter, affecter et motiver)
- utiliser et appliquer de manière appropriée les instruments d'une gestion responsable de l'entreprise (RSE) et des systèmes de gestion de l'environnement
- se présenter et présenter avec aisance l'entreprise aux groupes d'intérêts et vendre de manière optimale les produits et/ou les services de cette dernière
- déterminer une structure et des processus organisationnels internes et les mettre en œuvre au sein de l'entreprise.

- embrasser du regard la situation financière de l'entreprise grâce à leurs connaissances en comptabilité générale et en comptabilité analytique et analyser les bilans annuels.

Par ailleurs, les spécialistes en gestion de PME travaillant dans des entreprises dirigées par leur propriétaire sont en mesure d'assumer les tâches ci-après :

- partager la conduite, les décisions et les risques de l'entreprise dirigée par sa ou son propriétaire et assumer une partie de la responsabilité y ayant trait.
- décharger et soutenir la/le partenaire et les autres membres de la famille et préserver ainsi les intérêts tant de la famille que de l'entreprise.
- coordonner leurs propres activités, celles des collaboratrices et collaborateurs, de la/du partenaire et de la famille.
- clarifier l'influence de la famille sur l'entreprise et intégrer de manière active les particularités et besoins familiaux dans l'entreprise.

Exercice de la profession

Les spécialistes en gestion de PME

- assument des tâches de direction et de management dans des petites et moyennes entreprises, et en particulier dans des entreprises dirigées par leur propriétaire.
- sont personnellement concernés par le risque entrepreneurial et le succès de la PME en tant que propriétaires (partiels) ou propriétaires (partiels) potentiels,
- partagent la conduite, les décisions et les risques ayant trait à l'entreprise en raison de leur position particulière en tant que membre de la famille
- contribuent largement au développement, à l'innovation ou, de manière générale, au maintien de l'entreprise ou de l'entreprise familiale
- accordent un rôle central à la planification entrepreneuriale (création, développement, seuils critiques, liquidation ou vente) et à l'évaluation continue des risques, du besoin d'innovation et de la formation continue
- entretiennent des contacts directs avec les autres cadres de l'entreprise (dont des copropriétaires), les collaboratrices et collaborateurs, les clients et les fournisseurs

Contribution de la profession à la société, à l'économie, à la culture et à la nature

Les spécialistes en gestion de PME

- connaissent les sphères environnementales influençant l'entreprise, à savoir les sphères économie, technologie et nature, et les utilisent à profit pour l'entreprise
- agissent de manière professionnelle et efficace avec les groupes d'intérêts clients, collaborateurs, fournisseurs et investisseurs.
- réunissent des faits et des données pour les décisions de l'entreprise et les font partager aux groupes d'intérêts
- respectent les conditions cadres légales dans tous les domaines où l'entreprise est active ou les appliquent
- axent leurs activités sur le développement durable et prennent en compte des aspects économiques, sociaux, écologiques et culturels.

L'examen professionnel est axé sur les performances.

Modules / champs thématiques de l'examen professionnel	Valeurs indicatives Nombre de leçons par module
Gestion d'entreprise générale	30*
Leadership, communication et gestion du personnel	70*
Organisation	20*
Comptabilité et finances	80*
Marketing, relations publiques, relations avec les fournisseurs et les clients	80*
Droit dans la gestion de PME	50*
PME familiales	Intégré dans chaque module

Les compétences qui concernent les questions relatives aux PME familiales sont acquises en situation et de manière spécifique aux groupes cibles dans les différents modules. Selon le besoin, les prestataires proposent aussi des filières de formation spécifiques aux groupes cibles (PME familiales).

* Le nombre de leçons indiqué constitue une valeur indicative pour l'enseignement. Aucune indication de durée ne saurait en découler pour la procédure de validation, étant donné que cette dernière est axée sur l'*outcome*, c'est-à-dire sur le résultat, la performance.

2.2 Examen professionnel : champs d'action et situations à l'appui du modèle de management de St-Gall

	Champs d'action	Situations							
A	L'entreprise et moi	A1 Participer activement à l'élaboration des normes et des valeurs de l'entreprise	A2 Gestion de soi	A3 Gestion des ressources temporelles					
B	Agir de manière efficace dans sa propre entreprise	B1 Analyser et concevoir son propre rôle	B2 Intégrer les aspects familiaux	B3 Surmonter les situations quotidiennes et délicates	B4 Surmonter les situations conflictuelles	B5 Tenir compte de la gestion du temps	B6 Prendre des décisions et les gérer	B7 Définir les ressources	B8 Définir un cadre d'orientation normatif
C	Evaluer des activités des sphères environnementales et les utiliser à profit pour sa propre entreprise	C1 Identifier les mutations en cours dans les différents environnements de l'entreprise	C2 Connaître la sphère environnementale <i>société</i> et l'utiliser à profit pour l'entreprise	C3 Connaître la sphère environnementale <i>nature</i> et l'utiliser de manière durable pour l'entreprise	C4 Connaître la sphère environnementale <i>technologie</i> et l'utiliser à profit pour l'entreprise	C5 Connaître la sphère environnementale <i>économie</i> et l'utiliser de manière durable pour l'entreprise			
D	Impliquer les groupes d'intérêts dans les réflexions concernant l'entreprise	D1 Analyser et appliquer les intérêts et les attentes de tiers vis-à-vis de l'entreprise dans le contexte de l'action entrepreneuriale	D2 Définir, comprendre et évaluer l'importance des personnes, des organisations et des institutions issues de l'économie, de l'environnement et du domaine social (consommation incluse), qui posent des exigences à sa propre entreprise	D3 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <i>investisseurs</i>	D4 Traiter de manière efficace et durable avec le groupe d'intérêts <i>clients</i>	D5 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <i>collaborateurs</i>	D6 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <i>Etat</i>	D7 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <i>fournisseurs</i>	D8 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts <i>concurrence</i>

