

Intitulé de la certification

Management de la performance collective

Description du métier, de l'activité ou de la situation professionnelle à partir duquel le dispositif de formation visant la certification est initié :

La certification s'adresse aux managers ou futurs managers, managers de proximité, managers de managers (cadres ou agents de maîtrise) qui souhaitent acquérir ou développer des compétences complémentaires en management et pilotage de la performance collective à travers des mises en situations professionnelles afin de répondre aux problématiques des entreprises.

La certification est destinée aux collaborateurs qui souhaitent acquérir ces nouvelles compétences ou sont pressentis par leur entreprise pour devenir prochainement manager et qui n'ont jamais bénéficié de formation managériale, aux managers n'ayant pas bénéficié de formation à leur prise de poste, et aussi aux entreprises qui expriment le besoin de renouveler, moderniser ou adapter le management de leurs cadres.

Référentiels

Référentiel de compétences	Référentiel de certification	
	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
C1. Communiquer à l'équipe les objectifs stratégiques de l'organisation dans son écosystème, à travers des réunions d'équipe et lors des entretiens individuels pour lui permettre de se situer et de s'approprier le sens donné à la stratégie.	Mise en situation professionnelle A partir des d'objectifs de son entreprise ou d'une entreprise fictive, le candidat doit réaliser un plan de communication, en planifiant des réunions collectives et des entretiens individuels. Le candidat sera mis en situation d'animer une réunion, en restant en lien avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none">- Les étapes du plan de communication sont identifiées et respectées :<ul style="list-style-type: none">o Contexte du projet, objectifs, cibles, messages, plan d'action, suivi, évaluationo Planification des points d'étapes- Les facteurs de succès d'une communication en réunion et en entretien individuel sont listés<ul style="list-style-type: none">o Attention portée sur le verbal, le para verbal et le non verbalo La méthode d'animation de la réunion est détaillée : les objectifs sont précis, concrets et formalisés, communiqués aux participants, les techniques d'animation sont préciséeso Les missions et les résultats attendus de l'équipe lui sont communiqués

		<ul style="list-style-type: none"> ○ En entretien les étapes sont respectées : préparation de l'entretien, formulation de l'objectif, bilan et perspectives. - La précision des éléments contextuels est démontrée dans le choix des messages communiqués. - Les étapes de la méthode « donner du sens » sont respectées : <ul style="list-style-type: none"> ○ Définir un cap ○ Partager les enjeux ○ Clarifier les règles du jeu ○ Définir les bénéfices en cas de réussite ○ Préciser le périmètre d'intervention de chacun - Le style de communication utilisé est direct et factuel. - Le message est compris par les membres de l'équipe et les objectifs reformulés sont en phase avec la communication réalisée.
<p>C2. Adapter sa posture managériale aux problématiques de l'organisation en identifiant son rôle et ses responsabilités de manager et en appréciant ses propres compétences et profil comportemental à travers des outils d'auto-positionnement managériaux afin de répondre aux attentes de l'organisation.</p>	<p>Etude de cas L'évaluation se réalise en deux parties. La première concerne sa propre analyse comportementale à partir des résultats obtenus par l'utilisation d'un outil psychométrique type MBTI, EQ-i ((Emotional Quotient Inventory : outil de mesure de l'intelligence émotionnelle qui offre une grille de lecture pour soi et vis-à-vis des autres), questionnaire d'autopositionnement managérial (questionnaire LPD-leader, pilote, développeur) ... La deuxième se réalise à partir d'un cas écrit de dysfonctionnement dans une équipe. Le candidat doit lister des compétences nécessaires pour résoudre des situations professionnelles managériales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Des outils d'auto-positionnement sont utilisés pour identifier son profil : livret d'auto positionnement MBTI, DEPN, Process COM, auto-positionnement managérial, EQ-i - Le candidat a utilisé son profil déterminé auparavant avec le formateur, listé ses forces (minimum trois) et ses axes de progrès (minimum trois) -La problématique de l'organisation et le rôle du manager sont identifiées <ul style="list-style-type: none"> ○ Référence au management situationnel : théorie du management situationnel, se positionner en manager directif, participatif, délégitif ou persuasif -Les compétences nécessaires pour résoudre la problématique sont répertoriées. <ul style="list-style-type: none"> ○ En fonction de l'objectif : associer, structurer, responsabiliser, mobiliser -Des solutions sont proposées pour la résolution du cas
<p>C3. Analyser l'impact de ses actions et de sa posture managériales auprès de son équipe dans des situations professionnelles, en utilisant une grille d'évaluation ou un outil psychométrique (MBTI, DEPN, EQ-i...) lui permettant d'identifier les points forts et les axes</p>	<p>Jeu de rôle A partir de son profil et de celui de ses collaborateurs qu'il a identifié MBTI, DEPN, EQ-i..., le candidat définit le style de management à utiliser pour optimiser sa performance et se met en situation de</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le candidat adapte son profil au besoin du collaborateur pour maximiser sa performance : justification du choix du management utilisé (directif, participatif, délégitif, persuasif) - Une grille d'évaluation des actions et de la posture managériales est conçue et remplie : grille d'autopositionnement managérial - Le candidat repère ses points forts.

