

Titre Entrepreneur de Petite Entreprise

(CPN45)

Référentiel de formation du module



AGIR DEVELOPPEUR D'ACTIVITE

Comment construire et mener mon projet
de développeur d'activité ?

Titre Entrepreneur de Petite Entreprise (CPN45)



Responsable du Titre

Jean-Claude Bouly, Professeur du Cnam,
Titulaire de la Chaire Gestion de la petite entreprise et Artisanat
Équipe pédagogique nationale : Territoires

Référent du module

Alain Leroy,
Responsable pédagogique national

Adresse postale et bureaux

Cnam. 4 rue du Docteur Heydenreich - CS 65228 - F 54052 Nancy Cedex
tél +33 (0)3 83 85 49 00 fax +33 (0)3 83 85 45 29

Sommaire

1 • Rappel sur le Titre	4
1.1 • Finalité.....	4
1.2 • Objectif pédagogique	4
1.3 • Capacités et compétences visées – Description du métier ...	4
1.4 • Conditions d'exercice les plus fréquentes.....	7
1.5 • Synthèse des particularités	7
2 • La dynamique du module	4
2.1 • Objectifs de formation du module.....	8
2.2 • Objectifs pédagogiques du module	8
2.3 • Organisation/déroulement du module	9
2.4 • Contenus du module	11
3 • Les retours d'expériences	15
3.1 • Les atouts du module.....	15
3.2 • Les difficultés pressenties et leurs parades	15
4 • Modalités d'évaluation du module	16
5 • Management pédagogique par le Cnam	17
5.1 • Référentiel de formation	18
5.2 • L'agrément.....	18
5.3 • L'accompagnement.....	19

1 • Rappel sur le Titre Entrepreneur de petite entreprise

1.1 • Finalité

La personne sera en capacité de maîtriser les prises de décisions au regard de son projet entrepreneurial et de les mettre en œuvre.

Qu'est-ce qu'un entrepreneur ? Une personne assumant le risque de concrétiser une idée dans une activité économique soumise à concurrence(1). C'est aussi transformer des risques en valeur économique.

(1) « *Management de l'entreprise – principes et meilleures pratiques* » 2ème édition, Raymond LEBAN, Edition d'organisation, 2005.

1.2 • Objectif pédagogique

Acquérir les méthodes et les repères disciplinaires essentiels, nécessaires à la maîtrise des compétences utiles aux finalités de la formation.

1.3 • Capacités et compétences visées – Description du métier

Les entrepreneurs de petite entreprise diplômés par le Cnam développent deux types d'activités en fonction de leur projet et des composantes de certification choisies :

- la création d'une nouvelle activité au sein de leur entreprise ou leur établissement,
- la création d'une entreprise ou sa reprise, impliquant un changement de statut professionnel.

Dans tous les cas, il s'agit de la direction stratégique et opérationnelle d'une activité économique, contribuant à la création de valeur pour l'entreprise, prenant en compte la posture entrepreneuriale.

Ce Titre permet d'acquérir les connaissances, les méthodes de travail et l'utilisation d'outils spécifiques permettant d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise et la conduite maîtrisée d'un projet, tout en mettant en œuvre le projet en situation réelle (projet ayant été identifié en amont de la formation comme base de la préparation au titre).

Cela concerne des femmes et des hommes qui pilotent des projets aux différents stades du cycle de vie de l'entreprise : création, croissance, diversification, développement d'un produit et/ou service nouveaux dans une entreprise existante, transmission - reprise, essaimage, coopération inter-entreprises, etc., et ce, quel que soit le secteur économique de l'entreprise.

Ce métier demande à réaliser en permanence des changements conduits, maîtrisés bien que risqués, dans un contexte d'économie de marché. Il se construit autour de points de ruptures qui engagent le changement, qu'il s'agit de conduire, et pour lesquels sont nécessaire la capacité de vision, les facultés d'anticipation et d'appropriation pour une mise en œuvre opérationnelle et balisée. Ces personnes doivent maîtriser également, en parallèle, une compétence technique dans un secteur d'activité qui leur permet de garantir le développement de leur activité.

La population intéressée par ce titre est celle qui œuvre dans les petites et très petites entreprises ou encore les entreprises artisanales. Elle occupe des fonctions de dirigeant d'entreprise ou en passe de le devenir, et par extension des fonctions structurantes de l'entreprise, en participant à l'encadrement et à la direction opérationnelle de celle-ci. Elles participent ainsi à l'environnement humain de proximité du dirigeant, dans des logiques intra-preneuriales.

Le public pris en compte a un niveau de connaissances générales correspondant à un niveau IV minimum, l'expérience professionnelle pouvant cependant prévaloir. L'entrepreneur de petite entreprise peut aussi bien être diplômé de l'enseignement supérieur qu'autodidacte, le pilotage d'entreprise se réalisant majoritairement après une expérience professionnelle dans un secteur d'activité donné. Dans tous les cas, la maîtrise d'un métier particulier ou d'une technicité spécifique, en cohérence avec le marché, est nécessaire en parallèle de la maîtrise du métier d'entrepreneur.

L'entrepreneur de petite entreprise exerce principalement son activité dans des organisations de moins de 50 salariés, de tous les secteurs d'activité. Cette taille détermine ses activités, ses conditions d'exercice dans des petites structures, son savoir-faire technique et professionnel correspondant au métier de l'entreprise, savoir-faire qui tient une place importante dans les relations internes et externes. Les relations avec le personnel, les clients, l'environnement économique et médiatique sont fortement liées aux qualifications et à la personnalité de l'entrepreneur.

On ne naît pas entrepreneur, on le devient. C'est donc une compétence qui s'acquiert. On est toujours entrepreneur de quelque chose... Les professionnels concernés détiennent une double compétence : compétence technique acquise par ailleurs pour assurer l'activité de l'entreprise et compétence managériale transversale pour assurer la croissance de l'entreprise.

Le Cnam, à travers cette certification, s'engage sur le développement des compétences managériales nécessaires pour conduire un projet de développement, de création ou de reprise d'entreprise.

Le référentiel Métier

Le pilotage d'une petite entreprise nécessite des actes professionnels, notamment de gestion, contextualisés dans une dynamique d'analyse de son environnement et de ses ressources pour assurer la conduite du changement adéquate à son développement, à sa création ou sa reprise.

