

## 5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

### Manager dirigeant

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p><b>Bloc de compétences n° 1 : Concevoir la stratégie de l'entreprise/unité répondant aux enjeux de performance économique et de développement durable</b>  <i>En traduisant et en évaluant l'impact des orientations politiques et des objectifs économiques et RSE, concevoir la stratégie de l'entreprise/unité répondant aux enjeux de performance économique et de développement durable, en s'appuyant sur l'établissement de son diagnostic stratégique et l'identification de nouveaux leviers de création de valeur déterminés par les innovations technologiques.</i></p>			
<p>A.1.1 Contribution à la définition des orientations de politique générale de l'entreprise et identification de leur impact sur sa stratégie de développement</p>	<p>C.1.1.1 Contribuer à la définition des orientations de politique générale de l'entreprise, en déterminant à moyen et long termes son positionnement, sa mission et ses valeurs intégrant les dimensions économiques, sociétales et environnementales, afin de fixer les conditions de son développement économique dans une perspective de performance durable.</p> <p>C.1.1.2 Evaluer les incidences des orientations de politique générale de l'entreprise, en analysant les objectifs qui en découlent en matière de performance économique et de RSE, afin de les décliner au sein de son entité dans le respect, le cas échéant, de sa « raison d'être ».</p>	<p>Toutes les compétences constitutives du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p style="text-align: center;"><i>Sur le fondement d'un cas d'entreprise réel ou fictif propre à chaque candidat, celui-ci doit adopter la posture d'un manager dirigeant et réaliser :</i></p> <p style="text-align: center;"><b>Un diagnostic stratégique d'entreprise et produire les recommandations sur l'évolution de sa stratégie de développement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté de la définition de la politique de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la finalité de l'entreprise est exprimée au regard de son activité et de sa mission et contextualisée dans son environnement sociétal,</li> <li>- la finalité économique de l'entreprise, en matière de profit et de développement, est caractérisée,</li> <li>- la finalité de l'entreprise intègre les dimensions sociales, sociétales et environnementales et fixe des principes directeurs de développement durable.</li> </ul> </li> <li>• Qualité de l'analyse de la politique de l'entreprise :</li> </ul>

		<p><b>intégrant les impératifs découlant de sa politique en matière de RSE.</b></p> <p><i>Le diagnostic et la stratégie qui en découlent sont formalisés dans un écrit présenté oralement par chaque candidat dans le cadre d'une mise en situation reconstituant l'instance dirigeante de l'entreprise.</i></p>	<p>- l'évaluation des orientations politiques de l'entreprise permet d'identifier leur impact sur les objectifs économiques et extra-financiers (en lien avec la RSE) à atteindre, et de les traduire dans la stratégie à conduire.</p>
<p>A.1.2 Diagnostic des facteurs externes et internes, d'ordres socio-économique, politique, juridique, technologique et environnemental, ayant un impact sur l'activité de l'entité</p>	<p>C.1.2.1 Etablir le diagnostic externe de son entreprise, en choisissant et mobilisant la méthodologie adaptée (PESTEL, forces de Porter...) et en s'appuyant sur le produit d'étude(s) conduite(s) au moyen d'outils digitalisés concernant les facteurs d'ordres socio-économique, politique, juridique, technologique et environnemental, afin d'identifier et de qualifier ses menaces et opportunités compte tenu des spécificités de son marché.</p> <p>C.1.2.2 Etablir le diagnostic interne de l'entreprise, en analysant sa chaîne de valeur et les facteurs fondant sa singularité (culture, compétences, avantages distinctifs), afin d'identifier et de qualifier ses forces et faiblesses au regard de la concurrence.</p> <p>C.1.2.3 Identifier les perspectives de développement et/ou d'évolution de l'entreprise, en mettant en perspective les diagnostics internes et externes réalisés, afin de consolider sa position sur son marché et d'assurer sa pérennité en cohérence avec les orientations de politique générale.</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise réel ou fictif et mise en situation reconstituée Travail individuel et collectif Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de la méthode d'analyse : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le choix de la méthode d'étude de l'environnement interne/externe de l'entreprise est justifié et adapté à son contexte,</li> <li>- les données collectées et traitées font l'objet d'une analyse interprétative, prédictive et/ou prescriptive,</li> <li>- l'analyse est fondée sur des constats objectifs factuellement par les données traitées.</li> </ul> </li> <li>• Pertinence du diagnostic posé : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les différents facteurs externes ayant un impact sur l'entreprise sont identifiés avec exhaustivité, qu'ils soient d'ordre socio-économique, politique, juridique, technologique et environnemental,</li> <li>- l'évaluation des facteurs externes identifiés permet la définition et la qualification des menaces et opportunités portées par l'environnement de l'entreprise,</li> <li>- les facteurs internes à l'entreprise fondant ses spécificités et sa singularité (chaîne de valeur, identité, capacités...) sont analysés</li> </ul> </li> </ul>