<p>d'amélioration afin d'adapter son style de communication et ses pratiques managériales à chacun de ses collaborateurs.</p>	<p>management. Le candidat tire au sort un scénario, et doit adapter sa communication à la personne en face de lui. Il réalise ensuite un débriefing collectif avec l'identification des points forts et des axes d'amélioration.</p>	<p>- Le candidat liste des actions et définit des indicateurs pour améliorer ses compétences managériales.</p>
<p>C4. Organiser et conduire des réunions participatives de pilotage d'activité, en présentiel ou en utilisant les techniques de communication à distance pour favoriser les échanges, l'engagement et la motivation de l'équipe.</p>	<p>Mise en situation professionnelle A partir des situations professionnelles réelles, le candidat doit organiser et animer une réunion participative dont l'objectif est de solutionner une problématique opérationnelle d'équipe.</p>	<p>- La réunion est préparée avec déroulé, objectifs, modes d'animation et règles du jeu, timing à respecter.</p> <p>- Les étapes de la méthode d'animation de la réunion sont détaillées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Préparation : objectifs précis et formalisés, les techniques d'animation, sélection des participants ○ Check list logistique : convocation, ordre du jour, préparation de la salle, matériel ○ Définition des rôles : animateur, gardien du temps, gardien des règles du jeu, observateur, secrétaire ○ Animation : ouvrir, conduire et conclure la réunion <p>- La réunion est animée en utilisant des méthodes participatives (tour de table, brainstorming, méthode des post-it.)</p> <p>- Réalisation d'un tableau de bord : pilote, contributeurs, actions, délais, indicateurs</p> <p>- Le compte-rendu opérationnel est diffusé aux participants.</p> <p>- La satisfaction des participants à la réunion est mesurée (par exemple un tour de table).</p>
<p>C5. Décliner les objectifs collectifs en objectifs individuels et actions et les communiquer auprès de l'équipe, en utilisant des méthodes d'élaboration (SMART) et de communication adaptées pour favoriser l'implication de chacun des collaborateurs.</p>	<p>Atelier d'écriture d'objectifs et mise en situation A partir des objectifs de son entreprise ou d'une entreprise fictive, le candidat élabore un plan d'action en déclinant les objectifs et les actions à mettre en œuvre, dans une planification respectant les délais. Le candidat communique individuellement les objectifs et les actions à mettre en place à travers un briefing.</p>	<p>- L'objectif individuel respecte la méthode SMART et doit être :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Spécifique : formulé en termes d'actions à mener visant un résultat ○ Mesurable : indicateurs mesurant le degré de réalisation ○ Ambitieux : motivant, stimulant ○ Réalisable : au regard des moyens ○ Inscrit dans le temps, avec une échéance <p>- L'objectif défini est en lien avec une finalité : objectif opérationnel, comportemental.</p> <p>- Les actions sont mesurables grâce à des indicateurs co-définis avec le collaborateur et sont planifiées en respectant les délais.</p> <p>- Le résultat attendu est concret.</p> <p>- Les ressources sont indiquées : outil informatique, point de suivi, avec le manager, supports de formalisation des propositions, points fixes ...</p> <p>- Les techniques du briefing sont appliquées : choix du moment,</p>