Pour développer une nouvelle activité au sein d'une entreprise ou bien créer une nouvelle entreprise/activité, l'Entrepreneur de petite entreprise développe ses compétences autour de quatre axes, chacun étant constitué d'activités clé à maîtriser :

• **Activité 1 : construction de la décision**

- Animer une veille combinée sur les plans juridique, technologique et concurrentiel
- Définir, mettre en œuvre et contrôler la stratégie du projet de création en lien avec sa production, ses services et ses environnements
- Construire la structure contractuelle et juridique adaptée au projet, à l'activité et à sa pérennité
- Repérer, analyser et traiter les dysfonctionnements en lien avec la stratégie du projet

• **Activité 2 : conduite du projet**

- Concevoir la mise en œuvre opérationnelle du projet à partir de la stratégie et des objectifs définis en amont (avant-projet et conception)
- Arrêter les choix techniques, économiques et budgétaires adaptés au projet (réalisation)
- Mettre en œuvre, stimuler, coordonner et contrôler le projet (transfert)
- Assurer le développement du projet en vue de sa pérennisation (exploitation)

• **Activité 3 : management des ressources et contrôle de l'activité**

- Définir la communication stratégique du projet et assurer sa présentation auprès des partenaires, financeurs et clients
- Gérer les ressources humaines
- Contrôler et gérer les flux financiers
- Animer l'équipe autour du projet
- Etre force de proposition pour positionner un nouveau projet en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise

• **Activité 4 : animation des réseaux de partenaires internes et externes**

- Respecter et faire respecter les réglementations en vigueur
- Construire et entretenir des réseaux pertinents pour le projet et sa pérennité
- Animer le développement commercial du projet
- Contrôler la qualité des fournisseurs, sous-traitants et experts

Le public pris en compte a un niveau de connaissances générales correspondant à un niveau IV minimum, l'expérience professionnelle pouvant cependant prévaloir. Dans tous les cas, la maîtrise d'un métier particulier ou d'une technicité spécifique, en cohérence avec le marché, est nécessaire en parallèle de la maîtrise du métier d'entrepreneur.

NB : la fiche RNCP précise que le niveau de formation de l'entrepreneur est variable, de l'autodidacte au diplômé de l'enseignement supérieur. Elle précise également que l'accès à cet emploi se fait après une expérience professionnelle de responsable technique, de responsable administratif et financier, de responsable commercial ou de cadre spécialisé dans le secteur d'activité concerné, selon le principe d'une double compétence. Il y est mentionné que la pratique de l'anglais est une compétence associée et que le maintien des compétences techniques pour exercer cette activité est assuré par ailleurs.

Le titre vise la direction stratégique et opérationnelle de l'entreprise et le pilotage opérationnel de projet ; il n'aborde pas la spécificité des secteurs d'activité ou la maîtrise du métier, qui inclut la maîtrise technique des langues.

1.4 • Conditions d'exercice les plus fréquentes

Taille et secteur d'activité des entreprises

Dans 80 % des cas, les entreprises de moins de 50 salariés, de tout secteur d'activité confondus, constitue la cible principale de ce Titre.

Cette taille critique détermine les activités de l'entrepreneur et leurs conditions d'exercice. En effet, dans les petites structures, le savoir-faire technique et professionnel correspondant au métier de l'entreprise tient une place importante dans les relations internes et externes. Les relations avec le personnel, les clients, l'environnement économique et médiatique sont fortement liées à l'entrepreneur.

Positions hiérarchique et fonctionnelle

La fonction est structurante pour l'organisation de l'entreprise, soit de rang N ou N-1, N étant le chef d'entreprise. On retrouve ainsi les quatre fonctions principales qui organisent l'entreprise : responsable de la production, responsable commercial, responsable R & D - bureau d'études, responsable administratif et financier.

1.5 • Synthèse des particularités du Titre

- Le Titre Entrepreneur de petite entreprise s'adresse à des ENTREPRENANTS engagés dans une initiative économique, qu'elle soit de type création, développement d'activités ou reprise d'entreprise.
- Le type d'entreprise-cible concerné correspond à des TPE, PME-PMI, entreprises artisanales ou des associations.
- Les modules d'enseignement mobilisent deux types d'enseignement :
 - le face à face pédagogique,
 - le travail personnel d'application encadré.
- Le titre n'a de sens que parce qu'il s'intègre dans un **PROJET** de création, de développement d'une activité ou de reprise d'une entreprise. Ainsi, le(s) module(s) dispensé(s) est au service du projet.
- Le public cible type est constitué de personnes professionnelles de leur domaine, engagées dans un processus de changement, soit parce :
 - qu'elles ont pris la décision de créer leur propre entreprise,
 - qu'elles souhaitent conduire un projet structurant pour une organisation qui a créé les conditions nécessaires à la réalisation de ce projet,
 - qu'elles ont le désir de devenir « leur propre patron » en rachetant une entreprise existante,
 - qu'elles souhaitent mettre en œuvre des coopérations inter-entreprises.
- Le niveau scolaire relevé à partir des auditeurs ayant préalablement suivi le parcours de formation présente la dispersion suivante : inférieur au bac (16 %), bac (24 %), bac + 2 (20 %), bac + 3 et 4 (13 %) ou supérieur à bac + 5 (24 %). A cela s'ajoute une hétérogénéité forte en matière d'expérience professionnelle.
- Suite à la dernière enquête sur le renouvellement RNCP (2017), il apparaît que sur les 985 répondants, 799 titulaires (81.1%) évoluent dans leur fonction (libellé de la fonction, statut, responsabilité d'encadrement ou rémunération).
- Les modules proposés pourront également être diffusés séparément en dehors du titre lui-même. Cela peut concerner des auditeurs :
 - envoyés par leur entreprise dans le cadre du plan de formation de l'entreprise,
 - souhaitant mobiliser leur DIF (droit individuel à la formation),
 - engagés dans une période ou un contrat de professionnalisation

Les modules proposés pourront également être diffusés séparément en dehors du titre sans que pour autant ils puissent conduire à une capitalisation. Ainsi, il peut être possible d'avoir dans vos groupes ce type d'auditeur moins attiré par la qualification que par les enseignements spécifiques de votre module. Le responsable formation doit vous apporter cette information.

