

Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation

**Certification professionnelle :
Manager d'unité opérationnelle**

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. »

La certification Manager d'unité opérationnelle propose 6 grandes activités majeures pour ce métier, qui sont décrites à la suite dans le référentiel d'activités, de compétences et d'évaluations.

Les évaluations majeures concernant la certification comprennent des évaluations collectives et individuelles, explicitées dans les modalités d'évaluation du référentiel, et portant sur :

- *Les projets :*
 1. Un projet stratégie soumis par une organisation, avec pour livrables la définition et le déploiement de la stratégie
 2. Un projet Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) avec la réalisation d'un diagnostic RSE de son unité, incluant la QVCT, en cohérence avec la stratégie de l'organisation

- *Les études de cas :*
 1. Marketing : du diagnostic opérationnel d'une organisation au plan d'actions opérationnel e passant par l'identification d'une problématique marketing d'une organisation, la construction d'une segmentation clients et de personas, la proposition d'une offre par segment cible et le mix approprié, la proposition de nouveaux usages digitaux ou encore l'analyse et la construction du parcours clients
 2. Ressources humaines : élaboration du diagnostic de la stratégie RH, analyse du contexte d'activité de son équipe et réalisation d'un plan d'action priorisé
 3. Négociation : l'analyse, la construction et la conclusion d'une négociation
 4. Pilotage de la performance : diagnostic à partir d'états financiers et étude sectorielle, capacité de l'organisation à générer de la trésorerie et à l'optimiser et création de valeur
 5. Conduite du changement : analyse d'une situation et/ou une organisation actuelle versus à une situation et/ou organisation cible, recensement des besoins et résistances pour accompagner le changement, formalisation du processus d'accompagnement et identification du leadership adapté à la situation proposée

6. Elaboration de la transformation digitale : identification de l'impact de la transformation digitale sur l'unité et son écosystème, évaluation de la maturité de son unité face à la transformation digitale, détermination de l'impact de la transformation digitale sur les systèmes d'information utilisés par l'unité, proposition d'un plan de transformation digitale et description d'une méthodologie d'accompagnement des équipes
- *Les business games et mises en situation professionnelles :*
 1. La mise en place d'une stratégie marketing digital
 2. Manager son équipe à travers la description des périmètres de délégation, la construction d'un autodiagnostic de son style de management, de ses pratiques managériales et de ses modes de communication et l'élaboration d'un plan de perfectionnement personnel
 3. Piloter la performance à l'aide du digital à travers la rédaction d'un business plan, la mise en place d'outils de pilotage, la mesure et analyse des écarts entre le prévisionnel et le réalisé et mise en place d'actions correctives et la communication des résultats financiers et extrafinanciers auprès de la gouvernance
 - *Une enquête terrain:* traitement d'un sujet particulier en recueillant des témoignages intégrés dans l'analyse qui permettra d'améliorer sa capacité à diagnostiquer son propre état émotionnel ainsi que celui des parties prenantes, d'améliorer sa capacité à mettre en place une tactique émotionnelle et d'améliorer sa gestion du stress

Dans le cadre d'un dossier VAE, le candidat doit valider les 6 blocs de compétences et présenter, par un dossier écrit solide étayé de preuves, son parcours professionnel, suivi d'une soutenance à l'orale.

Organisation des modalités d'évaluation :

Les épreuves d'évaluation de la certification (examens et soutenances) ont lieu dans des espaces dédiés ou en mode distanciel avec un dispositif de contrôle (proctoring et vérifications à priori et à posteriori).

Pour les personnes en situation de handicap, **emlyon** business school met en place les aménagements nécessaires, en respectant le principe d'égalité pour évaluer les compétences acquises au cours de la formation :

- Accessibilité des locaux : des salles d'examen accessibles aux candidats en situation de handicap

- Aménagements des conditions d'examens :

* chaque candidat en situation de handicap dispose d'un espace suffisant pour installer son matériel et l'utiliser dans de bonnes conditions

* l'école accorde un tiers-temps supplémentaire équivalent au tiers de la durée fixée pour chacune des épreuves. Cette majoration du temps imparti peut être allongée eu égard à la situation exceptionnelle du candidat et sur demande motivée du médecin si cette dérogation est compatible avec le déroulement des épreuves.