	Champs d'action	Situations							
E	Stratégie	E1 Positionner l'entreprise de manière stratégique et durable ; adopter des perspectives extérieures et des perspectives d'entrepreneur-e	E2 Déterminer des processus entrepreneuriaux et/ou des processus de production						
F	Structures	F1 Effectuer des analyses et des synthèses de travail	F2 Utiliser l'optimisation input/output lors de l'organisation de l'entreprise	F3 Mettre en place une structure organisationnelle	F4 Organiser les processus				
G	Culture d'entreprise	G1 Façonner la culture d'entreprise							
H	Processus	H1 Utiliser les systèmes d'information	H2 Définir les indicateurs de gestion						
I	Processus de management	I1 Comprendre des processus de management	I2 Créer 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	I3 Mettre en œuvre de manière efficace le management de la qualité	I4 Respecter les conditions cadres légales				

	Champs d'action	Options							
J	Processus commerciaux	J1 Evaluer les processus commerciaux	J2 Acquérir et fidéliser des clients, gérer des marques	J3 Assurer des prestations de service : acquisition, logistique et production					
K	Processus de soutien	K1 Fournir des prestations de soutien	K2 Fournir un travail relatif au personnel	K3 Fournir un travail de formation	K4 Gérer l'infrastructure	K5 Fournir un travail de communication	K6 Gérer les risques	K7 Définir un cadre légal et fournir un accompagnement juridique pour l'activité commerciale	
L	Développement de l'entreprise	L1 Comprendre les niveaux factuels et relationnels en cas de changement d'ordre organisationnel							

2.3 Vue d'ensemble des contenus de la formation de *spécialiste en gestion de PME* au niveau EP

Modules / Champs thématiques	Champs thématiques au niveau examen professionnel
Gestion d'entreprise générale	Connaissances générales relatives à la gestion d'entreprise (p. ex. types d'entreprises, création de valeur, modèle d'entreprise, RSE, gestion de l'environnement, objectifs, concept d'entreprise, entreprise dans le circuit économique, facteurs de production) ; politique d'entreprise
Leadership, communication et gestion du personnel	Gestion ciblée et inspirée des collaborateurs/collaboratrices ; prise de décisions, compréhension du rôle du management ; gestion du temps, conduite efficace de séances ; bases de la communication ; conduite d'entretiens ; gestion des conflits ; techniques de présentation et de motivation ; tâches d'administration du personnel
Organisation	Organisation des processus et de la structure, instruments d'organisation (organigramme, description de poste), structure de l'entreprise, attributions, responsabilités, processus de production, bases des modifications de l'organisation
Comptabilité et finances	Comptabilité générale : bilan, compte de résultats, analyse de liquidités, situation financière de l'entreprise, bilans annuels, sélection de thèmes issus de la comptabilité générale pour PME ; Comptabilité analytique : calcul du coût de revient
Marketing, relations publiques, relations avec les fournisseurs et les clients	Base de la politique de produit, de prix, de communication et de distribution ; Contacts avec les associations, les institutions publiques, les syndicats, les médias Contacts avec les fournisseurs ; acquisitions, commandes, stockage, prestations dans l'entreprise de production et dans l'entreprise commerciale ; Contacts avec les clients
Droit dans la gestion de PME	Droit des contrats (contrat de vente, de bail, de leasing, de travail) ; droit du travail ; droit des assurances sociales ; droit matrimonial et droit de succession
PME familiales	Délimitations : privé/professionnel ; rôle de la femme, rôle de l'homme, rôle des membres de la famille, intérêts du propriétaire ; planification et règlement de la succession ; rapport entre capital propre et capital étranger ; stratégie de prélèvement d'argent à long terme ; égalité des prestations et appartenance à la famille en ce qui concerne les attributions et les responsabilités ; maîtrise des risques (création, croissance, seuils critiques, succession, liquidation ou vente)

2.4 Grille des compétences *spécialiste en gestion de PME*

Champs d'action	Dimensions	Identifier (savoirs)	Evaluer (attitudes)	Savoir-faire (Compétences)	
	Situations				
A L'entreprise et moi	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/l'entreprise familiale	A1.2 Est capable de concilier les normes et les valeurs qui prédominent dans l'entreprise/l'entreprise familiale avec ses propres normes et valeurs	A1.3 Est capable de participer activement à la mise en place de normes et de valeurs (RSE, gestion de l'environnement) dans l'entreprise/l'entreprise familiale	
	A2 Gestion de soi		A2.1 Connaît son rythme de travail, ses besoins en tant que personne privée et en tant qu'entrepreneur-e/entrepreneur-e familial-e, ainsi que ses limites et ses compétences	A2.2 Présente et reconnaît ses besoins et ses désirs vis-à-vis des collaborateurs/collaboratrices et de son/sa partenaire	A2.3 Communique ouvertement ses limites personnelles
				A2.4 Présente reconnaît ses besoins et ses désirs vis-à-vis de la famille propriétaire	A2.5 Communique ouvertement ses limites personnelles à la famille
			A2.6 Analyse ses forces et ses faiblesses en tant qu'entrepreneur-e/entrepreneur-e familial-e	A2.7 Respecte ses limites personnelles	A2.8 Utilise de manière consciente ses forces pour l'activité de l'entreprise et compense ses faiblesses (gestion de soi)
			A2.9 Identifie de manière consciente ses chances personnelles	A2.10 A confiance en soi et fait confiance à autrui, en particulier aux groupes d'intérêts	A2.11 Réduit de manière active sa dépendance vis-à-vis de tiers et agit de manière indépendante
			A3 Gestion des ressources temporelles		A3.1 Utilise des instruments de planification (p. ex. logiciels spéciaux, agenda)
	A3.4 Utilise la gestion de projet	A3.5 Analyse les planifications			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
	B Agir de manière efficace dans sa propre entreprise	B1 Analyser et concevoir son propre rôle	B1.1 Evalue et développe 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 Identifie des schémas de communication et d'action personnels au sein et en dehors de l'entreprise	B1.5 Est capable d'identifier les domaines de l'entreprise dans lesquels d'autres cadres ou son/sa partenaire peuvent en particulier s'impliquer, et de transmettre ce travail à ces derniers avec bonne conscience	B1.6 Délègue du travail (sans mauvaise conscience)