A savoir aussi : selon les régions ce Titre est véhiculé à travers des dispositifs variés qui prennent des noms différents : ARDAN ou CEMA ou CARREFOUR ou HTT etc.... quoiqu'il en soit le Titre est le même. Pour chacune de ces applications, le contexte, le projet lui-même et le public peuvent varier. Aussi, est il utile en amont de l'intervention de vous renseigner sur ces différentes variables afin de contextualiser votre intervention

2 • La dynamique du module

2.1 • Objectifs de formation du module

Dans le cadre d'un processus entrepreneurial, il s'agit d'acquérir et mettre en œuvre des méthodologies structurantes permettant au stagiaire de gérer les actions et les compétences nécessaires à la conduite de son projet.

Dans la perspective d'évaluer les ressources, de mesurer les risques et d'aider à la prise de décision, au prétexte du projet réel mené dans l'entreprise, il s'agit d'acquérir une pratique et de développer une culture de la formalisation, de l'évaluation du projet, sans omettre la nécessaire communication amont, aval et avec son environnement pour partager et faire adhérer au projet.

Ainsi, sur la base des outils AGIR Projet et AGIR Compétences, il s'agit de :

- inciter à la réflexion globale et à la prise de distance à l'égard du projet
- renforcer les capacités d'analyse et de synthèse
- développer une communication orale convaincante et synthétique sur le projet
- formaliser par écrit la démarche de mise en œuvre opérationnelle d'un projet
- détecter, développer et valoriser les ressources en termes de compétences utiles au projet

Pour mémoire, dans le cadre de la préparation du Titre Entrepreneur de Petite Entreprise, la méthode AGIR est mise en œuvre par l'auditeur au cours du déroulement de son projet qu'il présentera au terme de la formation ((période de stage variable selon les dispositifs support du Titre) par écrit à l'expert projet et par oral devant un jury de valorisation du parcours (modalités variables selon les dispositifs).

2.2 • Objectifs pédagogiques du module

- Permettre à l'auditeur d'appliquer la méthode de gestion de projet AGIR Projet
- Guider l'auditeur dans la définition et la mise en œuvre du plan d'amélioration des compétences utiles au projet proposé par AGIR Compétences
- Favoriser la régulation entre les acteurs du projet : pilote du projet, comité de pilotage/chef d'entreprise, autres acteurs...
- Contrôler le déroulement du projet tel qu'accepté par les parties en début de formation
- Aider à ré-étalonner, réajuster le projet en fonctions des aléas survenus au cours du déroulement du projet
- Savoir conclure le projet dans le temps imparti
- Evaluer l'application et l'utilisation des méthodes AGIR Projet et AGIR Compétences

Le rapport méthodologique ne doit pas être confondu au plan d'affaires, au plan de développement ou plan de reprise. En effet, le premier met en exergue l'application d'une méthode de management de projet et de compétences en situation professionnelle, alors que les seconds sont les documents de présentation d'une activité auprès d'un environnement ciblé.

2.3 • Organisation/déroulement du module

Durée

Le module a une durée de 161 heures, sur une amplitude généralement de 6 mois. L'amplitude minimale préconisée est de 3 mois à 12 mois au maximum, parfois de 24 mois dans certains dispositifs.

Modalités pédagogiques

Le module alterne différentes modalités pédagogiques permettant la conduite en situation réelle d'un projet :

- rendez-vous en face-à-face pédagogique individuel ou collectif (RDV),
- contrôles à distances, dans le cadre de la guidance du stagiaire (CAD),
- travail personnel d'application encadré du stagiaire (TPAE).

Les modules de management de projet (UAEN11) et de management des compétences (UAEN09) sont les modules « mode d'emploi » du présent module. Les connaissances révélées dans ces derniers prendront ainsi sens au regard de la singularité du projet mis en œuvre par l'auditeur. Ils sont effectués au démarrage du module AGIR.

NB : on remarque qu'il peut arriver que la réalisation des modules 11 et 9 ne soit pas concomitante au démarrage du module. Cela peut être gênant pour la conduite du projet lui-même, mais non préjudiciable pour apprécier l'appropriation des principes généraux des méthodes proposées.

Vous veillerez alors à compenser cet état de fait au cours des accompagnements prévus dans la réalisation de ce module AGIR. Dans l'outil AGIR, l'onglet « Regard sur les facteurs clés » aura toute sa pertinence.

Acteur principal

L'auditeur pour :

- définir son plan d'action et suivre le déroulement.
Cela passe par le fait de faire vivre le tableau de bord au travers de la mise à jour des indicateurs.
- assumer la responsabilité liée à l'atteinte des objectifs et résultats fixés et partagés.
- organiser son cheminement et hiérarchiser ses priorités.
- repérer les compétences nécessaires (actuelles et attendues) en lien avec le projet.
- rendre compte auprès du décideur (comité de pilotage)
- communiquer autour du projet
- s'adapter rapidement à son nouvel environnement de travail.

Acteur secondaire

Le chargé d'enseignement, dénommé **expert-projet** suit le module AGIR. Il est une ressource pour l'auditeur avec une mission de guidance et d'encadrement du travail personnel d'application encadré en situation de travail. Par là même, il est au démarrage du module et tient son rôle pour :

- accompagner l'auditeur dans sa prise en main de l'outil AGIR
- jouer, dans une approche itérative, le rôle de « miroir » dans la mise en œuvre du projet par l'auditeur
- cadencer la période et inciter/entraîner le stagiaire dans le rythme du processus de déroulement d'un projet
- savoir apporter les ajustements nécessaires aux préconisations du présent module pour les adapter aux circonstances propres de chaque projet (rythme d'apprentissage de l'apprenant, contraintes de l'entreprise, évolution de l'environnement, ...)

- valider les productions intermédiaires de l'auditeur par rapport au respect des méthodes. L'appréciation du contenu proprement dit des productions reste de la responsabilité du chef d'entreprise.
- motiver l'auditeur dans le fait d'acquiescer une réflexion en mode projet
- valoriser l'acte professionnel de l'auditeur sur les points travaillés au cours des séquences dans le cadre de la conduite du projet.
- évaluer le rapport méthodologique (écrit)
- préparer le jury de valorisation selon les modalités arrêtées par le centre de formation en accord avec le Cnam (oral)

Tout au long de la réalisation du module, l'expert-projet veillera à adapter la mobilisation de l'outil, en fonction du niveau d'avancement de l'auditeur, en évitant une approche mécanique de l'outil. La maîtrise de l'outil s'avère indispensable pour permettre à l'expert-projet d'accompagner l'auditeur en fonction de son potentiel, du contexte du projet de création, ceci avec une approche à la fois itérative et individualisée. L'expert-projet fera remonter au Cnam en région toute incohérence rencontrée dans le parcours pédagogique perçu par l'auditeur.