		<p>présentation de la méthode, erreurs à éviter... L'objectif est compris par le collaborateur lors d'un briefing. : reformulation</p>
<p>C6. Conduire régulièrement des entretiens de performance, en générant un dialogue autour des indicateurs objectifs et partagés pour analyser les résultats obtenus par le collaborateur et organiser de façon concertée les actions correctives.</p>	<p>Mise en situation professionnelle En fonction de la situation professionnelle rencontrée, le candidat détermine le type d'entretien à mener et les méthodes adaptées à utiliser. Il adapte sa posture à la situation et à son collaborateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes et les techniques d'entretien sont utilisées en fonction des situations : entretien de félicitation, de recadrage, d'inquiétude, traitement de l'erreur, annonce d'une décision difficile, briefing/débriefing - Les conditions de succès d'un entretien de performance sont remplies : les méthodes indiquées dans les fiches outils sont respectées - La posture est adaptée à la situation et au profil du collaborateur : fiches outils (écoute, questionnement, rester sur le professionnel et éviter le personnel ...) - Un plan d'action commun est élaboré. - Les modes de communication sont adaptés aux personnes en situations de handicap, le cas échéant.
<p>C7. Motiver les membres de l'équipe sur les objectifs de l'organisation, en utilisant des techniques de félicitations et de reconnaissance pour favoriser l'engagement collectif et contribuer à la performance de l'organisation.</p>	<p>Jeu de rôle A partir d'un scénario donné, le candidat joue le rôle d'un manager conduisant un entretien de motivation avec l'un de ses collaborateurs joué par un autre candidat qui aura lui-même un scénario l'amenant à interpréter aussi une personnalité difficile.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les étapes de l'organisation de l'entretien de motivation sont respectées : - > Les dérives et la démotivation du collaborateur sont repérées - > Les difficultés du collaborateur sont identifiées et admises comme réelles - > Les stratégies et plan d'action du collaborateur sont cautionnés - > La date de l'entretien est prise en fonction du sujet à traiter : signes persistants de démotivation repérés, relation manager/managé difficile, signaux faibles révélateurs détectés - Le déroulé de l'entretien est préparé : faire le point avec le collaborateur sur ce qu'il apprécie ou non dans sa fonction, dans une posture d'écoute attentive et reformuler. Montrer que la difficulté rencontrée par le collaborateur est bien identifiée. Solliciter du collaborateur la solution qu'il propose et l'analyser - Les techniques de reconnaissance et de félicitation sont utilisées pendant l'entretien. - Les 7 leviers de la motivation sont pris en considération : vision, engagement, reconnaissance, plaisir, relation d'échange et de progrès, évaluation, fermeté et clarté. - Le levier de motivation utilisé est adapté à la situation et au collaborateur. - La grille de la motivation « Gallup » a été utilisée pour détecter les éléments mesurant l'engagement de son collaborateur (12 questions)

<p>C8. Gérer les situations et personnalités difficiles à travers des entretiens de prévention et de gestion des conflits pour maintenir la cohésion d'équipe, la continuité des actions et le bien-être au travail.</p>	<p>Mise en situation professionnelle A partir d'une problématique managériale donnée, le candidat doit analyser la situation en utilisant des outils d'analyse de résolution de conflit et proposer des solutions adaptées. Ensuite, le candidat met en œuvre la solution validée par l'évaluateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des outils d'analyse de résolution de conflit sont utilisés : méthode du questionnement et de la reformulation pour faire avancer les échanges - Les techniques de gestion des personnalités difficiles sont appliquées et reprennent la méthode de l'entretien de gestion de conflit : <ul style="list-style-type: none"> o rappel de l'objectif, o annonce de la règle du jeu, o rappel du contexte et de la chronologie des événements, o libre expression des personnes concernées, o questions pour creuser le problème, o reformulation de la problématique, o recueil des propositions de solutions des personnes impliquées, o temps de prise de recul, o co-décision des actions pour résoudre le problème, o plan d'actions précis - Des solutions adaptées à la situation sont proposées <ul style="list-style-type: none"> o Proposer une alternative o Amplifier : Amplifier l'exagération négative pour que le collaborateur finisse par voir les côtés positifs. Lister les conséquences les plus désastreuses, les plus irrationnelles et les plus improbables auxquelles le problème pourrait éventuellement aboutir. Lister tous les défauts ou points négatifs possible d'une proposition, sans aucun point positif o Utiliser la technique du « comme si » pour permettre au collaborateur de visualiser le problème résolu, l'objectif atteint, afin d'identifier ses freins et solutions - Un débriefing de la mise en œuvre de la solution choisie est réalisé.
<p>C9. Déléguer des tâches opérationnelles à son équipe en délimitant leur périmètre, en prenant en compte les spécificités de chaque collaborateur y compris en situation de handicap et en planifiant des temps de soutien et des temps de contrôle pour contribuer à l'efficacité de l'équipe et au développement de chacun de ses membres.</p>	<p>Etude de cas A partir d'une trame de fiche de délégation et de deux matrices (matrice de la fiabilité et de la délégation) données, le candidat doit planifier une délégation et mettre en œuvre un entretien d'annonce de délégation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La fiche de délégation est renseignée en respectant les critères ci-dessous : <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'action déléguée est située dans l'intégralité du projet ➤ L'objectif est défini ➤ Les moyens et les ressources nécessaires pour réussir sont précisés ➤ Le résultat attendu est mesurable ➤ Les délais fixés sont réalistes par rapport à l'échéance du projet ➤ Des compensations sont mises en œuvre en cas de handicap - La délégation est organisée dans le temps, en planifiant des temps de soutien et des temps de contrôle. - Les techniques d'annonce de délégation sont utilisées : <ul style="list-style-type: none"> o annoncer la délégation suffisamment tôt pour permettre au