		B1.7 Fait preuve de disposition à changer son comportement, de loyauté et d'autodiscipline en ce qui concerne la collaboration au sein de l'entreprise	B1.8 Développe, à la fois en tant que membre de la famille et chef-fe d'entreprise, une compréhension des rôles
		B1.9 Surveillance, dans son rôle en tant qu'entrepreneur-e, ses émotions vis-à-vis des tiers et en particulier des membres de la famille, et les prend au sérieux	B1.10 Clarifie régulièrement le rôle de la famille et intègre de manière active et consciente les particularités familiales ainsi que les souhaits et les besoins afférents dans son activité de gestion
B2 Intégrer les aspects familiaux	B2.1 Évalue la situation familiale pour l'activité de l'entreprise	B2.2 Respecte et accepte les besoins et souhaits de la famille, et, le cas échéant, s'impose sur la base des réflexions entrepreneuriales	B2.3 Agit pour que les membres de la famille se soutiennent et se déchargent mutuellement
		B2.4 Analyse les rapports avec les autres membres de la famille, en particulier si ces derniers sont actifs dans l'entreprise	B2.5 Structure de manière active les relations familiales au sein et en dehors de l'entreprise
			B2.6 Identifie et utilise les potentiels de synergies avec son/sa partenaire
B3 Surmonter les situations quotidiennes et délicates	B3.1 Est capable d'effectuer des présentations et des animations de manière professionnelle	B3.2 Est ouvert-e aux étrangers, à leur point de vue et à leur contexte culturel	B3.3 Surmonte de manière constructive des situations de communication difficiles
	B3.4 Utilise ses connaissances en matière de gestion de projet pour l'organisation d'événements	B3.5 Accepte des points de vue inhabituels (dans le sens d'images parlantes et de métaphores)	B3.6 Gère habilement la diversité
	B3.7 Utilise des règles permettant de conduire des séances de manière efficace	B3.8 Fait preuve de compréhension pour les activités des collaborateurs/collaboratrices et décharge ces derniers le cas échéant	B3.9 Prépare, organise et assure le suivi de séances et d'événements
B4 Maîtriser des situations conflictuelles	B4.1 Connaît des stratégies de résolution de conflits	B4.2 Est en mesure de s'imposer dans des conflits (familiaux)	B4.3 Est capable de maîtriser des conflits (familiaux) de manière constructive
	B4.4 Est capable d'évaluer des conflits (familiaux) dans le contexte de l'activité de l'entreprise	B4.5 Consent à une clarification du conflit avec toutes les personnes impliquées/les membres de la famille et prête attention à leurs arguments	B4.6 Est capable d'attribuer des mandats de travail clairs en vue de la prévention d'un conflit et de clarifier les éventuels conflits
		B4.7 S'assume et assume en particulier ses émotions lors de situations conflictuelles	B4.8 Est capable de clarifier d'éventuels différends familiaux

		B4.9 Analyse la compréhension - la plupart du temps traditionnelle - du rôle de l'homme et de la femme dans le contexte des compétences de la personne en question	B4.10 Est capable de faire la différence entre un conflit purement familial et l'activité de l'entreprise
B5 Tenir compte de la gestion du temps	B5.1 Utilise des règles permettant de conduire des séances de manière efficace	B5.2 Fait preuve de compréhension pour les activités des collaborateurs/collaboratrices et décharge ces derniers le cas échéant	B5.3 Prépare, organise et assure le suivi de séances et d'événements
B6 Prendre des décisions et les gérer	B6.1 Evalue des décisions de manière systématique	B6.2 Analyse des décisions concernant l'entreprise dans le contexte sociétal et sur la base de normes et de valeurs définies	B6.3 Prend des décisions concernant l'entreprise dans le contexte sociétal et sur la base de normes et de valeurs définies
		B6.4 Analyse pour soi-même des décisions concernant l'entreprise et les partage avec cette dernière	B6.5 Prend des décisions concernant l'entreprise seul-e ou avec son/sa partenaire
B7 Définir les ressources	B7.1 Evalue les ressources qui sont nécessaires pour l'activité de l'entreprise	B7.2 Analyse les principes éthiques lors de la détermination des ressources	B7.3 Influence et contrôle les conditions auxquelles les ressources sont disponibles pour l'entreprise
B8 Définir un cadre d'orientation normatif	B8.1 Evalue les normes et les valeurs de l'entreprise	B8.2 Défend les normes et les valeurs de l'entreprise	B8.3 Clarifie et détermine les normes et les valeurs régissant les activités de l'entreprise
C Evaluer des activités des sphères environnementales et les utiliser à profit pour sa propre entreprise	C1 Identifier les mutations en cours dans les différents environnements de l'entreprise (p. ex. influence de la situation conjoncturelle de la Suisse sur l'entreprise)	C1.1 Identifie les mutations en cours en dehors de l'entreprise et comprend leur signification générale pour l'activité de cette dernière	C1.2 Analyse de manière critique les mutations dans l'environnement de l'entreprise ainsi que l'éventuelle utilité pour cette dernière
		C1.4 Met en relation les mutations en cours dans les différents environnements de l'entreprise et évalue les interactions en ce qui concerne l'activité de l'entreprise	
		C1.5 Evalue les tendances de développement mondiales	C1.6 Analyse de manière critique les tendances de développement mondiales
			C1.7 Tient compte des tendances de développement mondiales dans la stratégie de 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 Identifie l'évolution de la société et l'évalue au regard de l'activité de l'entreprise	C2.2 S'analyse en tant que membre de la société et se positionne au sein de cette dernière
		C2.4 Applique les conditions	C2.5 S'intéresse aux demandes
			C2.6 Connaît le système politique des pays