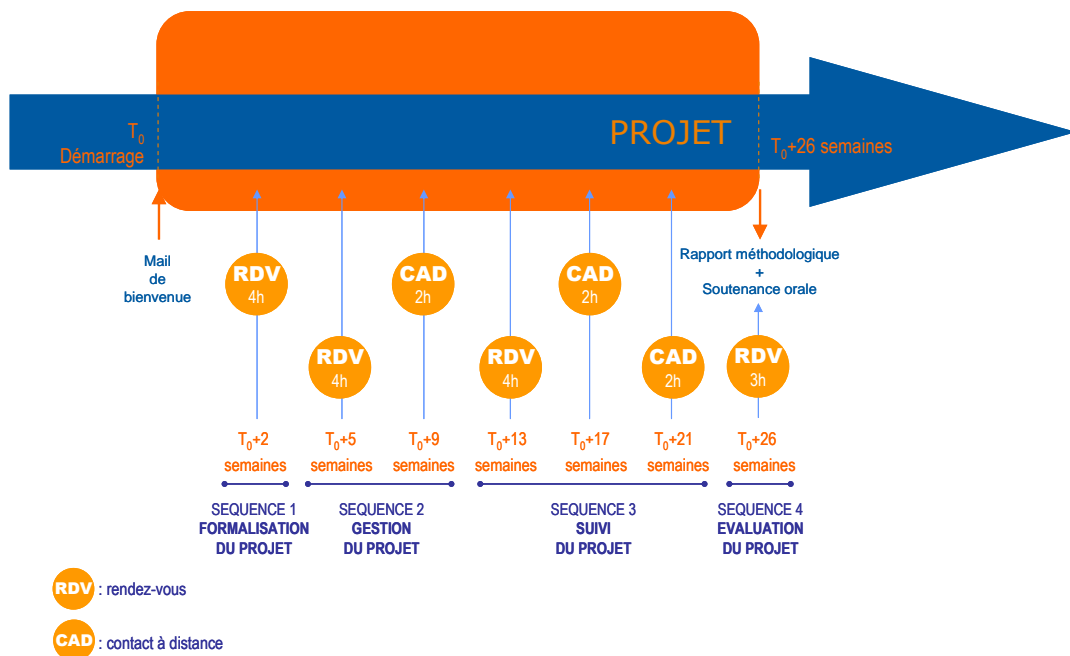
L'intervention de l'expert-projet est d'une durée de 21 heures, fractionnées sur la période, en mobilisant les différentes modalités pédagogiques évoquées ci-dessus (voir les séquences de travail décrites ci-après).

Documents à remettre aux stagiaires

Outil AGIR qui intègre les 2 méthodes AGIR Projet et AGIR Compétences : fichier .xls.

Programmation de l'intervention de l'expert-projet

Le schéma suivant est un exemple construit sur la base d'une ventilation des séquences sur 26 semaines (6 mois). Si la durée du projet est différente, il s'agira d'organiser le rythme de ces séquences de façon réaliste.



En fin du présent référentiel, un tableau synthétique compile les interventions de l'expert-projet tout au long des séquences de travail décrites ci-après, cadencées sur la base de 26 semaines.

2.4 • Contenus du module

Ce module permet, par une approche dans et par l'action, d'appréhender la gestion du projet.

La formation est dispensée au fur et à mesure de l'avancée du projet réellement mis en œuvre par le stagiaire en entreprise et est rythmée par quatre grandes séquences de travail :

- Séquence 1 : Formalisation du projet
- Séquence 2 : Gestion du projet
- Séquence 3 : Suivi du projet
- Séquence 4 : Evaluation du projet

En fin du présent référentiel, un tableau synthétique compile les contenus des séquences de travail décrites ci-après, cadencées sur la base de 26 semaines.

SEQUENCE 1 : FORMALISATION DU PROJET

T0 = Démarrage du stage

Mail de bienvenue de l'expert-projet à l'auditeur pour :

- présentation de l'expert-projet et de son rôle dans le cadre de ce module ;
- vigilance sur la réalisation des modules 11 et 9 par l'auditeur ;
- consignes permettant à l'auditeur de réaliser le travail demandé en TPAE ;
- fourniture de l'outil AGIR permettant la réalisation du travail demandé à l'auditeur en TPAE ;
- prise de rdv pour la séance RDV.

T0 + 2 semaines / TPAE et RDV

- **TPAE : Travail personnel encadré d'application pratique (4 jours) / Outil AGIR**
 - **Partie AGIR Projet : onglets 1 à 5**
 - **Partie AGIR Compétences : onglet 6**

Contenu abordé :

- Formuler les attendus et contenus du projet ;
- Définir le contexte de l'entreprise ;
- Formuler le contexte du projet ;
- Identifier les acteurs du projet ;
- Formaliser les « caractéristiques de la situation de travail ».

- **RDV : Séance de travail individualisée en face-à-face (1/2 journée)**

Rôle de l'expert-projet :

- Guidance et encadrement à partir des contenus abordés sur la séquence ;
- Vérifier que l'auditeur a pris en main l'outil AGIR mis à sa disposition autour des notions suivantes : planifier, organiser, coordonner, évaluer, diriger, contrôler. Avec l'outil AGIR, aller jusqu'au plan d'action.
- Feuille de route pour la séquence suivante.

SEQUENCE 2 : GESTION DU PROJET

T0 + 5 semaines / TPAE et RDV

- **TPAE : Travail personnel encadré d'application pratique (3 jours) / Outil AGIR**
 - **Partie AGIR Projet** : onglets 7 à 11
(Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet et Regard sur les facteurs clefs)
Pour info : L'onglet Planning projet est mis à jour automatiquement en fonction du remplissage des précédents onglets.
 - **Partie AGIR Compétences** : onglets 12 à 21

Contenu abordé

- Se fixer des objectifs atteignables ;
- Identifier les principales tâches à réaliser (à dissocier de l'activité traditionnelle) ;
- Identifier les compétences requises par le projet ;
- Évaluer les moyens nécessaires ;
- Définir des indicateurs de mesure ;
- Planifier les réalisations.