			<p>et permettent de qualifier ses forces et faiblesses au regard de son marché,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les possibilités ou nécessités d'évolution de l'entreprise sont identifiées et définies en cohérence avec les caractéristiques de son environnement interne/externe et les opportunités et gisements d'innovation repérés.</li> </ul>
<p>A.1.3 Création de nouveaux modèles de création de valeur intégrant l'innovation</p>	<p>C.1.3.1 Définir de nouveaux leviers de création de valeur économique et extra-financière pour l'entreprise, en s'appuyant sur les opportunités portées par son marché en matière d'usage, de technologie et de normes environnementales, afin d'exploiter les gisements d'innovation repérés et de les traduire dans de nouveaux modèles économiques et le renouvellement de son offre produit/service.</p> <p>C.1.3.2 Elaborer la stratégie de développement de son entité, en sélectionnant le type d'actions à conduire compte tenu du calcul de leur ROI et en produisant l'estimation des moyens humains, techniques et financiers à mobiliser, afin de la présenter et de l'argumenter auprès des instances décisionnaires de l'entreprise.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence des recommandations et de la stratégie d'entreprise :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les évolutions du marché et de l'environnement de l'entreprise sont pris en compte, notamment en matière d'attentes, d'aspiration et d'usage de sa cible clients/utilisateurs,</li> <li>- les opportunités du marché de l'entreprise, notamment en matière d'innovation technologique et de développement durable, sont exploitées et traduits dans le renouvellement de l'offre et/ou du modèle économique de l'entreprise,</li> <li>- les orientations stratégiques identifiées sont concrétisées en action, dont la faisabilité et le ROI sont évalués,</li> <li>- les objectifs visés par la stratégie d'entreprise sont clairement définis, mesurables et atteignables, et intègrent les dimensions économiques et extra-financières,</li> </ul> </li> </ul>

			<p>- les moyens nécessaires à la concrétisation de la stratégie élaborée, sur les plans humain, technique et financier, sont évalués et dimensionnés en fonction des objectifs et résultats attendus.</p>
<p>A.1.4 Présentation argumentée de la stratégie de développement en comité de direction</p>	<p>C.1.4.1 Présenter la stratégie et le plan de développement élaborés en comité de direction de l'entreprise, en structurant et en développant un argumentaire fondé sur ses analyses et sur des données factuelles et démontrables, afin d'emporter le consensus nécessaire à sa mise en œuvre et, le cas échéant, d'en négocier les modalités et conditions de réalisation.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de la présentation et de la défense de la stratégie élaborée : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la présentation de la stratégie est claire, structurée et mobilise des outils valorisant et confortant le propos (diaporama, visualisation des données),</li> <li>- le niveau d'information choisi équilibre précision et synthèse,</li> <li>- l'argumentaire développé est convaincant car appuyé par des données objectives et des analyses démonstratives,</li> <li>- les questions et objections ou réserves opposées sont traitées et contre-argumentées à l'appui d'éléments factuels,</li> <li>- la posture mise en œuvre, l'élocution et les qualités oratoires contribuent à donner du crédit à la présentation et à emporter l'adhésion de l'auditoire.</li> </ul> </li> </ul>