		cadres légaux à l'entreprise en ce qui concerne l'activité de cette dernière et évalue les changements	de la société et fait valoir l'intérêt qu'il y a à réaliser ces demandes	importants pour l'entreprise ainsi que les principaux acteurs politiques
			C2.7 Analyse l'image dont bénéficie l'entreprise/l'entreprise familiale dans l'opinion publique et son implication personnelle dans les activités quotidiennes de l'entreprise	C2.8 Prend les mesures et les décisions qui s'imposent afin de renforcer et éventuellement de défendre l'image de l'entreprise/l'entreprise familiale
			C2.9 Décide de manière consciente au sein de quels comités et institutions l'entreprise doit être représentée	C2.10 Véhicule de manière consciente l'image de l'entreprise/de la famille au sein des différents comités et institutions
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 Évalue les spécificités des pays dans lesquels l'entreprise est active	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 locales ainsi que des normes nationales et internationales
			C3.4 Identifie et respecte les influences telles qu'une communication ralentie ou des transports difficiles qui découlent des spécificités du pays	
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	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	C5.2 S'intéresse à l'économie, répond aux demandes économiques, sociales, écologiques 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 Évalue le marché d'approvisionnement et les débouchés au regard de l'activité de l'entreprise	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	C5.8 Se penche sur la fonction et les règles des marchés financiers des marchés des capitaux dans le contexte de sa propre	C5.9 Utilise ses connaissances des marchés financiers et des marchés des capitaux pour l'entreprise

	entreprise	
C5.10 Comprend le marché de travail en vue de la planification du personnel	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
C5.13 Comprend l'infrastructure (transport, télécommunications, etc.) dans le contexte l'activité de l'entreprise	C5.14 Analyse le potentiel que représentent de nouvelles infrastructures pour sa propre entreprise	C5.15 Utilise les nouvelles infrastructures au quotidien
C5.16 Utilise les conditions cadres économiques et comprend les changements pour l'activité de l'entreprise	C5.17 Analyse de manière critique les conditions cadres économiques et les changements dans le contexte sa propre entreprise	C5.18 Tient compte des conditions cadres économiques et des changements au quotidien
<i>C5.19 Comprend les évolutions économiques (p. ex. pronostics en matière de conjoncture, évolution du taux de change/du taux d'intérêt)</i>	<i>C5.20 Analyse ses connaissances de base en économie dans le contexte sa propre entreprise</i>	<i>C5.21 Tient compte des connaissances de base en économie au quotidien</i>

<u>D Impliquer les groupes d'intérêts dans les réflexions concernant l'entreprise</u>	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, analyse puis différencie les personnes, les organisations et les institutions participant de manière particulière au processus de l'entreprise (de l'acquisition à la vente)	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	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
		D1.7 Evalue les intérêts de la famille propriétaire par rapport à ceux des groupes d'intérêts pour sa propre entreprise	D1.8 Evalue les positions et les attentes de la famille propriétaire et celles des groupes d'intérêts dans le contexte de l'activité de l'entreprise	D1.9 Tient compte au quotidien des positions et des intérêts de la famille propriétaire et de ceux des différents groupes d'intérêts
<u>Traiter de manière efficace avec les groupes d'intérêts</u>	D2 Définir, comprendre et évaluer l'importance des personnes, des organisations et des institutions issues de l'économie, de l'environnement et du domaine social (consommation incluse), 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	D2.2 Adopte et exprime les positions dans l'économie, l'environnement et le domaine social 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	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
<u>D3 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts investisseurs</u>		D3.1 Evalue les besoins des investisseurs	D3.2 S'intéresse aux demandes, aux intérêts et aux souhaits des investisseurs et les analyse dans le contexte l'activité de l'entreprise	D3.3 Gère de manière professionnelle les demandes, les intérêts et les souhaits des investisseurs
		D3.4 Evalue les demandes, les intérêts et les souhaits des investisseurs qui font partie de la famille	D3.5 S'intéresse et analyse les demandes, les intérêts et les souhaits des investisseurs qui font partie de la famille, qu'ils travaillent dans l'entreprise ou non	D3.6 Tient compte au quotidien des demandes, des intérêts et des souhaits des membres de la famille, qu'ils travaillent au sein de l'entreprise ou non