- **RDV : Séance de travail individualisée en face-à-face (1/2 journée)**
Rôle de l'expert-projet :

- Guidance et encadrement à partir des contenus abordés sur la séquence ;
- Vérifier ou s'assurer de la validation du chef d'entreprise concernant les objectifs, le tableau de bord, les indicateurs et le relevé des tâches et activité. Le rôle de l'expert-projet est de faciliter les échanges entre le pilote, l'auditeur, et le chef d'entreprise.
- Vérifier que l'auditeur a pris en main l'outil AGIR mis à sa disposition autour des notions suivantes : planifier, organiser, coordonner, évaluer, diriger, contrôler.
- Revenir sur les points abordés lors de la séance précédente.
- Feuille de route pour la séquence suivante.

T0 + 9 semaines / TPAE et CAD

- **TPAE : Travail personnel encadré d'application pratique (2 jours) / Outil AGIR**
 - Partie AGIR Projet : onglets 22 à 24
(Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet)
 - Partie AGIR Compétences : onglet 25

Contenu abordé

- Suivre la réalisation du plan d'action prévisionnel à travers des tableaux de bord ;
- Opérer des réajustements nécessaires ;
- Construction du plan d'amélioration des compétences.

- **CAD : Contact à distance ou en face-à-face (2h)**
Rôle de l'expert-projet :

- Guidance et encadrement à partir des contenus abordés sur la séquence : passage en revue du projet ;
- Feuille de route pour la séquence suivante.

SEQUENCE 3 : SUIVI DU PROJET

T0 + 13 semaines / TPAE et RDV

- **TPAE : Travail personnel encadré d'application pratique (4 jours) / Outil AGIR**

Partie AGIR Projet : onglets 22 à 24

(Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet)

Contenu abordé

- Suivre la réalisation du plan d'action prévisionnel à travers des tableaux de bord;
- Opérer des réajustements nécessaires ;

- **RDV : Séance de travail individualisée en face-à-face (1/2 journée)**

Rôle de l'expert-projet :

- Guidance et encadrement à partir des contenus abordés sur la séquence : passage en revue du projet ;
- Vérifier que l'auditeur a perçu la notion itérative de la conduite de projet autour des notions suivantes : planifier, organiser, coordonner, évaluer, diriger, contrôler ;
- Feuille de route pour la séquence suivante.

T0 + 17 semaines / TPAE et CAD

- **TPAE : Travail personnel encadré d'application pratique (2 jours) / Outil AGIR**

Partie AGIR Projet : onglets 22 à 24

(Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet)

Partie AGIR Compétences : onglet 26

Contenu abordé

- Suivre la réalisation du plan d'action prévisionnel à travers des tableaux de bord;
- Opérer des réajustements nécessaires ;
- Suivi de la mise en œuvre du plan d'amélioration des compétences.

- **CAD : Contact à distance ou en face-à-face (2h)**

Rôle de l'expert-projet :

- Guidance et encadrement à partir des contenus abordés sur la séquence ;
- Vérifier que l'auditeur a perçu la notion itérative de la conduite de projet autour des notions suivantes : planifier, organiser, coordonner, évaluer, diriger, contrôler ;
- Feuille de route pour la séquence suivante.

T0 + 21 semaines / TPAE et CAD

- **TPAE : Travail personnel encadré d'application pratique (2 jours) / Outil AGIR**

Partie AGIR Projet : onglets 22 à 24

(Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet)

Contenu abordé

- Suivre la réalisation du plan d'action prévisionnel à travers des tableaux de bord;
- Opérer des réajustements nécessaires ;

- **CAD : Contact à distance ou en face-à-face (2h)**

Rôle de l'expert-projet :

- Guidance et encadrement à partir des contenus abordés sur la séquence ;
- Vérifier que l'auditeur a perçu la notion itérative de la conduite de projet autour des notions suivantes : planifier, organiser, coordonner, évaluer, diriger, contrôler ;
- Préparer la phase Bilan et sa pertinence ;
- Feuille de route pour la séquence suivante :

SEQUENCE 4 : EVALUATION DU PROJET

T0 + 26 semaines / TPAE8 et RDV8

- **TPAE8 : Travail personnel encadré d'application pratique (3 jours) /**

Outil AGIR

Elaboration du rapport méthodologique :

Partie AGIR Projet : onglets 27 et 29

(Bilan et Progression des facteurs clefs)

Partie AGIR Compétences : onglets 28 et 30

Contenu abordé

- Évaluer les résultats du projet : niveau atteint, facteurs de réussite, principales difficultés ;
 - Définir de nouveaux axes stratégiques, techniques, organisationnels ou commerciaux induits par les résultats obtenus et les nouveaux objectifs fixés ;
 - Communiquer autour du projet et rendre compte au décideur ;
 - Notion de bilan de projet : clôturer, archiver et capitaliser
 - Réaliser le bilan des acquis du stage, en termes de compétences acquises
 - Préparer la présentation du bilan du projet devant le comité de pilotage (décideur/chef d'entreprise) ;
 - Préparer la présentation du bilan des acquis en termes de compétences ;
- **RDV8 : Séance de travail individualisée en face-à-face (3h) : évaluation du rapport méthodologique et de sa soutenance par l'auditeur**

Rôle de l'expert-projet :

Evaluation de l'auditeur à ce module

Transmission au Cnam en région de l'ensemble des pièces administratives (fiche d'émargement, relevé de note, rapport méthodologique, ... utiles à la clôture du module).

Bibliographie

Autour de la notion de projet

- FERRY Aurélien, « Réussir ses projets, clés pour structurer et organiser son activité », Dunod, 2011
- LEBAN Raymond, « *Management de l'entreprise – principes et meilleures pratiques* » 2ème édition, Edition d'organisation, 2005.
- PAPIN Robert « Stratégie pour la création d'une entreprise », Dunod Entreprise, 2003.
- CHANUT Roland, « *Conduire un projet de développement de produit – Le management par la valeur* », Edition d'organisation, 2001.
- CHAVEL Thierry, « La conduite humaine du changement : comment la réussir : de la parole aux actes », Paris Demos, Mars 2000.
- FERNEZ-WALCH Sandrine « *Management de nouveaux projets, Panorama des outils et des pratiques* », Afnor, juin 2000.