<p align="center"><b>Bloc de compétences n° 2 : Piloter l'activité et la performance durable de l'entreprise/unité sur les plans organisationnel, budgétaire et financier</b></p> <p align="center"><i>En structurant son mode de fonctionnement dans une logique d'optimisation, piloter l'activité de l'entreprise/unité dans une optique de performance durable, en opérant les choix budgétaires et en évaluant les résultats de l'entité selon des critères financiers et extra-financiers.</i></p>			
<p>A.2.1 Analyse et diagnostic du fonctionnement de l'entité et recherche de son optimisation</p>	<p>C.2.1.1 Réaliser le diagnostic fonctionnel de l'entité, en analysant méthodiquement sa structure organisationnelle, les différents processus intervenant dans ses activités et les solutions digitales qui leur sont associées, afin d'identifier les améliorations à y apporter pour optimiser son fonctionnement.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p align="center"><i>Sur le fondement d'un cas d'entreprise réel ou fictif propre à chaque candidat, celui-ci doit adopter la posture d'un manager dirigeant et opérer les choix de pilotage d'une entité (entreprise ou unité opérationnelle/fonctionnelle). Ces choix portent sur 3 dimensions différentes en relation avec les compétences évaluées : organisationnelle, stratégie opérationnelle, performance financière et extra-financière.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de l'audit de fonctionnement de l'entité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le choix de la méthode d'audit mobilisée est argumenté et adapté au contexte de l'entité,</li> <li>- l'audit est réalisé dans le respect de la méthode retenue,</li> <li>- l'analyse de la structure organisationnelle de l'entité, des processus mis en œuvre et des outils et ressources associés donne lieu à l'identification des points forts à capitaliser et des inefficiences à corriger.</li> </ul> </li> </ul>
<p>A.2.2 Organisation et structuration des différentes fonctions de l'entité</p>	<p>C.2.2.1 Structurer le fonctionnement général de l'entité, en rationalisant la répartition de ses différentes activités et les processus et outils qui leurs sont associés, afin de mettre en cohérence l'opérationnel et la stratégie et de mieux servir l'atteinte des objectifs visés.</p>	<p align="center"><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Etude d'un cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale</p> <p align="center"><b>1/</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence du plan d'amélioration de l'organisation et de la structuration de l'entité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la proposition de structuration des activités et processus de l'entité est rationnelle et recèle des gisements d'amélioration, de réduction des coûts et des gains d'efficacité et de productivité.</li> </ul> </li> </ul>
<p>A.2.3 Définition et mise en place d'un système de veille stratégique sectorielle et conception d'une stratégie opérationnelle sur un périmètre fonctionnel (marketing, achats, supply chain...)</p>	<p>C.2.3.1 Etablir un système de collecte et de traitement des informations externes et internes sur un ou plusieurs périmètres fonctionnels, en choisissant les outils digitaux associés et les modalités d'exploitation des données, afin de disposer des informations permettant de repérer et</p>	<p>En relation avec les compétences C.2.1.1 &amp; C.2.2.1</p> <p><b>L'audit de fonctionnement d'une unité et la production d'axes d'amélioration concernant son organisation et ses processus</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du système de veille sectoriel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la sélection des informations externes à collecter est réaliste compte tenu de leur disponibilité et de leur accessibilité,</li> </ul> </li> </ul>

	<p>d'interpréter les signaux forts et faibles ayant un impact potentiel sur l'activité de l'entité.</p> <p>C.2.3.2 Elaborer une stratégie opérationnelle sur un périmètre fonctionnel relevant de sa responsabilité et de son champ d'expertise, en déclinant les orientations politiques et stratégiques globales de l'entreprise et de l'entité dans le domaine concerné, afin d'assurer l'atteinte des objectifs visés.</p>	<p style="text-align: center;"><b>2/</b></p> <p>En relations avec les compétences C.2.3.1, C.2.3.2, C.2.4.1 &amp; C.2.4.2</p> <p style="text-align: center;"><b>Une stratégie opérationnelle sur un périmètre fonctionnel déclinant la stratégie globale de l'entreprise et son budget associé</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- le choix des sources d'information permet de disposer de données fiables, actualisées et significatives,</li> <li>- le système de traitement de l'information exploite de façon optimale les possibilités offertes par les technologies digitales, dans la limite des moyens de l'entité.</li> <li>• Pertinence de la stratégie opérationnelle sur le périmètre fonctionnel concerné :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- la politique et la stratégie globales de l'entreprise sont respectées,</li> <li>- la stratégie opérationnelle tient compte de la veille sectorielle opérée.</li> </ul> </li> </ul>
<p>A.2.4 Choix d'allocation des ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entité</p>	<p>C.2.4.1 Opérer les choix de répartition et d'allocation des ressources financières nécessaires au fonctionnement et au développement de l'entité, en analysant les différents postes de fonctionnement et en arbitrant les priorités compte tenu de la hiérarchisation des actions à conduire, afin de garantir un équilibre entre dépenses, investissement et niveau de rentabilité.</p> <p>C.2.4.2 Elaborer les budgets prévisionnels des différents services de l'entité en concertation avec les directions concernées, en s'appuyant sur l'analyse des résultats des exercices précédents et en tenant compte des objectifs à atteindre, afin d'assurer une gestion optimale de l'entité sur le plan financier.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justesse de la proposition budgétaire fondée sur l'analyse financière :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les coûts des différents postes de dépense de l'entité sont évalués,</li> <li>- les besoins financiers sont mesurés et hiérarchisés selon les besoins de fonctionnement et d'investissement déterminés par les projets de développement de l'entité,</li> <li>- les choix d'affectation de ressources financières sont en cohérence avec les objectifs à atteindre,</li> <li>- le budget élaboré permet une gestion optimale de l'entité sur le plan financier, dans la recherche d'un équilibre entre recettes,</li> </ul> </li> </ul>