D4 Traiter de manière efficace et durable avec le <u>groupe d'intérêts clients</u>	D4.1 Evalue les besoins des clients en matière de produits et services conventionnels et durables	D4.2 S'intéresse aux besoins spécifiques des clients en fonction du segment (clients importants, clients commerciaux, clients privés)	D4.3 Traite les clients de manière professionnelle (compétences professionnelles et intelligence émotionnelle)
	D4.4 Evalue les entretiens de conseil	D4.5 S'observe et se remet en question au cours d'entretiens	D4.6 Mène des entretiens clients ciblés et professionnels (avec des connaissances des produits et services conventionnels et durables)
	D4.7 Evalue le déroulement en matière de demandes, de commandes et de réclamations de la part des clients	D4.8 Analyse l'impact de sa propre action sur les clients	D4.9 Traite de manière compétente les demandes, les commandes et les réclamations des clients
	D4.10 Connaît les systèmes d'informations clients	D4.11 Analyse l'utilité des systèmes d'informations clients	D4.12 Gère et utilise les informations et données des clients avec le système de l'entreprise
D5 Traiter de manière efficace avec le <u>groupe d'intérêts collaborateurs</u>	D5.1 Evalue les besoins des collaborateurs/collaboratrices	D5.2 S'intéresse aux demandes et aux souhaits des collaborateurs/collaboratrices et y donne suite	D5.3 Utilise les intérêts des collaborateurs/collaboratrices pour l'entreprise
	D5.4 Rédige ou adapte les règlements de l'entreprise et les autres documents qui régissent la collaboration au sein de l'entreprise	D5.5 S'impose en matière de respect des règlements de l'entreprise et des autres documents internes	D5.6 Applique au sein de l'entreprise les règlements et les autres documents internes
	D5.7 Evalue les responsabilités et les rôles des collaborateurs/collaboratrices et des éventuels membres de la famille au sein de l'organisation	D5.8 Analyse les responsabilités et les rôles des collaborateurs/collaboratrices et des éventuels membres de la famille	D5.9 Ecoute attentivement les collaborateurs/collaboratrices et prend leurs demandes au sérieux
	D5.10 Analyse les besoins des collaborateurs/collaboratrices et les évalue en lien avec la tradition familiale	D5.11 Gère de manière consciente les tensions relatives à la qualification des collaborateurs/collaboratrices et à l'appartenance à la famille de certain-e-s collaborateurs/collaboratrices (éviter des frustrations dans l'entreprise et la fuite de collaborateurs/collaboratrices qualifié-e-s)	D5.12 Ecoute attentivement les collaborateurs/collaboratrices et prend au sérieux leurs demandes en rapport avec les spécificités familiales (p. ex. le fait de s'accrocher à son siège)
			D5.13 Gère de manière consciente les tensions dans la collaboration entre les collaborateurs/collaboratrices et les collaborateurs/collaboratrices qui font partie de la famille et entre les membres de la famille

D6 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts Etat		D6.1 Evalue les intérêts et les demandes de l'Etat dans le contexte de sa propre entreprise	D6.2 Gère les rapports avec les autorités	D6.3 Interprète des déclarations politiques
D7 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts fournisseurs		D7.1 Evalue les besoins des fournisseurs	D7.2 Gère les rapports avec les fournisseurs	D7.3 Traite les fournisseurs de manière professionnelle (compétences professionnelles et intelligence émotionnelle)
		D7.4 Evalue les offres et les prestations des fournisseurs pour l'activité de l'entreprise	D7.5 Prend clairement position vis-à-vis des offres et des prestations des fournisseurs	D7.6 Choisit les fournisseurs appropriés pour l'entreprise et évalue leurs offres
D8 Traiter de manière efficace avec le groupe d'intérêts concurrence		D8.1 Evalue les besoins de la concurrence	D8.2 Gère les rapports avec la concurrence	D8.3 Traite la concurrence de manière professionnelle et loyale
E Stratégie	E1 Positionner l'entreprise de manière stratégique et durable ; adopter des perspectives extérieures et des perspectives d'entrepreneur-e	E1.1 Evalue les forces/faiblesses (économiques, écologiques et sociales) ainsi que les opportunités/risques pour sa propre entreprise	E1.2 Analyse de manière critique les forces/faiblesses ainsi que les opportunités/risques pour sa propre entreprise	E1.3 Effectue une analyse forces/faiblesses et opportunités/risques de l'entreprise/entreprise familiale
		E1.4 Identifie les avantages de marché, les forces/faiblesses de l'entreprise familiale et les évalue de manière systématique, notamment pour le marketing	E1.5 Analyse les forces/faiblesses ainsi que les opportunités-/risques pour l'entreprise familiale dans le contexte d'un environnement en constante évolution	E1.6 Identifie et utilise de manière consciente les avantages et les inconvénients qui résultent de la position de l'entreprise familiale sur le marché (p. ex. fiabilité, qualité, durabilité, tradition)
	E2 Déterminer des processus entrepreneuriaux et/ou des processus de production	E2.1 Décrit l'ensemble des processus entrepreneuriaux et des processus de production de sa propre entreprise	E2.2 Analyse l'ensemble des processus entrepreneuriaux et des processus de production de sa propre entreprise	E2.3 Optimise les processus entrepreneuriaux et les processus de production
F Structures	F1 Effectuer des analyses et des synthèses de travail	F1.1 Evalue une répartition du travail donnée	F1.2 Analyse et évalue des possibilités de répartition du travail judicieuses	F1.3 Définit une répartition du travail appropriée et permet de ce fait des gains d'efficacité et de productivité (analyse de travail)
		F1.4 Evalue des processus organisationnels	F1.5 Analyse et compare entre elles différentes possibilités de processus organisationnels	F1.6 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
	F1.7 Evalue les critères de l'égalité des prestations dans l'entreprise familiale	F1.8 Vérifie les critères de l'égalité des prestations et de l'appartenance à la famille en lien avec les responsabilités et les attributions	F1.9 Recherche des solutions équitables et transparentes en lien avec l'égalité des prestations dans l'entreprise familiale	
	F2 Utiliser l'optimisation input/output lors de l'organisation de l'entreprise	F2.1 Applique un rapport optimal entre input et output lors de l'organisation de l'entreprise	F2.2 Accepte d'autres participant-e-s dans le développement de l'organisation	F2.3 Identifie et professionnalise la routine organisationnelle
	F3 Mettre en place une structure organisationnelle	F3.1 Evalue des principes de classement	F3.2 Analyse la structure organisationnelle	F3.3 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 Attribue des tâches concrètes à certaines unités et évalue cette attribution	F4.2 Analyse l'organisation des processus	F4.3 Développe des processus permettant de conclure des contrats de manière optimale avec des clients
		F4.4 Evalue les calendriers de gestion et de surveillance de projets (= plans réseaux)	F4.5 Analyse des processus de production	F4.6 Etablit des processus de production