Autour de la notion de compétences

- LE BOTERF Guy, « *De la compétence à la navigation professionnelle* », Paris, Ed. d'Organisation, 1997, 295 p.
- LEPLAT Jacques, « *Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique* », Paris, PUF, 1997, 263 p.
- LEVY-LEBOYER Claude, « *La gestion des compétences* », Paris, Ed. D'Organisation, 1996, 165 p.
- MALGLAIVE Gérard, « *Enseigner à des adultes : travail et pédagogie* », Paris, PUF, Coll. Pédagogie d'aujourd'hui, 1990, 288 p.
- MINET Francis, « *L'analyse de l'activité et la formation des compétences* », Paris, L'Harmattan, Coll. Education et formation/Guide, 1995, 156 p.
- MINET Francis (coord.), DE WITT Serge (coord.), PARLIER Michel (coord.), « *La compétence : mythe, construction ou réalité ?* », Paris, L'Harmattan, 1994, 230 p.

3 • Les retours d'expériences

3.1 • Les atouts du module

- La notion de « projet » pour l'auditeur est parfois une notion floue. Nécessité d'apporter du sens à ce concept. Le risque est de confondre la mise en œuvre d'un projet avec la mise en œuvre d'une activité. Dans ce dernier cas, le mode projet n'est pas forcément opportun.
Définition d'un projet : ensemble d'actions à réaliser pour satisfaire un objectif défini dans le cadre d'une mission précise possédant un coût et pour la réalisation desquelles on a identifié un début et une fin.
- L'onglet **Regard sur les facteurs clefs**, dans AGIR Projet, est déterminant dans l'approche opérationnel du projet de l'auditeur. Il permet d'engager une réflexion globale par l'auditeur et de structurer son analyse, ainsi que son argumentaire. En fin de parcours, la revisite de cet onglet permet à l'auditeur de capitaliser sur l'évolution du projet tout en l'aidant à le présenter de façon organisée et structurée.
- Les outils proposés sont prétextes à discussion, confrontation avec les différents acteurs du projet.
- La visualisation des activités et tâches à réaliser permet de montrer et donc de comprendre que ces dernières ne sont pas forcément réalisées en ordre chronologique.
- Les enchaînements d'activités imaginés peuvent être parfois remis en cause dans leur réalisation effective, suite à de multiples aléas internes et/ou externes, nécessitant les réajustements ad hoc : réorganisation, affectation, planification, ordonnancement/lancement, ...
- Le travail en mode projet va consister à baliser le chemin à parcourir, avec une démarche itérative revisitant régulièrement les moyens mis en œuvre par rapport aux objectifs et résultats attendus.
- Le concept de formation par l'action prend ici toute sa signification :
 - AGIR Projet favorise l'action
 - AGIR Compétences éclaire sur les compétences à mobiliser.
- Ce module permet de faire le constat du « chemin parcouru » par l'auditeur durant le stage. Le projet n'est alors qu'un prétexte à l'acquisition et à la mise en œuvre de nouvelles compétences acquises au fur et à mesure et utiles au projet.
- Les compétences acquises par l'auditeur seront réutilisables :
 - pour des projets similaires ou tout autre projet,
 - pour valoriser les compétences acquises sur le marché du travail ou dans l'entreprise.

3.2 • Les difficultés pressenties et leurs parades

- La multiplicité des acteurs mobilisés peut créer de la confusion qu'il s'agit de dissiper dès le départ. Ces acteurs sont interdépendants et tous solidaires du processus de formation, tel que défini.
- La non implication de l'expert-projet pour le parcours pédagogique global de l'auditeur peut être un risque d'incohérence et donc de démotivation de ce dernier.
- Distinguer l'activité en mode projet et l'activité traditionnelle qui sera effectuée, la plupart du temps, en parallèle par l'auditeur.
- Savoir prendre en compte l'incidence causée par les aléas du quotidien dans la vie de l'entreprise et donc dans la vie du projet.
- Traçabilité de la guidance et de l'encadrement du travail personnel d'application : compiler les preuves de formalisation de ces actes pédagogiques (émargements + échanges par mails).
- Les objectifs pédagogiques s'inscrivent dans une obligation de moyens et non de résultats. Le Cnam via l'expert-projet, ne peut prendre à sa charge la réussite du projet, compte tenu des multiples paramètres à maîtriser, et qui son hors de son périmètre de responsabilité et d'intervention.

4 • Modalités d'évaluation du module

La maquette pédagogique prévoit qu'une évaluation devra être portée par l'intervenant à l'issue du module.

L'esprit qui prévaut à cette évaluation n'est pas de reproduire un modèle d'évaluation des connaissances (notation). Il se veut être un élément de mesure des compétences par la mise en action des données de la formation au service du projet. Une production effective est demandée : c'est le rapport méthodologique.

L'évaluation sert à vérifier que l'auditeur a acquis la capacité d'agir dans des situations diverses (transférabilité) en combinant et en mobilisant de manière pertinente ses ressources (savoir-faire, connaissance, ...) et celles de son environnement (moyens de l'entreprise, équipe, ...) en fonction des objectifs professionnels à atteindre.

Quelques règles de base concernant la certification des compétences :

- on évalue par domaine de compétences
- dans chaque domaine, il faut avoir validé toutes les compétences
- on évalue des pratiques
- on évalue à partir d'activités à réaliser
- on ne note pas : les résultats sont quasi binaires (oui / non) par compétence.

Il sera nécessaire de tenir compte dans les critères spécifiques d'appréciation de votre module du référentiel d'activités du métier d'entrepreneur de petite entreprise à travers ses quatre domaines de compétences tel que défini dans le Titre Entrepreneur de Petite Entreprise (cf paragraphe précédent).

L'évaluation du module AGIR fait l'objet d'une évaluation écrite et orale :

- **ECRIT** à travers la remise du rapport méthodologique, qui est le produit de l'application des méthodes AGIR Projet et AGIR Compétences. Il est complété par l'auditeur sur des outils de planification, de suivi, de mesure et d'analyse issus des méthodes. Il rend compte de l'exercice de management du projet et des compétences et permet de préciser à l'apprenant les éléments nécessaires au cahier des charges pour la construction du plan d'affaires, du plan de développement ou de reprise. L'intervenant en charge du module attribue une évaluation.
- **ORAL** à travers une présentation orale devant le **jury de valorisation**, présidé par le Cnam ou son représentant et composé au minimum du responsable du Cnam en région, d'un enseignant, et d'un professionnel. L'intervenant du

module peut être présent, à titre consultatif. Il est vivement conseillé d'appuyer la présentation orale par un support de présentation (.ppt par exemple).

