



# Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

## Manager par les talents

## Compétences attestées

---

- C1 : Motiver et mobiliser durablement ses collaborateurs en donnant sens, cohérence et signes de reconnaissance, afin de maintenir un niveau d'engagement élevé
- C2 : Fixer des objectifs et déléguer en choisissant le mode de management, le style de délégation approprié en fonction du niveau d'autonomie de son collaborateur et de ses talents afin d'atteindre les résultats visés
- C3 : Poser le diagnostic d'un manque de performance en utilisant une méthode outillée et objective afin de mettre en place des actions managériales visant à améliorer la performance et la motivation de ses collaborateurs
- C4 : Communiquer de façon assertive en vue de faire passer des messages tout en établissant des relations constructives
- C5 : Mener des entretiens en utilisant des techniques d'entretien afin de recruter des candidats et d'accompagner ses collaborateurs

## Modalités d'évaluation

---

### 1) Cas professionnel :

- a. **A l'écrit** : à partir d'une problématique managériale réelle ou fictive, le/la candidat(e) doit expliquer de manière détaillée comment il/elle a géré la situation. Il veillera à préciser les méthodes et outils utilisés, les résultats obtenus.

Rapport écrit de 10 pages maximum comprenant :

- Une introduction décrivant le contexte, la situation, les acteurs engagés, la problématique rencontrée et en quoi cette situation est problématique pour le manager, pour l'entreprise, ...
- Une première partie sur la compréhension pour chaque partie impliquée des enjeux, de ce qui se joue pour chacun
- Une deuxième partie sur l'analyse des profils de chaque partie
- Une troisième partie sur le diagnostic de la situation
- Une quatrième partie sur les actions managériales menées
- Une conclusion sur le bilan de son intervention et une critique de son action

- b. **A l'oral** : présentation orale de 15 minutes puis échange avec le jury de 15 minutes

### 2) Mise en situation :

Le candidat mène un entretien de feed-back au regard d'une situation fictive (jeu de rôle avec un acteur) devant le jury. Le jury appréciera l'utilisation des techniques d'entretien et des outils de communication utilisés et la posture managériale.

Organisation : un sujet est soumis au candidat qui bénéficiera de 10 minutes de préparation avant la mise en situation qui durera également 10 minutes.

### Principaux critères d'évaluation

- C1 : Motiver et mobiliser durablement ses collaborateurs :
  - Le manager explique le sens de l'action de son collaborateur au regard de son action individuelle, dans le collectif, pour l'entreprise, ...
  - Il donne une vision, un cap.
  - Le manager donne les signes de reconnaissance auxquels son collaborateur est sensible (le manager aura préalablement dressé le profil DISC de son collaborateur et il connaît ainsi les signes de reconnaissance auxquels il est sensible)
  - Le manager mène des actions managériales ciblées (formation si manque de compétences, entretien avec son collaborateur pour creuser démotivation, ...)
  
- C2 : Fixer des objectifs et déléguer
  - Le manager positionne son collaborateur sur la matrice d'autonomie.
  - Il choisit le style déléгатif correspondant (modèle de Hersey et Blanchard).
  - L'objectif fixé est SMART +.
  - Le manager concerte son collaborateur dans la fixation de l'objectif.
  - Le manager réalise un feed-back en 2 temps, il laisse le collaborateur s'exprimer, puis réalise son feed-back
  - Pour son feed-back, le manager exprime les faits, leur impact puis formule la suite à donner.
  
- C3 : Poser le diagnostic d'un manque de performance
  - Le manager utilise les matrices pour poser un diagnostic objectif
  - Le manager identifie des causes probables au manque de performance et de motivation de son collaborateur à l'aide des matrices
  - Il s'appuie sur des faits concrets
  
- C4 : Communiquer de façon assertive
  - Le manager laisse parler son collaborateur sans l'interrompre, il donne des signes verbaux et non verbaux d'intérêt.
  - Pour faire passer un message difficile, le manager exprime les faits concrets, il exprime ce qui pose problème et formule une demande précise.
  - Le message est formulé clairement, il est complet et précis.
  
- C5 : Mener des entretiens
  - Le manager élabore un guide d'entretien complet
  - Il laisse son interlocuteur s'exprimer (temps de parole, posture, disponibilité, accessibilité)
  - Le manager accueille le candidat
  - Il utilise des questions ouvertes et fermées à bon escient

## **Motiver et mobiliser durablement vos collaborateurs**

Le manager est avant tout amené à encadrer des personnes. Cela peut être une petite équipe, un service, voir une entreprise. La taille de l'équipe encadrée peut varier.