G Culture d'entreprise	G1 Façonner la culture d'entreprise	G1.1 Comprend des différences culturelles dans différents domaines (p. ex. finances, marketing, production)	G1.2 S'enthousiasme pour les activités de l'entreprise	G1.3 Participe à la définition de la culture d'entreprise et de l'image de cette dernière vers l'extérieur, par exemple par le biais d'une concrétisation matérielle (œuvres d'art, drapeaux, logos, architecture), ou d'une concrétisation immatérielle (expériences communes, histoires, comportements, règles et attentes orales, contacts implicites)
		G1.4 Comprend la perception que d'autres membres de l'organisation ont d'eux-mêmes	G1.5 Exprime sa propre perception de soi	G1.6 Vit des valeurs et des normes personnelles dans ses relations au sein et en dehors de l'entreprise
		G1.7 Comprend la perception que tous les membres de l'organisation qui font partie de la famille ont d'eux-mêmes	G1.8 Vit et exprime des valeurs et des normes familiales dans ses relations	G1.9 Met en œuvre de manière concrète les valeurs et les normes familiales au quotidien dans l'entreprise
		G1.10 Évalue sa perception de soi	G1.11 Concilie la culture de l'entreprise avec ses propres visions	G1.12 Participe de manière active à la culture de l'entreprise
		G1.13 Évalue ses relations avec les autres membres de l'organisation	G1.14 Encourage l'apprentissage informel des membres de l'organisation	G1.15 Participe activement aux relations avec d'autres membres de l'organisation
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 Utiliser les systèmes d'information	H1.1 Comprend les systèmes d'information dédiés à la gestion de processus	H1.2 Analyse les systèmes d'information dédiés à la gestion de processus	H1.3 Utilise des systèmes d'information de manière ciblée
	H2 Définir les indicateurs de gestion	H2.1 Évalue des indicateurs de gestion tels que : bénéfice, liquidités, base de capital, chiffres relatifs à la production, chiffre d'affaires, effectif visé	H2.2 Analyse des indicateurs de gestion en tant que cadre	H2.3 Calcule les indicateurs de gestion et en tire des conclusions
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 ayant un but)	I1 Comprendre des processus de management	I1.1 Identifie des processus de management (focalisation, orientation, structure, information, interprétation)	I1.2 Analyse de manière critique des projets de management	I1.3 Soutient et coordonne des projets de management
	I2 Créer 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 Analyse des finances privées et commerciales ainsi que des flux financiers	I2.2 Sépare clairement les flux financiers privés des flux financiers commerciaux	I2.3 Gère de manière consciente des finances privées et des finances commerciales et crée la transparence en ce qui concerne le succès financier de l'entreprise (p. ex. détention de biens fonciers)
				I2.3 Gère de manière consciente des finances privées et des finances commerciales et crée la transparence en ce qui concerne le succès financier de l'entreprise familiale (p. ex. détention de biens fonciers)

	I2.4 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)	I2.5 Prévoit les difficultés et les excédents en matière de liquidités, et les interprète	I2.6 Evalue les opérations de paiement, la comptabilité de l'entreprise et les bilans de comptabilité
	I2.7 Contrôle les paiements entrants et sortants	I2.8 Développe une sensibilité pour des capacités en matière de liquidités	I2.9 Interprète les coefficients économiques de l'entreprise
	I2.10 Comprend les documents importants pour le relevé d'impôts	I2.11 Développe une compréhension pour les souhaits de l'intendance des impôts	I2.12 Prépare le relevé d'impôts (TVA et déclaration d'impôts) de l'entreprise
	I2.13 Evalue le coût de revient de produits et services	I2.14 Réfléchit au prix des produits et services du point de vue des groupes d'intérêts et développe une sensibilité pour les prix	I2.15 Etablit un coût de revient transparent pour les produits et services
	I2.16 Comprend la politique de prix pour tous les produits de l'entreprise	I2.17 Analyse la politique de prix	I2.18 Participe à la définition de la politique de prix et à la responsabilité dans ce domaine
I3 Mettre en œuvre de manière efficace le management de la qualité	I3.1 Met en œuvre et applique un système de management de la qualité existant	I3.2 Communique les critères pour un management de la qualité efficace	I3.3 Met en œuvre et entretient un management de la qualité
I4 Respecter les conditions cadres légales	I4.1 Connaît les types de contrats importants pour l'entreprise (contrat de vente, contrat de bail, leasing, loi sur les cartels, contrat de travail, etc.)	I4.2 Développe une sensibilité pour les questions liées aux contrats	I4.3 Evalue des contrats sous l'angle juridique
	I4.4 Connaît les domaines juridiques importants pour l'entreprise (droit des assurances sociales, droit des sociétés, droit du travail)	I4.5 Développe une compréhension pour les questions juridiques dans les domaines juridiques importants pour l'entreprise et sait à quel moment faire appel à un-e juriste	I4.6 Aborde de manière professionnelle les lacunes de connaissance et sait quand faire appel à un-e juriste
	I4.7 Evalue les conditions cadres en matière de droit des sociétés, en particulier celles relatives à la forme juridique de sa propre entreprise	I4.8 Développe une sensibilité pour les problèmes liés au droit des sociétés	I4.9 Tient compte des conditions cadres juridiques dans tous les domaines où l'entreprise est active et les met en œuvre
	I4.10 Evalue l'impact de la forme juridique sur l'entreprise familiale	I4.11 Concilie les conditions cadres juridiques avec les valeurs et les normes de la famille	I4.12 Tient compte des conditions cadres juridiques dans tous les domaines où l'entreprise familiale est active et les met en œuvre