			dépenses et nécessité d'investissement.
<p>A.2.5 Pilotage et évaluation de la performance économique et extra-financière de l'entité</p>	<p>C.2.5.1 Définir les critères de mesure de la performance financière et extra-financière de son entité, en tenant compte des objectifs assignés sur le plan économique et en matière de RSE, afin de disposer d'indicateurs objectifs, qualifiés et quantifiés.</p> <p>C.2.5.2 Structurer les modalités de suivi et d'évaluation financière et extra-financière de l'entité, afin de disposer des informations permettant de décider des ajustements à effectuer au regard du fonctionnement des différents services et des objectifs fixés.</p> <p>C.2.5.3 Evaluer la performance économique et extra-financière de l'entité, en identifiant et en mesurant les écarts avec les objectifs initialement fixés et en identifiant les solutions correctives à mettre en œuvre compte tenu de l'analyse des causes génératrices d'inefficience, afin d'assurer son amélioration continue.</p> <p>C.2.5.4 Etablir le <i>reporting</i> de la performance durable de l'entité sur le plan financier et extra-financier, en synthétisant ses résultats économiques et ceux rendant compte de son impact social et environnemental, afin de le partager en comité de direction et, le cas échéant, de contribuer à l'établissement de la DEPF de l'entreprise.</p>	<p style="text-align: center;"><b>3/</b></p> <p>En relations avec les compétences C.2.5.1, C.2.5.2, C.2.5.3 &amp; C.2.5.4</p> <p style="text-align: center;"><b>L'évaluation de la performance durable de l'entreprise/unité fondée sur l'analyse d'indicateurs financiers et extra-financiers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de l'évaluation multicritère de la performance de l'entité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les critères d'évaluation définis sont alignés aux objectifs généraux de l'entreprise sur le plan financier, économique et extra-financier (en lien avec la RSE),</li> <li>- l'analyse des indicateurs et outils restituant la performance de l'entité donne à l'identification et la mesure des écarts avec les objectifs initialement visés,</li> <li>- les causes génératrices des écarts identifiés et mesurés sont analysées et des solutions de correction sont définies,</li> <li>- la performance de l'entité est quantifiée et qualifiée au niveau économique, financier et extra-financier.</li> </ul> </li> </ul>

**Bloc de compétences n° 3 : Manager les projets de changement et de transformation de l'entreprise/unité**

*En tenant compte des caractéristiques de l'entreprise, de ses orientations, de ses évolutions et de son mode de fonctionnement, piloter les projets de changement et de transformation, en définissant leur stratégie de mise en œuvre, les modalités de leur suivi et de leur reporting, afin de favoriser leur réussite et la levée des résistances internes en vue de l'atteinte des objectifs visés.*