Pour que les membres du jury de valorisation puissent évaluer correctement et dans des conditions homogènes et identiques les candidats, le centre d'examen en région mettra à leur disposition, en nombre suffisant :

- le rapport méthodologique produit par chaque candidat
- les productions fournies par chaque candidat pour chacun des autres modules
- le relevé des évaluations obtenues dans les autres modules, durant le parcours de formation

Ce jury de valorisation attribuera la note d'oral à partir d'un exposé de 10 minutes et 10 minutes de questionnement sur le sujet. Ce jury disposera d'une grille d'évaluation fournie par le Cnam.

En respect de ces principes des adaptations peuvent s'imposer selon les dispositifs concernés. Ces adaptations feront l'objet d'un accord du Cnam.

Proposition d'une grille d'évaluation à partir de notre retour d'expériences :

EVALUATIONS	CRITERES
SATISFAISANT	<ul style="list-style-type: none"> - présent à J 3 - a remis le travail présenté oralement (version informatique ou papier) - a réalisé une présentation orale claire, synthétique, convaincante - a démontré sa capacité à transférer et adapter les données acquises aux réalités du projet
PASSABLE	<ul style="list-style-type: none"> - présent à J 3 - a remis le travail présenté oralement avec retard (8 jours au maximum) - a réalisé une présentation orale passable - a démontré sa capacité à transférer les principales données acquises aux réalités du projet
INSUFFISANT	<ul style="list-style-type: none"> - présent à J 3 - n'a pas remis le travail présenté oralement - n'a pas réussi à mettre en application dans le cadre du projet mené les données acquises lors du J 1
PAS D'EVALUATION POSSIBLE	<ul style="list-style-type: none"> - absent à J 3 (de la session). Possibilité est laissée à l'auditeur de se réinscrire au J 3 d'une autre session du module programmée durant la période de validité de l'inscription (un an à dater de l'entrée en stage)

5 • Management pédagogique par la tutelle pédagogique

Le présent module s'intègre dans le cadre d'un processus pédagogique global dont l'objectif est le développement de compétences managériales au regard du métier Entrepreneur de petite entreprise. Le Pr. Bouly assure la tutelle pédagogique de ce titre et de ses enseignements.

Ainsi, a été construit un protocole pour guider et structurer l'enseignement, dans le parcours global d'acquisition des compétences managériales transverses proposées dans ce Titre :

- un référentiel de formation,
- une procédure d'agrément de l'intervenant,
- un accompagnement.

5.1 • Référentiel de formation

Ce référentiel est mis à la disposition des Centres Cnam en régions, ou de l'organisme diffuseur. Il est valide tant qu'une nouvelle édition n'est pas venue le remplacer.

5.2 • L'agrément

Pour pouvoir délivrer l'enseignement de ce module, l'intervenant devra, **préalablement**, faire l'objet d'un agrément délivré par le professeur responsable du Titre.

Conditions d'agrément

L'intervenant doit être titulaire dans le champ disciplinaire abordé, d'un diplôme de niveau supérieur ou égal à bac + 4, avec une expérience professionnelle significative dans le domaine ainsi qu'une activité pédagogique préalable. Au regard du référentiel de formation du présent module qui lui sera communiqué, l'intervenant doit présenter l'enseignement qu'il prévoit de dispenser, à travers la transmission d'un plan détaillé de son intervention au Professeur responsable du TEPE. Ce plan d'environ 3 à 4 pages mentionnera clairement le séquençage proposé à J 1, les consignes données à J 2 en vue de la restitution à J3.

5.3 • L'accompagnement

La tutelle pédagogique prévoit que chaque module ait un référent responsable en charge :

- d'être ressource pour les intervenants du module proposé par le Centre Cnam en région ou l'organisme diffuseur,
- de porter un avis sur l'agrément de cet intervenant proposé au Professeur responsable par le Centre Cnam en région, ou l'organisme diffuseur,
- de répondre aux différents questionnements induits par la diffusion du module,
- de veiller à la permanence de la prestation telle que définie,
- d'animer le pool d'intervenants du module au niveau national dans la perspective de faire évoluer les contenus (qualitativement, modalités de traitement pédagogique, etc...).

La tutelle pédagogique se propose :

- d'être ressource pour les intervenants du module proposé par le Centre Cnam en région,
- de porter un avis sur l'agrément de cet intervenant proposé au Professeur responsable par le Centre Cnam en région via GAGE,
- de répondre aux différents questionnements induits par la diffusion du module,
- de veiller à la permanence de la prestation telle que définie.

A l'issue de la première diffusion de chaque module, l'intervenant adressera au professeur responsable avec copie au Centre Cnam en région ou organisme partenaire un bilan qualitatif de sa première intervention.

Sous la responsabilité du professeur responsable du Titre, l'analyse de ce bilan permettra d'éventuels ajustements et enrichissements du module et ainsi contribuera à améliorer le processus de formation dans son ensemble.

Enfin, dans le cadre du processus de mise en place du Titre, la tutelle conduira une information-formation **préalable au démarrage de la formation** auprès de l'équipe d'enseignants, afin de favoriser une appropriation sans équivoque des attendus du Titre et ainsi permettre à chacun de mieux positionner son intervention et sa posture pédagogique.

Bien entendu le coordinateur pédagogique de l'intervention dans laquelle vous êtes engagé reste à votre disposition pour vous apporter ou trouver réponse à vos questions.