		I4.13 Evalue l'impact de la forme juridique sur l'entreprise	I4.14 Analyse la forme juridique dans le contexte de l'entreprise/de la tradition familiale	I4.15 Comprend les statuts de l'entreprise
J Processus commerciaux <i>(représentent l'exécution pratique des activités commerciales centrales d'une entreprise qui sont directement orientées sur l'utilité pour le client)</i>	J1 Evaluer les processus commerciaux	J1.1 Evalue le marché et l'environnement de marché par rapport aux activités de l'entreprise	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
		J1.4 Connaît le domaine de l'étude de marché	J1.5 Réfléchit aux informations de marché nécessaires et voulues pour la gestion de l'entreprise	J1.6 Effectue des observations de marché et des recherches de marché concernant des informations de produits et de services
	J2 Acquérir et fidéliser des clients, gérer des marques	J2.1 Comprend l'ensemble des instruments de marketing (politique de produit, de prix, de communication et de distribution) en vue de l'acquisition de clients et de la gestion de marques	J2.2 Analyse l'importance des différents instruments de marketing pour l'entreprise	J2.3 Participe à 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 de clients
		J2.4 Utilise une communication professionnelle avec les clients	J2.5 Se met à la place des clients	J2.6 Participe à la mise en place de la communication avec les clients
	J3 Assurer des prestations de service : acquisition, logistique et production	J3.1 Applique une politique d'acquisition	J3.2 Analyse une politique d'acquisition donnée	J3.3 Acquiert du matériel et des marchandises selon les dispositions de l'entreprise et les prescriptions légales

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 U Fournir des prestations de soutien	K1.1 Utilise les logiciels informatiques (programmes standard et programmes de comptabilité)	K1.2 Analyse les logiciels dans le contexte des évolutions technologiques	K1.3 Planifie et organise des tâches administratives et en assume la responsabilité
		K1.4 Utilise des systèmes de sauvegarde et d'archivage des données	K1.5 Analyse des informations personnelles intéressantes	K1.6 Gère de manière compréhensible des données et des documents grâce un système de sauvegarde et d'archivage, et sauvegarde des données qui pourraient être utiles à l'avenir
	K2 Fournir un travail relatif au personnel	K2.1 Comprend les processus de l'entreprise en matière de gestion du personnel	K2.2 Analyse l'importance des valeurs pour la gestion du personnel	K2.3 Traite des tâches centrales en matière d'arrivée et de départ de personnel
		K2.4 Comprend les concepts de recrutement de personnel, d'évaluation du personnel et de récompense du personnel	K2.5 Se conforme aux activités de l'entreprise en matière de gestion du personnel	K2.6 Observe et clarifie éventuellement les rôles et les tâches des collaborateurs/collaboratrices ou des membres de la famille qui sont actifs dans l'entreprise ou qui y ont une influence
		K2.7 Comprend le système de temps de travail et le système salarial de l'entreprise	K2.8 Analyse la façon dont la politique de personnel est vécue dans l'entreprise	K2.9 Attend des collaborateurs/collaboratrices le temps de travail requis et assure le versement des salaires dans les temps
			K2.10 Représente la politique salariale vis-à-vis de la famille	K2.11 Assume la responsabilité d'un système salarial équitable et fonction des prestations
				K2.11 Assume la responsabilité d'un système salarial équitable et fonction des prestations et n'admet aucun avantage en raison d'une éventuelle appartenance à la famille
				K2.12 Met en œuvre la tradition et les valeurs familiales dans la politique du personnel
				K2.13 Encourage les collaborateurs/collaboratrices de manière ciblée à décharger les membres de la famille qui sont actifs dans l'entreprise
				K2.14 Délimite clairement le travail de la famille et le travail de son/sa partenaire malgré l'encouragement des aptitudes des deux parties
			K2.15 Etablit un règlement interne tenant compte à la fois des collaborateurs/collaboratrices issu-e-s de la famille et des collaborateurs/collaboratrices qui n'ont aucun lien avec la famille	