<p>A.3.1 Analyse des orientations de changement et de transformation de l'entreprise/unité et évaluation des situations à prendre en compte et de leur problématique</p>	<p>C.3.1.1 Formuler différentes hypothèses sur les projets de changement à mettre en œuvre au sein de l'entité, en tenant compte des caractéristiques de l'entreprise, de son organisation, de son fonctionnement, de ses salariés et de ses orientations d'évolution, afin d'identifier et de prioriser ceux à conduire au regard des enjeux considérés.</p> <p>C.3.1.2 Evaluer la faisabilité et l'intérêt des projets de changement identifiés, en analysant leur contexte et leurs impacts potentiels d'un point de vue humain, financier et technique, afin de déterminer ceux à réaliser.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p><i>Sur le fondement d'un cas d'entreprise réel ou fictif propre à chaque candidat, celui-ci doit adopter la posture d'un manager dirigeant et définir les conditions d'accompagnement de la transformation de l'entreprise sous la forme de :</i></p> <p><b>Un projet de changement et ses outils de pilotage et de communication associés</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de l'analyse des besoins de l'entreprise et de leur traduction dans une démarche de transformation technologique et organisationnelle :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les problématiques de l'entreprise face aux mutations sociétales, environnementales et technologiques sont définies,</li> <li>- plusieurs hypothèses de réponse à ses mutations sont envisagées et leurs incidences en matière d'organisation, de fonctionnement et de ressources humaines sont identifiées,</li> <li>- les impératifs de transformation de l'entreprise sont traduits en projets de changement dont la faisabilité et l'intérêt sont évalués.</li> </ul> </li> </ul>
<p>A.3.2 Structuration des projets de changement et de transformation à conduire et de leur stratégie de mise en œuvre</p>	<p>C.3.2.1 Définir les projets de changement à conduire sur les différents champs propres à son unité, en délimitant leur périmètre et leurs objectifs et en anticipant les problèmes pouvant survenir au regard des freins existants, afin de favoriser la transformation des pratiques au sein de l'entreprise.</p> <p>C.3.2.2 Structurer les projets de changement et de transformation à mettre en œuvre, en identifiant l'ensemble</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité de la structuration du projet :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les objectifs attachés au projet sont clairement définis, au niveau qualitatif et quantitatif,</li> <li>- le périmètre du projet est circonscrit et les risques inhérents à sa mise en œuvre, en termes de</li> </ul> </li> </ul>

	<p>des paramètres à prendre en compte et en élaborant une stratégie de mise en œuvre adaptée aux caractéristiques de l'entreprise et favorisant l'implication et la participation des acteurs cibles à la conduite des actions.</p> <p>C.3.2.3 Organiser la mise en œuvre des projets de changement, en déterminant leur planification et les ressources et compétences internes et externes à mobiliser au regard des contraintes de délais et de budget à respecter, afin de fixer et d'encadrer leurs conditions de réalisation.</p>		<p>frein, de blocage et d'inefficience sont identifiés et anticipés,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le projet est découpé en phases et étapes de réalisation,</li> <li>- la mise en œuvre du projet est planifiée selon des phases et étapes de réalisation cohérentes et rationnelles,</li> <li>- les délais de livrable sont définis et réalistes,</li> <li>- les ressources internes et externes à mobiliser pour la réalisation du projet sont définies et qualifiées et leur dimensionnement est aligné aux objectifs poursuivis et aux moyens à disposition,</li> <li>- les exigences de qualité du projet sont spécifiées et comprennent des critères touchant à la protection de l'environnement,</li> <li>- la méthodologie de conduite de projet choisie privilégie une approche agile, contribuant à la prévention des risques et à la levée des freins au changement.</li> </ul>
<p>A.3.3 Pilotage des projets de changement et de leur ajustement</p>	<p>C.3.3.1 Concevoir le système de pilotage du projet de changement, en définissant les modalités de suivi, les indicateurs d'évaluation et leurs outils associés, afin de contrôler son déroulement et les résultats atteints au regard des objectifs visés.</p> <p>C.3.3.2 Piloter la mise en œuvre du projet de changement, en évaluant régulièrement ses conditions de réalisation, les résultats atteints et les effets produits, afin de décider des ajustements à lui apporter.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualité du système de pilotage du projet de changement :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les critères retenus permettent le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du projet, sur les plans qualitatif, quantitatif et environnemental,</li> <li>- les critères d'évaluation sont traduits en indicateurs de suivi et tableaux de bord digitalisés,</li> </ul> </li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- les instruments et outils de pilotage sont fonctionnels et permettent une évaluation continue de la mise œuvre du projet et des résultats intermédiaires atteints,</li> <li>- le système de pilotage permet l'identification, voire l'anticipation, des écarts avec les objectifs visés et d'en identifier les causes en vue de les résoudre.</li> </ul>
<p>A.3.4 Information régulière des parties prenantes des projets de changement</p>	<p>C.3.4.1 Décider des modalités de communication à mettre en œuvre tout au long du déroulement du projet de changement, en évaluant ses effets potentiels sur l'ensemble des parties prenantes et en déterminant en conséquence les canaux, outils et formats à mobiliser, afin d'assurer la diffusion et le partage et la diffusion de l'information nécessaire à sa réussite.</p> <p>C.3.4.2 Assurer la communication auprès des parties prenantes du projet de changement tout au long de son déroulement, en veillant à leur communiquer un niveau d'information adapté à leurs positions respectives, afin de favoriser l'implication et l'adhésion des acteurs concernés.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence du système de communication concernant le projet de changement :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les canaux, outils et formats de communication choisis sont adaptés aux conditions de mise en œuvre du projet et à ses différentes parties prenantes,</li> <li>- le système de communication exploite de façon efficiente les ressources digitales et est adapté aux différents modes de travail (présentiel, distanciel, hybride) et à leur temporalité (synchrone et asynchrone),</li> <li>- le système de communication garantit la bonne circulation et le partage des flux d'information utile,</li> <li>- les catégories et niveaux d'information sont définis et associés à leurs destinataires,</li> <li>- le système de communication contribue à assurer et favoriser l'implication des parties prenantes du projet, ainsi que l'identification,</li> </ul> </li> </ul>