* emlyon permet aux candidats en situation de handicap d'utiliser leur ordinateur personnel avec les logiciels adaptés, de bénéficier d'une prise de notes et d'une salle dédiée.

* Si un candidat se trouve dans l'impossibilité de passer un examen, emlyon permet aux candidats en situation de handicap d'étaler le passage de ses épreuves sur plusieurs sessions, en conservant pendant cinq ans les notes obtenues, ainsi que le bénéfice d'acquis obtenus dans le cadre de la procédure de validation des acquis de l'expérience, le cas échéant.

| Bloc 1 : Décliner la stratégie de l'organisation sur son unité | | | |
|---|---|--|---|
| 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 |
| Elaboration de la stratégie de son unité | <p>S'approprier la stratégie générale menée par son organisation, en intégrant la stratégie RSE et l'organisation « à mission » afin d'identifier les enjeux et attentes relatifs à son unité.</p> <p>Elaborer le diagnostic stratégique de son unité afin de valider les décisions à prendre sur son périmètre à moyen terme.</p> <p>Elaborer le plan stratégique de développement de son unité afin de l'aligner sur la stratégie générale de son organisation.</p> | <p>Projet stratégie mené sur 2 mois, sur un cas réel d'entreprise soumis par une organisation, réalisé en groupe de 3 à 6 participants, donnant lieu à un dossier écrit, évalué par un intervenant professionnel.</p> <p>Livrable 1 : définition de la stratégie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic stratégique - Identification du degré d'avantages compétitifs dans son secteur d'activités - Identification des disruptions possibles <p>Livrable 2 : déploiement de la stratégie</p> | <p>Le diagnostic réalisé s'appuie sur une méthodologie argumentée et appropriée au contexte et à son unité</p> <p>L'ensemble des éléments (Environnement, Société et Gouvernance) a été intégré dans le diagnostic réalisé de son unité.</p> <p>Le plan de développement proposé pour son unité est cohérent avec la stratégie de l'organisation.</p> |
| Contribution à la stratégie de disruption de l'organisation | <p>Proposer des <i>business models</i> émergents et disruptifs pour contribuer à faire évoluer la stratégie de l'organisation.</p> <p>Déterminer les leviers de développement majeurs de son unité pour créer de la valeur pour l'organisation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Proposition d'un business model innovant | <p>Le <i>business model</i> proposé met en évidence des évolutions disruptives pour l'organisation et son unité.</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>Proposer de nouveaux relais d'innovation pour se créer des nouvelles sources d'avantages concurrentiels et devenir acteur de la transformation de son organisation.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Plans d'actions pour la mise en œuvre de la stratégie sur une unité opérationnelle - Identification des indicateurs de pilotage de la performance | <p>Les évolutions suggérées sont évaluées et argumentées, notamment comme sources d'avantages concurrentiels et création de valeur pour l'organisation.</p> |
| <p>Mise en œuvre de la stratégie sur son unité</p> | <p>Construire des plans d'actions pour son unité afin de mettre en œuvre les décisions stratégiques prises sur son unité.</p> <p>Mettre en œuvre un tableau de bord stratégique en définissant les indicateurs de mesure et de pilotage afin de mesurer l'alignement stratégique de son unité avec la stratégie de l'organisation et d'anticiper ou de réagir en fonction des écarts constatés.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un tableau de bord stratégique <p>Cette évaluation collective des compétences est complétée par une évaluation individuelle au travers d'une note de synthèse, avec des questions sur les compétences acquises individuellement portant sur les mêmes critères que le projet stratégie.</p> | <p>Les plans d'actions proposés s'appuient sur la formalisation préalable de la stratégie.</p> <p>Les actions recommandées permettent l'identification d'indicateurs pertinents pour piloter le plan d'actions.</p> <p>Les tableaux de bord de pilotage mis en œuvre identifient les écarts et priorisent la proposition d'actions de régulation.</p> |