	K2.16 Applique les dispositions en matière de droit du travail et éventuellement celles relatives au partenariat social (loi, contrats, etc.)	K2.17 Estime le travail des collaborateurs/collaboratrices (motivation) et valorise les prestations exceptionnelles	K2.18 Gère le personnel en respectant les conditions cadres en matière de droit du travail et celles relatives au partenariat social
	K2.19 Évalue du point de vue de l'entreprise les prestations en matière d'assurance (p. ex. sociale, accident, employeur) pour tous les membres de l'entreprise	K2.20 Identifie, évalue et prend au sérieux les risques et les besoins de tous les membres de l'entreprise en matière d'assurance	K2.21 Fixe dans un règlement interne toutes les règles déterminantes pour un fonctionnement sans accroc de la politique en matière de personnel
	K2.22 Évalue les offres d'assurances	K2.23 Est ouvert-e à d'autres solutions en matière d'assurance pour le personnel	K2.24 Évalue et conclut des contrats d'assurance pour l'entreprise
	K2.25 Applique le droit en vigueur en matière d'assurances sociales	K2.26 Réfléchit à l'équité et à l'organisation des conditions d'embauche dans l'entreprise (générosité)	K2.27 Conclut avec les autorités et les assurances des contrats d'assurances sociales pour le personnel et procède aux calculs afférents
K3 Fournir un travail de formation	K3.1 Évalue une offre de formation continue pour les collaborateurs/collaboratrices	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
K4 Gérer l'infrastructure	K4.1 Évalue l'infrastructure pour l'activité de l'entreprise (sites, dépôt, mobilier, matériel de bureau, connexions téléphoniques et internet, TI, etc.)	K4.2 Gère l'infrastructure	K4.3 Axe l'infrastructure sur l'activité actuelle et future de l'entreprise (planification, entretien, innovation, élargissement, réduction) et la gère de manière active (sites, dépôt, mobilier, matériel de bureau, connexions téléphoniques et internet, TI, etc.).
K5 Fournir un travail de communication	K5.1 Établit des plans de vente et de publicité	K5.2 Développe une sensibilité pour les périodes propices à la publicité et à la vente	K5.3 Utilise des instruments de communication (p. ex. publicité) de manière efficace (accent mis sur la différenciation par rapport à la concurrence)
	K5.4 Utilise différents canaux et instruments de communication pour la communication externe	K5.5 Argumente et convainc, prête attention aux réactions de communication verbale et non verbale de tiers	K5.6 Utilise Internet pour les activités de l'entreprise, le marketing et les travaux de relations publiques
	K5.7 Évalue sa communication avec autrui	K5.8 Analyse ses déclarations et son comportement de communication vis-à-vis des collaborateurs/collaboratrices	K5.9 Tient une correspondance (e-mails, lettres, rapports, notes, procès-verbaux, textes pour Internet)
	K5.10 Utilise différents canaux de communication pour la communication interne	K5.11 Évalue les canaux de communication adaptés selon la situation	K5.12 Exécute des tâches en relation avec la communication interne et remplit les exigences (panneau d'affichage, lettre d'information, intranet)

K6 Gérer les risques	K6.1 Connaît les règles principales en matière de sécurité et d'hygiène	K6.2 Donne l'exemple en matière de sécurité et d'hygiène	K6.3 Tient compte des risques spécifiques pour l'entreprise/entreprise familiale dans le processus entrepreneurial et les communique éventuellement aux membres de la famille	
	K6.4 Identifie à temps et évalue des événements critiques (p. ex. modification du capital, règlement de la succession) dans le cycle de vie de la PME familiale	K6.5 Est ouvert-e à différentes propositions de solutions afin de surmonter des phases et des événements critiques pour la PME familiale	K6.6 Aborde de manière active des événements critiques pour la PME familiale et surmonte les phases critiques	
			K6.7 Tient compte des risques spécifiques pour l'entreprise/entreprise familiale dans le processus entrepreneurial et les communique éventuellement aux membres de la famille	
K7 Définir un cadre légal et fournir un accompagnement juridique pour l'activité commerciale	K7.1 Connaît les services juridiques spécialisés et les points de contact	K7.2 Identifie les risques qui peuvent être évités grâce à de bons moyens juridiques préalables	K7.3 En cas de questions juridiques, procède au préalable aux clarifications nécessaires auprès des services compétents	
	K7.4 Connaît les dispositions maritales et de succession afin d'éviter les conflits qui peuvent survenir dans une PME familiale	K7.5 Analyse les dispositions maritales et de succession dans le contexte sa propre situation	K7.6 Vérifie les possibilités juridiques dans le domaine du droit marital et du droit des successions, prend les mesures afférentes (p. ex. contrats, testaments, règlement de la succession, entretiens) afin d'éviter les événements critiques	
L Développement de l'entreprise	L1 Comprendre les niveaux factuels et relationnels en cas de changement d'ordre organisationnel	L1.1 Comprend les niveaux factuels et relationnels en cas de changement d'ordre organisationnel	L1.2 S'engage en faveur des processus de changement	L1.3 Mène des entretiens personnels de manière compétente avec les personnes concernées et se met à la place des autres
Entreprise en constante évolution (optimisation de l'état)		L1.4 Comprend la différence entre modifications organisationnelles continues et discontinues		
		L1.5 Identifie l'état de l'entreprise dans le processus de développement (p. ex. phase de création/règlement de la succession/liquidation)	L1.6 Est ouvert-e aux modifications de l'entreprise découlant de développements	L1.7 Initie sur le plan opérationnel des modifications de l'entreprise, les mène à bien et les évalue
L'entreprise évolue de manière abrupte (innovation, changement radical de l'entreprise, modèle de management, les habitudes doivent être changées)		L1.8 Peut comprendre sur le plan théorique des modifications radicales de l'organisation	L1.9 En cas de modification brutale de l'entreprise, montre de la compréhension pour les résistances et les émotions négatives des collaborateurs/collaboratrices	