			l'anticipation et le traitement des risques et difficultés.
--	--	--	---

**Bloc de compétences n° 4 : Manager les équipes par l'agilité comportementale et l'exercice d'un leadership éthique**

*En définissant un mode de leadership fédérateur et porteur de sens, manager les équipes de l'entreprise/unité, en mobilisant les techniques favorisant l'adhésion et l'implication de ses collaborateurs et tenant compte de leurs souhaits d'évolution et de montée en compétences et des besoins de l'entité en la matière.*

<p>A.4.1 Exercice d'un mode de leadership contribuant à fédérer les équipes et à surmonter les résistances</p>	<p>C.4.1.1 Définir un positionnement et un mode de management inclusif, fédérateur et adapté à la diversité des organisations de travail (présentiel, distanciel, mixte...), en tenant compte de la variété des attentes et profils de ses collaborateurs ainsi que des exigences découlant de la politique RSE de l'entreprise et du droit du travail, afin de favoriser l'implication de ses collaborateurs et de contribuer à leur épanouissement professionnel.</p> <p>C.4.1.2 Encadrer ses collaborateurs, en privilégiant une posture d'écoute et une communication porteuse de sens sur des objectifs communs et en mettant en œuvre les méthodes favorisant la coopération et l'intelligence collective, afin de lever les freins au changement et d'accompagner ses équipes dans les projets d'évolution et de transformation de l'entité.</p> <p>C.4.1.3 Exercer une fonction de médiation en cas de problème affectant le collectif de travail, en évaluant le type et la nature des difficultés rencontrées et en animant la recherche et la formulation de solutions adaptées, afin de résoudre la situation en préservant l'intérêt de l'entité et des acteurs concernés.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p align="center"><i>Sur le fondement d'un cas d'entreprise réel ou fictif propre à chaque candidat, celui-ci doit adopter la posture d'un manager dirigeant et définir les conditions d'accompagnement et d'encadrement des équipes de son entité (entreprise ou unité opérationnelle/fonctionnelle) sous la forme des :</i></p> <p><b>Modalités de management et d'évolution d'une équipe présentant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'organisation du travail à produire,</li> <li>- le mode de management et d'animation du collectif,</li> <li>- le mode de gestion d'une situation problème,</li> <li>- l'évaluation des besoins d'évolution et d'acquisition de compétences du collectif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence du mode managérial préconisé : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la variété des profils, caractéristiques et attentes des collaborateurs est définie et prise en considération,</li> <li>- la multiplicité des environnements et modalités de travail est prise en compte,</li> <li>- la politique RSE de l'entreprise et sa traduction dans les modalités de travail et principes de gestion des collaborateurs sont respectées,</li> <li>- le mode de management préconisé est adapté aux spécificités de l'entreprise, du collectif de travail et est argumenté,</li> <li>- le format et les techniques d'animation de réunion de travail préconisés sont de nature à favoriser la créativité et l'implication des membres du collectif.</li> </ul> </li> <li>• Résolution d'un problème relationnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>- le choix de la méthode d'analyse du problème est approprié,</li> <li>- la mobilisation de la méthode d'analyse permet de dégager une</li> </ul> </li> </ul>
--	---	--	---