Il encadre une équipe et réalise des actes de management au quotidien. Il adapte ainsi son management à chacun de ses collaborateurs.

Son rôle est essentiel. C'est un maillon du management au sein de l'entreprise. Il a pour mission de créer une dynamique vertueuse au sein de son équipe, de motiver et d'impliquer ses collaborateurs.

Il véhicule les projets de l'entreprise au sein de son entreprise, donne une vision claire à ses collaborateurs. Il donne un cadre clair à l'action individuelle et collective afin de donner du sens au travail de chacun.

Sur le terrain, le manager accompagne son équipe en leur donnant de la reconnaissance de manière individualisée et collective. Il s'adapte à chacun afin de maintenir un niveau d'engagement élevé.

Il fait le lien entre son équipe et d'autres services de l'entreprise. Le manager de talents exerce ses activités dans tous types de structures et secteurs d'activités. Il s'adapte donc au contexte d'activité dans lequel il évolue, à l'organisation de son entreprise.

## **Fixer des objectifs et déléguer**

Le manager organise le travail de ses collaborateurs au regard des objectifs du service. Il est garant du bon fonctionnement du service.

Il répartit les activités de travail et délègue celles-ci en s'appuyant sur les caractéristiques et les talents de chaque collaborateur, tout en veillant à la charge de travail de chacun.

Il évalue l'autonomie de ses collaborateurs afin de leur déléguer des tâches de manière adaptée. Il développe l'autonomie de chacun.

Afin de permettre à chacun de mener à bien ses missions, il fixe en concertation avec ceux-ci des objectifs réalistes et réalisables, et s'assure qu'ils ont les moyens nécessaires pour les mener à bien. Il supervise leur avancée et fait des points de suivi réguliers.

Conscient de l'importance de la communication, il réalise des feed-backs précis auprès de chaque collaborateur.

## **Poser le diagnostic d'un manque de performance**

Le manager s'appuie sur les points forts de son équipe. Néanmoins, afin d'atteindre une performance individuelle et collective, il analyse également les manques de performance.

Pour ce faire, il s'appuie sur des outils objectifs de diagnostic pour analyser la situation et déterminer les causes probables de manque de performance : problème mécanique, problème de compétences, problème relationnel, émotionnel, managérial, ...

Il identifie et analyse les baisses de motivation et d'implication de ses collaborateurs.

Au regard du diagnostic réalisé, il met en œuvre les actions managériales nécessaires pour les résoudre.

Il est autonome dans sa fonction d'encadrant d'équipes.

## **Communiquer de façon assertive**

Le cœur de cette activité est l'humain, la dimension relationnelle est donc capitale. Le manager de talents, en tant que responsable d'équipe, a un rôle central de communication et a conscience de l'importance de la communication. Il communique de manière collective et individuelle auprès de son équipe.

Il sait rendre sa communication efficace en la régulant et en s'assurant que le message est compris.

Il est à l'écoute de ses collaborateurs et fait preuve de disponibilité si un collaborateur rencontre un problème ou ne va pas bien.

Il facilite la communication entre les différents acteurs de l'équipe. Il gère les conflits et intervient dans les situations où la communication est difficile.

Il sait passer des messages difficiles en préservant la relation avec ses collaborateurs. Il a conscience de l'impact des émotions sur la communication.

Il utilise des outils de communication adaptés pour mener à bien cette activité, basée sur une relation de confiance.

## **Mener des entretiens**

Le manager de talents, en tant que responsable d'équipe, participe également à la gestion opérationnelle des ressources humaines.

D'une part, il contribue à la phase de recrutement de nouveaux collaborateurs dépendant de son périmètre d'action.

D'autre part, il a en charge le suivi et l'accompagnement de ses collaborateurs dont la phase d'évaluation. Il participe à la gestion de carrière de ses collaborateurs, à leur formation. Il met en œuvre des actions pour contribuer à la progression de ses collaborateurs, à l'accompagnement de leur parcours professionnel.

Pour se faire, il mène des entretiens annuels, professionnels et de recrutement. Il peut être amené à réaliser des entretiens de recadrage également.

Le manager de talents exerce cette activité dans tous types de structures et secteurs d'activités. Il s'approprie donc les spécificités du secteur d'activité et de son entreprise.

Dans le cadre de cette activité, il peut être en lien avec la fonction Ressources Humaines de sa structure : dirigeant, RRH, DRH, DAF, ...

Il utilise des outils et des techniques d'entretien.

Il s'appuie sur la réglementation en vigueur et connaît le droit du travail s'appliquant dans le cadre de son activité professionnelle.