CONTENU DES SEQUENCES DE TRAVAIL PAR LE STAGIAIRE (BASE : 26 SEMAINES)

SEQUENCE	Etape n°	Modalités pédagogiques	Durée (en heure)	Durée (en jours)	Période de mise en œuvre	Objectif	Contenu	Outil AGIR à travailler
DEMARRAGE	0	Mail de bienvenue envoyé par l'expert-projet au stagiaire			TO	Prise de contact	Consignes permettant au stagiaire de réaliser le travail demandé en TPAE Fourniture de l'outil AGIR permettant la réalisation du travail demandé au stagiaire en TPAE Prise de rdv pour la séance RDV	Découverte de l'outil AGIR
SEQUENCE 1 FORMALISATION DU PROJET	1	TPAE Travail Personnel d'Application Encadré	28	4	TO + 3 semaines	Descriptif du projet	Formuler les attendus et contenus du projet Définir le contexte de l'entreprise Formuler le contexte du projet Identifier les acteurs Formaliser les "caractéristiques de la situation de travail"	Partie AGIR Projet : Onglets de Description (5 onglets) Partie AGIR Compétences : onglet 1
		RDV Face-à-face pédagogique	4	0.5				
SEQUENCE 2 GESTION DE PROJET	2	TPAE Travail Personnel d'Application Encadré	21	3	TO + 6 semaines	Planification du projet (Initialisation)	Se fixer des objectifs atteignables Identifier les principales tâches à réaliser Evaluer les moyens nécessaires Définir des indicateurs de mesure Planifier les réalisations Identifier les compétences requises par le projet	Partie AGIR Projet : onglets Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet et Regard sur les facteurs clés Partie AGIR Compétences : onglets 2 à 15
		RDV Face-à-face pédagogique	4	0.5				
	3	TPAE Travail Personnel d'Application Encadré	14	2	TO + 9 semaines	Suivi de la planification du projet	Suivre la réalisation du plan d'action prévisionnel à travers des tableaux de bord Opérer les ajustements nécessaires Constituer le plan d'amélioration des compétences	Partie AGIR Projet : onglets Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet Partie AGIR Compétences : onglets 18 à 20
		CAD Rendez-vous à distance (ou en face-à-face pédagogique si besoin)	2	0.2				
SEQUENCE 3 SUIVI DU PROJET	4	TPAE Travail Personnel d'Application Encadré	14	2	TO + 12 semaines	Suivi de la planification du projet	Evaluer les résultats du projet : niveau atteint, facteurs de réussite, principales difficultés Définir de nouveaux axes stratégiques, techniques, organisationnels ou commerciaux induits par les résultats obtenus et les nouveaux objectifs fixés Communiquer autour du projet rendre compte au comité de pilotage (décideur)	Partie AGIR Projet : onglets Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet
		RDV Face-à-face pédagogique	4	0.5				
	5	TPAE Travail Personnel d'Application Encadré	14	2	TO + 15 semaines	Suivi de la planification du projet	Suivre la réalisation du plan d'action prévisionnel à travers des tableaux de bord Opérer les ajustements nécessaires Suivre le plan d'amélioration des compétences	Partie AGIR Projet : onglets Tableau de bord, Plan d'action, Ressources, Planning projet Partie AGIR Compétences : onglets 21 et 22
		CAD Rendez-vous à distance (ou en face-à-face pédagogique si besoin)	2	0.2				
SEQUENCE 3 SUIVI DU PROJET (suite)	6	TPAE Travail Personnel d'Application Encadré	28	4	TO + 23 semaines	Préparation du bilan du projet	Evaluer les résultats du projet : niveau atteint, facteurs de réussite, principales difficultés Définir de nouveaux axes stratégiques, techniques, organisationnels ou commerciaux induits par les résultats obtenus et les nouveaux objectifs fixés Communiquer autour du projet et rendre compte au comité de pilotage (décideur) Notion de bilan de projet : clôturer, archiver, capitaliser Réaliser le bilan des acquis du stage en terme de compétences	Partie AGIR Projet : onglets Bilan (5 onglets) et Progression des facteurs clés (5 onglets) Partie AGIR Compétences : onglets 24 à 27
		CAD Rendez-vous à distance (ou en face-à-face pédagogique si besoin)	2	0.2				
SEQUENCE 4 EVALUATION DU PROJET	7	TPAE Travail Personnel d'Application Encadré	28	4	TO = 26 semaines	Bilan du projet	Evaluer les résultats du projet : niveau atteint, facteurs de réussite, principales difficultés Présenter le bilan du projet devant le comité de pilotage (décideur) Présenter le bilan des acquis en terme de compétences	Rapport méthodologique
		RDV Face-à-face pédagogique (ou collective, dans le cadre d'un jury de valorisation organisé en local)	3	0.5				
			168	24				

Légende : TO = démarrage du stage
RDV = rendez-vous
TO + 26 semaines = dernière semaine de stage

TPAE = Travail personnel d'application encadré
CAD = contrat à distance

INTERVENTION DE L'EXPERT-PROJET - UAEN90/UAEN91/UAEN92

VENTILATION DES SEQUENCES DE TRAVAIL (BASE : 26 SEMAINES)

	Etape n°		Modalités pédagogiques	Objectif	Durée (en heure)	Période de mise en œuvre
DEMARRAGE	0		mail de bienvenue	Prise de contact par l'expert-projet	NC	T0
SEQUENCE 1 FORMALISATION DU PROJET	1	RDV	face-à-face pédagogique	Descriptif du projet	4	T0 + 2 semaines
SEQUENCE 2 GESTION DE PROJET	2	RDV	face-à-face pédagogique	Planification du projet + Plan d'amélioration des compétences	4	T0 + 5 semaines
	3	CAD	rendez-vous à distance (ou en face-à-face pédagogique si besoin)	Initialisation de la planification du projet + Suivi du plan d'amélioration des compétences	2	T0 + 9 semaines
SEQUENCE 3 SUIVI DU PROJET	4	RDV	face-à-face pédagogique	Suivi de la planification du projet	4	T0 + 13 semaines
	5	CAD	rendez-vous à distance (ou en face-à-face pédagogique si besoin)	Suivi de la planification du projet + Suivi du plan d'amélioration des compétences	2	T0 + 17 semaines
	6	CAD	rendez-vous à distance (ou en face-à-face pédagogique si besoin)	Préparation du bilan du projet + Bilan du plan d'amélioration des compétences	2	T0 + 21 semaines
SEQUENCE 4 EVALUATION DU PROJET	7	RDV	face-à-face pédagogique (ou collective, dans le cadre d'un jury de valorisation organisé en local)	Evaluation : rapport méthodologique + sa soutenance orale	3	T0 = 26 semaines
Légende :					21	

Edition du 15/03/2008

T0 = démarrage du stage
T0 + 26 semaines = dernière semaine de stage
RDV = rendez-vous
CAD = contact à distance