Bloc 2 : Contribuer à la création de valeur pour les clients, en s'appuyant sur les outils du marketing digital

| REFERENTIEL D'ACTIVITES | REFERENTIEL DE COMPETENCES | REFERENTIEL D'ÉVALUATION | |
|--|---|---|--|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| Elaboration d'une démarche marketing pour son unité | <p>Établir un diagnostic opérationnel de son activité à partir d'une veille du marché et de l'environnement, pour identifier les opportunités et les risques majeurs à combler.</p> <p>Définir les cibles clients à adresser (externes ou internes) en précisant les besoins à satisfaire afin de permettre l'élaboration d'une offre adaptée.</p> <p>Elaborer une proposition de valeur orientée clients élargie aux différentes parties prenantes en définissant le positionnement voulu de son activité sur les segments-cibles afin de répondre aux besoins identifiés.</p> | <p>Etude de cas, réalisée en groupe de 3 à 6 participants, sur une situation réelle d'une organisation, donnant lieu à un rendu écrit, évalué par un intervenant professionnel. L'étude de cas aborde les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un diagnostic opérationnel de l'organisation - l'identification de la problématique marketing à laquelle est confrontée l'organisation - la construction d'une segmentation clients - la construction des <i>persona</i> - la proposition d'une offre sur chaque segment cible et le mix approprié - la proposition de nouveaux usages digitaux | <p>Le diagnostic formulé s'appuie sur une veille du marché et de l'environnement structurée.</p> <p>Le diagnostic formule et priorise les opportunités et risques à prendre en compte pour son unité.</p> <p>Les cibles clients ou parties prenantes à adresser sont identifiées et une proposition de valeur leur est proposée.</p> |
| Elaboration du plan de développement opérationnel de son unité | <p>Construire une offre produits/services adaptée aux différentes cibles à adresser et à leurs besoins, par l'utilisation du concept de « <i>persona</i> », afin de renforcer la contribution de valeur de son activité.</p> | | <p>L'offre produits/services est élaborée grâce au concept de <i>persona</i> et répond aux besoins identifiés.</p> |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | <p>Elaborer un mix-marketing cohérent afin de l'ajuster à la position voulue de son activité et les objectifs de l'organisation.</p> <p>Identifier le parcours client et le tunnel d'acquisition afin de mettre en place des plannings de communication prenant en compte les différents moments privilégiés de la relation clients.</p> <p>Communiquer aux différentes parties prenantes le plan d'action opérationnel de son unité afin d'en faciliter la coordination et le déploiement.</p> | <p>- l'analyse et la construction du parcours clients en utilisant les datas disponibles</p> <p>- un plan d'actions opérationnel incluant la prévision de la communication autour de ce plan</p> <p>Cette évaluation collective des compétences est complétée par une évaluation individuelle au travers d'une note de synthèse, avec des questions sur les compétences acquises individuellement portant sur les mêmes critères que l'étude de cas.</p> | <p>Un mix marketing cohérent avec le ciblage retenu est proposé.</p> <p>L'analyse fine des data disponibles permet de définir le parcours client.</p> <p>Un plan d'actions est argumenté et communiqué aux parties prenantes.</p> |
| <p>Identification et proposition de nouveaux outils de marketing digital pour développer son activité</p> | <p>Proposer de nouveaux usages numériques en mobilisant les techniques du digital afin de créer plus de valeur pour son activité et par conséquent pour l'organisation.</p> <p>Choisir les outils adaptés pour mettre en place une stratégie de Marketing automation : site web et plateforme e-commerce, CRM, gestion de publications sur le web et les réseaux sociaux, afin de renforcer l'atteinte des objectifs poursuivis.</p> | <p>Business game et/ou étude de cas sur une organisation, réalisé en groupe de 2 à 4 participants, donnant lieu à un dossier écrit, évalué par un intervenant professionnel ; le dossier écrit porte sur :</p> | <p>La création de valeur pour son unité est renforcée par la proposition de nouveaux usages numériques argumentés.</p> <p>Des outils de marketing automation sont mis en évidence pour renforcer la création de valeur pour l'unité.</p> |
| <p>Amélioration de l'expérience client grâce au digital</p> | <p>Utiliser les différentes techniques du marketing digital pour mieux accompagner l'expérience client (Google analytics, référencement naturel et payant, médias sociaux, campagnes emails, etc.), dont l'expérience client en situation de handicap.</p> <p>Créer des contenus pour toutes les étapes de l'expérience client (inbound & outbound marketing, brand content, Email</p> | <p>La mise en place d'une stratégie de marketing digital</p> <p>La création d'un tableau de bord pour piloter la performance des outils digitaux</p> | <p>Des solutions digitales, incluant la création de contenus, sont proposées pour soutenir l'expérience client, dont l'expérience client en situation de handicap.</p> |