			<p>solution préservant les intérêts de chacun, - la solution retenue est réaliste.</p>
<p>A.4.2 Implication des cadres de proximité dans le développement de la stratégie RH</p>	<p>C.4.2.1 Mobiliser les cadres de proximité de son entité, en les accompagnant dans la mise en place de nouvelles méthodes de travail et l'implémentation d'outils digitaux contribuant à l'optimisation des processus internes, afin d'assurer leur appropriation par les équipes concernées.</p> <p>C.4.2.2 Déterminer en concertation avec les cadres de proximité les aménagements et adaptations de poste de travail à mettre en œuvre pour les salariés en situation de handicap, en s'appuyant sur l'analyse de leurs besoins spécifiques, afin de leur proposer des conditions de travail leur garantissant accessibilité, autonomie et intégration dans le collectif.</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence de l'organisation de l'équipe :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identification des compétences à mobiliser est juste et permet la mise à disposition de ressources suffisantes qualitativement et quantitativement,</li> <li>- l'organigramme de l'équipe-projet est clair et assigne à chacun son rôle, ses missions, son niveau de responsabilité et la nature de ses interactions avec les membres du collectif,</li> <li>- l'organisation des modalités de collaboration intègre les dimensions présentielle et distancielle, synchrone et asynchrone,</li> <li>- les règles de fonctionnement du collectif et des méthodes de travail sont claires et fixent des normes concernant la qualité des productions et le respect de l'environnement,</li> <li>- l'organisation des modalités de travail prévoit les aménagements à mettre en œuvre afin de garantir l'accessibilité et l'autonomie des professionnels en situation de handicap.</li> </ul> </li> </ul>

<p>A.4.3 Evaluation des compétences et définition des axes stratégiques de développement des compétences des salariés de l'entreprise/unité au vu des évolutions organisationnelles, technologiques et environnementales</p>	<p>C.4.3.1 Evaluer les compétences à développer au sein de son entité en lien avec le service RH de l'entreprise, en qualifiant et quantifiant les besoins générés par les évolutions des métiers en raison de facteurs organisationnels, technologiques et environnementaux, afin de définir les axes stratégiques de développement de compétences nécessaires à la continuité et à l'essor de son activité.</p> <p>C.4.3.2 Elaborer le plan de développement des compétences de son entité en lien avec le service RH de l'entreprise, en déterminant les actions à mettre en œuvre, afin de permettre le maintien en emploi de ses salariés et leur montée en compétences.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justesse de l'évaluation des besoins évolutifs de compétences du collectif de travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'impact de l'évolution des métiers et des organisations de travail induit par les changements et innovations technologiques et environnementaux est identifié et qualifiés,</li> <li>- les nécessités de développement de compétences du collectif sont définies dans un objectif de maintien et de développement de l'activité et de compétitivité de l'entreprise.</li> </ul> </li> </ul>
<p>A.4.4 Définition des conditions d'évolution et de mobilité des salariés et participation au recrutement de nouveaux collaborateurs</p>	<p>C.4.4.1 Evaluer la performance et les aspirations individuelles des salariés de son entité, en s'appuyant sur les résultats des entretiens annuels qu'il a réalisés ou délégués, afin de déterminer les actions à mettre en œuvre pour favoriser leur mobilité et leur évolution professionnelle.</p> <p>C.4.4.2 Participer au recrutement de nouveaux collaborateurs, en validant les choix opérés concernant la sélection des profils et candidats et en veillant à l'application de modes de recrutement justes, inclusifs et non discriminants favorisant l'accès à l'emploi de professionnels en situation de handicap, afin de disposer des ressources humaines nécessaires au fonctionnement et au développement de l'activité de son entité.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinence de l'évaluation de la performance individuelle et des conditions de mobilité des collaborateurs : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la performance individuelle des collaborateurs est objectivée au moyen d'outils de gestion RH et tient compte des entretiens individuels menés,</li> <li>- les aspirations, attentes et projets d'évolution des collaborateurs sont entendus et pris en considération,</li> <li>- les critères et modalités de recrutement et d'accueil de nouveaux collaborateurs tiennent compte des besoins spécifiques des professionnels en situation de handicap.</li> </ul> </li> </ul>