		<p>collaborateur de réaliser la mission confiée avec anticipation et efficacité, préparer le déroulé de l'entretien : objet de l'entretien, contexte, mission et objectif de la délégation, valorisation du collaborateur, accord du collaborateur, validation de son plan d'action, mise en place d'un calendrier de point fixe de délégation et de temps actif de soutien</p>
<p>C10. Contribuer au développement de la montée en compétences des collaborateurs, en analysant les écarts entre les compétences détenues et celles nécessaires et en proposant des actions de montée en compétences adaptés à la situation particulière de chaque collaborateur pour répondre aux besoins du marché et favoriser l'employabilité des collaborateurs.</p>	<p>Mise en situation professionnelle A partir de fiches de poste et de profils de collaborateurs, le candidat doit analyser les écarts entre les compétences attendues et celles détenues par les collaborateurs. Ensuite, à partir de l'analyse effectuée le candidat met en œuvre un entretien de performance durant lequel il propose des axes d'évolution pour faire monter en compétences son collaborateur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les écarts entre les compétences attendues et celles détenues par les collaborateurs sont identifiés et analysés : utilisation d'une grille pour évaluer sur 4 niveaux <ul style="list-style-type: none"> o En-deçà des attentes : le collaborateur assure incorrectement et/ou insuffisamment l'ensemble de ses activités de façon constante o Partiellement conforme aux attentes : le collaborateur démontre une maîtrise partielle ou variable de l'ensemble des compétences requises pour réaliser les activités de son poste o Conforme aux attentes : le collaborateur assure l'ensemble de ses activités de manière constante et au niveau de qualité attendue o Au-delà des attentes : le collaborateur assure pleinement l'ensemble de ses activités et dépasse régulièrement le niveau de qualité attendu, capable de transmettre ses compétences. - Des actions de montée en compétences des collaborateurs sont étudiées, proposées et adaptées à la situation particulière de chacun : <ul style="list-style-type: none"> o Favoriser les échanges et les situations pour multiplier les sources d'apprentissage, o Mise en pratique des compétences nouvellement acquises, o Suivi des progrès, o Traitement des erreurs. - Les techniques de conduite d'entretien de performance sont appliquées : les méthodes présentées dans les fiches outils sont utilisées
<p>C11. Accompagner ses collaborateurs dans le changement en utilisant des techniques d'écoute, de soutien et de reconnaissance, pour les faire adhérer et s'adapter aux transformations de l'organisation.</p>	<p>Etude de cas A partir d'un cas réel ou fictif d'un changement subi, le candidat repère les différentes étapes du changement traversées par son équipe et propose des axes de management en face de chaque phase (déni, résistance, adaptation, expérimentation,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les différentes étapes du changement sont identifiées : zone de déni, zone de résistance, zone d'inflexion, zone d'expérimentation, zone d'intégration - Des axes de management sont proposés pour chacune des phases du changement : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zone de déni : <ul style="list-style-type: none"> o Les messages à communiquer sont rédigés. o Les bénéfices sont mis en avant ➤ Zone de résistance

	<p>intégration) Ensuite, le candidat prépare son annonce de changement destinée à être communiquée auprès de l'équipe. Enfin, le candidat se met en situation d'accompagnement de ses collaborateurs dans les différentes phases du changement.</p>	<ul style="list-style-type: none">○ Les leaders d'opinion sont identifiés.○ Les freins et les résistances des collaborateurs sont pris en compte➤ Zone d'inflexion<ul style="list-style-type: none">○ La décision est prise d'agir rapidement➤ Zone d'expérimentation<ul style="list-style-type: none">○ Les collaborateurs sont soutenus et formés si besoin➤ Zone d'intégration<ul style="list-style-type: none">○ Les efforts sont reconnus○ Les succès sont célébrés.➤ Le travail est valorisé <p>- Les techniques de communication en période de changement sont utilisées : Lever les freins au changement et traiter la non-action en s'appuyant sur la boussole du langage, l'écoute efficace, la reformulation</p>
--	---	---