| | | | |
|--|---|---|--|
| | <p>Marketing, Social Marketing, Digital Advertising, Mobile Marketing) en respectant la réglementation en vigueur, notamment les directives de la RGPD afin de renforcer l'expérience client et d'accompagner les enjeux de référencement de l'organisation.</p> | <p>L'identification de KPI pour mesurer l'efficacité des actions de marketing digital L'analyse de l'impact par outil digital L'élaboration de recommandations pour adapter sa stratégie à partir des résultats/KPI analysés.</p> | <p>Des KPI pertinents, élaborés à partir des data disponibles, permettent de suivre les actions menées et de mesurer leur performance.</p> |
| <p>Mesure de la performance des actions menées</p> | <p>Suivre en temps réel et de manière précise les résultats des actions menées en élaborant des KPI pertinents afin de mesurer le retour sur investissement des actions menées.</p> <p>Utiliser les métriques issues de la Data et de l'IA afin de mesurer l'efficacité et les résultats d'une stratégie marketing digitale (coût par action et par clic, campagne Google Adwords, nombre de leads générés, pourcentage de leads dormants, etc.).</p> <p>Réajuster si besoin le plan d'actions selon les KPI afin d'optimiser la performance des actions.</p> | | <p>Un tableau de bord structuré met en valeur les KPI retenus et permet le pilotage du plan d'actions et des actions spécifiques liées au digital.</p> |

