

## REFERENTIEL DU CQPM

### TITRE DU CQPM : Responsable d'affaires

#### I OBJECTIF PROFESSIONNEL DU CQPM

*Le (la) titulaire de la qualification agit sur objectifs et engagement de résultats, en autonomie et avec initiatives, sous l'autorité du responsable d'entreprise ou d'un directeur d'exploitation.*

*Un(e) responsable d'affaires est amené(e) à réaliser et/ou coordonner des activités diverses dans des domaines variés (commercial, technique, organisationnel, économique, financier, RH, qualité, et sécurité) à partir de directives générales fixées par la Direction de l'entreprise pour laquelle il a un engagement de résultat.*

*Pour mener à bien ses missions et atteindre ses objectifs, il est amené à coordonner les actions de personnes rattachées à différents services au travers d'un management transversal d'équipes projets.*

*Il intervient par délégation de décisions de sa direction et doit être en capacité d'action pour faire face, en autonomie de jugement et d'initiative dans le cadre de ses attributions, aux aléas inhérents à la conduite et au pilotage de ses affaires.*

*Les actions qu'il est amené à piloter ont un impact fort sur le plan économique (marge) et commercial (relations clients) car, de par ses décisions, il peut compromettre la viabilité voire la pérennité de son entreprise.*

Les missions ou activités confiées au titulaire peuvent porter à titre d'exemples non exhaustifs sur :

- Le développement et la consolidation d'un portefeuille client
- L'organisation et la mise en place d'une prestation
- La gestion opérationnelle et financière d'une affaire

Pour cela, il (elle) doit être capable de :

- 1) Développer et gérer un portefeuille clients**
- 2) Réaliser et suivre une proposition commerciale**
- 3) Organiser un projet de réalisation d'une prestation**
- 4) Coordonner les différentes interventions internes et externes à la réalisation de la prestation**
- 5) Gérer le suivi opérationnel d'une affaire et la documentation associée**
- 6) Assurer la gestion financière d'une affaire**
- 7) Réaliser un retour d'expérience**

## II REFERENTIEL DE CERTIFICATION

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p><b>1.Développer et gérer un portefeuille clients</b></p>	<p>A partir d'un portefeuille clients</p>	<p><u>En termes de résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La relation avec les clients du portefeuille est préservée.</li> <li><input type="checkbox"/> Le portefeuille clients est développé conformément aux attentes de l'entreprise.</li> <li><input type="checkbox"/> La traçabilité des actions commerciales est assurée.</li> <li><input type="checkbox"/> Les consultations pouvant faire l'objet d'une offre sont identifiées.</li> <li><input type="checkbox"/> La décision de répondre à une consultation est justifiée et argumentée :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• La prestation attendue par le client ou le prospect est cohérente avec les activités de l'entreprise ;</li> <li>• Le client est solvable ;</li> <li>• Les risques techniques et économiques sont restreints ;</li> <li>• ...</li> </ul> </li> </ul>
	<p>En relation avec les différents services de l'entreprise (services d'études et de méthodes...)</p> <p>A partir des outils, méthodes et moyens mis à disposition</p>	<p><u>En termes de méthodes et justification des moyens employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le suivi des clients qui lui sont affectés est réalisé conformément aux attentes définies (contacts réguliers avec le client, enquête de satisfaction à la suite d'une prestation...)</li> <li><input type="checkbox"/> Des actions de prospection sont menées de manière récurrente :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une veille commerciale est réalisée à partir des moyens mis à disposition par l'entreprise</li> <li>• Les supports de communication sur les activités de l'entreprise sont correctement utilisés</li> <li>• Le discours commercial est adapté en fonction du prospect et de ses besoins</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Un reporting des actions commerciales est réalisé (renseignements sur l'entreprise, noms des contacts, historique des actions...)</li> <li><input type="checkbox"/> L'opportunité de répondre à la consultation est évaluée conformément aux directives générales de l'entreprise :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les risques techniques et économiques pris sur une affaire sont mesurés et validés à partir des outils mis à disposition par l'entreprise</li> <li>• La solvabilité du client est vérifiée en mobilisant le concours du service financier de l'entreprise</li> </ul> </li> </ul>

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p><b>2.Réaliser et suivre une proposition commerciale</b></p>	<p>A partir d'un cahier des charges ou d'un besoin client exprimé</p>	<p><u>En termes de résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La proposition commerciale est conforme aux attentes du client, en cohérence avec les directives générales de la Direction de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prestations proposées répondent au besoin du client (cahier des charges...);</li> <li>• Les solutions techniques et commerciales sont adaptées aux exigences clients;</li> <li>• La proposition commerciale respecte les standards de présentation et de forme de l'entreprise;</li> <li>• Le délai de réception des offres est respecté;</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Le suivi de l'offre est assuré depuis l'envoi de la proposition commerciale au client jusqu'à l'élaboration du contrat (ou le cas échéant la déclinaison de l'offre par le client).</li> <li><input type="checkbox"/> L'historique des offres est assuré.</li> </ul>
	<p>A partir des directives générales fixées par la Direction de l'entreprise</p> <p>A partir des outils, méthodes et moyens mis à disposition</p> <p>En relation avec les différents services de l'entreprise (services d'études et de méthodes, financier, achats...)</p>	<p><u>En termes de méthodes et justification des moyens employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La proposition commerciale est réalisée de manière structurée (analyse du besoin client, rédaction de l'offre et présentation au client) conformément aux méthodes mises à disposition : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La demande client est analysée méthodiquement, des informations complémentaires sont collectées si nécessaire</li> <li>• Les prestations nécessaires à intégrer à l'offre sont identifiées en lien avec le Bureau d'Etudes et le Bureau des Méthodes (Préparateur)</li> <li>• Les prix de revient et les délais prévisionnels liés à l'affaire sont établis</li> <li>• La formalisation de la proposition commerciale et du devis de prestation est réalisée (élaboration de documents exploitables pour communiquer avec le client,...)</li> <li>• Les solutions techniques et commerciales sont présentées, argumentées, négociées avec le client en vue d'élaborer et de conclure le contrat</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Un système méthodique de relance client/prospect est mis en place.</li> <li><input type="checkbox"/> Les propositions commerciales sont archivées.</li> </ul>
		<p><u>En termes de respect des procédures et instructions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La proposition commerciale respecte les contraintes budgétaires et techniques définies avec le client ainsi que les contraintes réglementaires en vigueur (sécurité, environnement...)</li> </ul>

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p><b>3.Organiser un projet de réalisation d'une prestation</b></p>	<p>A partir des directives générales fixées par la Direction de l'entreprise</p>	<p><u>En termes de résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le projet de réalisation de la prestation est conforme à la demande client en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Livrables</li> <li>• Planning de réalisation</li> <li>• Budget prévisionnel</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation de la prestation sont correctement dimensionnées et organisées.</li> </ul>
	<p>A partir du cahier des charges et du contrat conclu avec le client</p> <p>A partir des contraintes internes et externes (RH, techniques, financières...)</p> <p>A partir des outils, méthodes et moyens mis à dispositions</p>	<p><u>En termes de méthodes et justification des moyens employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le projet de réalisation est planifié en lien avec les différents acteurs intervenant sur l'affaire (bureau d'études, service des méthodes, client, autres prestataires...) en tenant compte des risques techniques, de la disponibilité des ressources et des contraintes financières : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les risques sont identifiés et mesurés ;</li> <li>• le planning du projet est jalonné en fonction des risques identifiés ;</li> <li>• le plan de management de projet est élaboré ;</li> <li>• les ressources sont identifiées et adaptées aux problématiques à traiter ;</li> <li>• La revue de conception est assurée dans le respect du planning</li> <li>• ...</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Le chantier de réalisation de la prestation est organisé : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les matériels nécessaires sont prévus et les achats associés au projet sont réalisés en lien avec le service achats ;</li> <li>• la main d'œuvre nécessaire est prévue en fonction du déroulement du chantier ;</li> <li>• les activités sous-traitées sont coordonnées ;</li> <li>• ...</li> </ul> </li> </ul>
	<p>En relation avec les différents services de l'entreprise (services d'études et de méthodes, achats...) et avec les interlocuteurs externes (client, fournisseur, sous-traitant...)</p>	<p><u>En termes de respect des procédures et instructions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le projet de réalisation de la prestation respecte les contraintes budgétaires et techniques définies avec le client ainsi que les contraintes réglementaires en vigueur (sécurité environnement...)</li> <li><input type="checkbox"/> La participation à la rédaction des plans de prévention nécessaires est réalisée avec l'entreprise cliente et le chargé de sécurité</li> </ul>

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p><b>4.Coordonner les différentes interventions internes et externes nécessaires à la réalisation de la prestation</b></p>	<p>En relation avec les différents intervenants internes et externes (chargé de travaux, client, organismes de contrôle...)</p> <p>A partir du projet de réalisation de la prestation</p>	<p><u>En termes de résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> L'ensemble des activités associant les différents intervenants internes et externes est coordonné dans le respect de la planification du projet.</li> <li><input type="checkbox"/> La coordination et l'animation des équipes (mobilisant des personnes de différents services de l'entreprise) affectées à ses affaires est efficace.</li> </ul>
		<p><u>En termes de méthodes et justification des moyens employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le planning des différentes interventions internes et externes est adapté en fonction des aléas rencontrés, dans le respect des jalons du projet</li> <li><input type="checkbox"/> Les interactions entre les intervenants internes et externes sont organisées et optimisées selon les besoins du projet.</li> <li><input type="checkbox"/> Les inspections nécessaires sont planifiées, les organismes agréés sont mobilisés, les rapports d'inspection sont transmis en temps voulu.</li> <li><input type="checkbox"/> Les tâches et les rôles sont répartis au sein de l'équipe selon les priorités et les objectifs du projet.</li> <li><input type="checkbox"/> Les équipes et leurs activités (réunions de suivi d'affaires...) sont coordonnées et animées dans les règles de l'art.</li> </ul>
		<p><u>En termes de respect des procédures et instructions :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La coordination des interventions est réalisée dans le respect des contraintes budgétaires et techniques définies avec le client ainsi que des contraintes réglementaires en vigueur (sécurité, environnement...).</li> </ul>

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<b>5.Gérer le suivi opérationnel d'une affaire et la documentation associée</b>	En relation avec les encadrants et les membres de l'équipe	<u>En termes de résultats :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les dossiers de suivi d'affaires et de fabrications sont conformes.</li> <li><input type="checkbox"/> La qualité de la relation client est assurée.</li> </ul>
		<u>En termes de méthodes et justification des moyens employés :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le suivi du déroulement de l'affaire est réalisé et adapté aux aléas rencontrés.</li> <li><input type="checkbox"/> En cas de difficultés, ou d'aléas dans le déroulement des opérations, la relation avec le client est préservée et les actions mises en œuvre concourent à optimiser l'image de marque de l'entreprise.</li> <li><input type="checkbox"/> Les dossiers de suivi d'affaires et de fabrications sont tenus à jour et rendus disponibles.</li> <li><input type="checkbox"/> Le reporting (ex. : comptes rendus, relevés de décisions...) de suivi d'affaires est adapté selon les attentes de la Direction et est rédigé et transmis aux personnes concernées.</li> </ul>
		<u>En termes de respect des procédures et instructions :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le suivi opérationnel est géré en respectant les contraintes budgétaires et techniques définies avec le client ainsi que les contraintes réglementaires en vigueur (sécurité environnement...)</li> </ul>
<b>6.Assurer la gestion financière d'une affaire</b>	En relation avec les services supports  A partir des outils et méthodes de l'entreprise	<u>En termes de résultats :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les objectifs budgétaires sont respectés et maîtrisés.</li> </ul>
		<u>En termes de méthodes et justification des moyens employés :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les procédures de gestion d'affaires pour le chiffrage de proposition sont respectées.</li> <li><input type="checkbox"/> Les tableaux de bords de contrôle de marge et des en-cours sont renseignés.</li> <li><input type="checkbox"/> Les éventuelles dérives sont analysées et les actions correctives sont justifiées et mises en œuvre.</li> <li><input type="checkbox"/> Les éléments de facturation des échéances et de paiement des prestations externes mobilisées sont transmis en fonction du déroulement du projet.</li> <li><input type="checkbox"/> La concordance de l'état physique d'avancement des chantiers et de la marge annoncée est systématiquement vérifiée.</li> <li><input type="checkbox"/> Les procédures de clôture d'affaires sont systématiquement réalisées conformément aux attentes d'entreprise.</li> </ul>
		<u>En termes de respect des procédures et instructions :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La gestion financière de l'affaire est réalisée dans le respect des contraintes budgétaires et techniques définies avec le client, des contraintes réglementaires en vigueur (sécurité environnement...) ainsi que des exigences internes.)</li> </ul>

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p><b>7.Réaliser un retour d'expérience</b></p>	<p>A partir de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'ensemble des éléments de définition de l'affaire</li> <li>• les outils de suivi (planning, état des charges,...)</li> <li>• l'historique de l'affaire (décisions, événements majeurs,...)</li> <li>• les indicateurs de suivi (objectifs/réalisé)</li> </ul>	<p><u>En termes de résultats :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Le retour d'expérience est réalisé conformément aux exigences de traçabilité des interventions</li> </ul> <hr/> <p><u>En termes de méthodes et justification des moyens employés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> La procédure de clôture d'affaires est respectée et permet de capitaliser sur les retours d'expérience : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les actions mises en œuvre au cours de l'affaire sont répertoriées ;</li> <li>• Les bonnes pratiques sont mises en évidence et diffusées ;</li> <li>• Une synthèse des difficultés rencontrées et des solutions apportées est réalisée.</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> Des propositions d'amélioration sont apportées et justifiées.</li> </ul>

### III CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

Pour que le candidat<sup>1</sup> soit déclaré admissible par le jury de délibération l'ensemble des capacités professionnelles décrites dans le référentiel de certification doit être acquis.

### IV MODALITES D'EVALUATION

#### IV.1 Conditions de mise en œuvre des évaluations en vue de la certification

- Tout engagement dans une démarche ayant pour objet le CQPM (formation, validation des acquis..) implique l'inscription préalable du candidat à la certification auprès de l'UIMM territoriale centre d'examen.
- L'UIMM territoriale centre d'examen et l'entreprise ou à défaut le candidat (VAE, demandeurs d'emploi...) définissent dans un dossier qui sera transmis à l'UIMM centre de ressource, les modalités d'évaluation qui seront mises en œuvre en fonction du contexte parmi celles prévues dans le référentiel de certification.
- Les modalités d'évaluation reposant sur des activités ou projets réalisés en milieu professionnel sont privilégiées. Dans les cas exceptionnels où il est impossible de mettre en œuvre cette modalité d'évaluation et lorsque cela est prévu dans le référentiel de certification, des évaluations en situation professionnelle reconstituée pourront être mises en œuvre.

#### IV.2 Mise en œuvre des modalités d'évaluation

Les capacités professionnelles sont évaluées à l'aide des critères avec niveau d'exigence et selon les conditions de réalisation définies dans le référentiel de certification.

##### **A) Validation des capacités professionnelles**

L'acquisition de chacune des capacités professionnelles est validée par une commission d'évaluation sur la base :

- des différentes évaluations
- de l'avis de l'entreprise
- de l'entretien avec le candidat

---

<sup>1</sup> Le terme générique « candidat » est utilisé pour désigner un candidat ou une candidate.



## **B) Définition des différentes modalités d'évaluation**

### **a) Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel**

Le candidat transmet un rapport à l'UIMM territoriale centre d'examen, dans les délais et conditions préalablement fixés, afin de montrer que les capacités professionnelles à évaluer selon cette modalité ont bien été mises en œuvre en entreprise à l'occasion d'un ou plusieurs projets ou activités.

La présentation de ces projets ou activités devant une commission d'évaluation permettra au candidat de démontrer que les exigences du référentiel de certification sont satisfaites.

### **b) Avis de l'entreprise**

L'entreprise (tuteur, responsable hiérarchique ou fonctionnel...) donne un avis en regard du référentiel de certification (capacités professionnelles et/ou critères) sur les éléments mis en œuvre par le candidat lors de la réalisation de projets ou activités professionnels.