Bloc 3 : Optimiser le pilotage des ressources humaines de son unité

| REFERENTIEL D'ACTIVITES | REFERENTIEL DE COMPETENCES | REFERENTIEL D'ÉVALUATION | |
|--|---|---|--|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| Elaboration du diagnostic RH de son unité | <p>A partir de l'analyse des évolutions d'activité et/ou d'organisation de son unité, analyser les besoins en compétences de l'unité en vue de garantir l'atteinte des objectifs.</p> <p>Etablir un diagnostic RH de son unité (points forts, points faibles, risques, opportunités) afin d'en dégager des priorités à court et moyen terme en matière de besoin de RH (acquisition, départs, montée en compétences).</p> | <p>Etude RH d'une organisation, réalisée en groupe de 2 à 4 participants, donnant lieu à la remise d'un dossier écrit, évalué par un intervenant professionnel. Les livrables attendus. Le livrable attendu :</p> <p>Diagnostic de la stratégie RH de l'entreprise en mobilisant la grille du Mix Social</p> <p>Analyse du contexte d'activité et des caractéristiques clés des RH de son équipe (données biographiques, compétences, motivation)</p> <p>Réalisation d'un plan d'action priorisé</p> | <p>L'analyse RH identifie les écarts entre objectifs visés, besoins en compétences et compétences actuelles de son unité.</p> <p>Le diagnostic RH mobilise les indicateurs appropriés et permet de dégager les priorités d'actions à court et moyen terme.</p> <p>Les leviers prioritaires sur lesquels agir (Emploi, Rémunération, Développement, Participation) sont identifiés.</p> |
| Elaboration et déploiement du plan d'actions RH de son unité | <p>Déterminer en lien avec la direction des RH de l'organisation, les leviers d'action RH pertinents à engager sur les 4 axes que sont l'Emploi, la Rémunération, le Développement, la Participation.</p> <p>Mener en lien avec le service RH la définition des fiches de postes des collaborateurs ainsi que les recrutements de nouveaux collaborateurs afin d'assurer le développement et la performance de son unité.</p> | <p>Production individuelle d'un calendrier managérial établissant les rencontres individuelles et collectives incontournables avec les membres de son équipe, projection sur une année</p> | <p>Des recommandations sur le recrutement, la définition des fiches de postes, la répartition des missions, les correctifs de rémunération, les actions formation, promotion et départs sont formulées pour son unité.</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| | Mettre en œuvre les processus de révision de rémunération, d'accompagnement formation, de gestion des promotions et départs de l'unité pour assurer une organisation optimale du travail et le développement des collaborateurs. | type et identification de l'objet de chaque RDV. | |
| Accompagnement et fidélisation des RH de son unité | <p>Traduire en objectifs de performance individuels et collectifs les objectifs de l'unité afin de mobiliser l'équipe sur leur atteinte.</p> <p>Evaluer la performance individuelle selon un processus formalisé d'entretien annuel d'évaluation afin de fixer ensemble des objectifs pour le futur.</p> <p>Mener les entretiens professionnels afin de prendre en compte les souhaits d'évolution des collaborateurs et de fidéliser les collaborateurs.</p> <p>Mettre en œuvre avec le service RH les actions de formation et de promotion pour ses collaborateurs afin de renforcer les compétences et la fidélisation des membres de son équipe.</p> | <p>Mise en situation professionnelle d'une négociation évaluée individuellement à l'oral, par un intervenant professionnel ; le participant devra présenter :</p> <p>L'analyse de la situation et des enjeux La construction de l'argumentaire et la préparation des objections La conclusion de la négociation</p> | <p>Des objectifs individuels et collectifs sont proposés pour son unité, en cohérence avec les objectifs de l'organisation.</p> <p>Des actions de fidélisation des collaborateurs sont argumentées, telles que structuration de l'entretien annuel, proposition de RDV clés, actions de formation, de partage d'information et d'idées d'amélioration.</p> |
| Etablissement et déploiement d'une relation constructive au sein de l'unité, en interne ou en externe | Créer les conditions de relations constructives et de négociation réussie avec les équipes, les clients, les partenaires afin de maintenir un climat favorable aux échanges. | | La situation de négociation est à la fois anticipée et bien conduite, notamment par : |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>Mener des entretiens de négociation dans une logique gagnant-gagnant, en interne ou en externe avec des clients ou partenaires, afin d'obtenir des décisions validées par l'ensemble des parties prenantes.</p> <p>Gérer les situations tendues par une communication assertive afin de réguler les tensions ou conflits au sein de l'équipe ou avec des partenaires.</p> | | <ul style="list-style-type: none">- la création d'un argumentaire de négociation cohérent avec la situation à traiter- une posture assertive d'écoute, d'empathie et de recherche de solutions coconstruites. |
|--|--|--|--|

| Bloc 4 : Manager de façon agile et responsable | | | |
|--|--|---|---|
| REFERENTIEL D'ACTIVITES | REFERENTIEL DE COMPETENCES | REFERENTIEL D'ÉVALUATION | |
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| <p>Mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale de l'Organisation au niveau de son unité</p> | <p>A partir du diagnostic RSE de son unité, mettre en œuvre un plan d'action et des processus durables au niveau de son unité en intégrant les directives stratégiques RSE de son organisation pour répondre aux objectifs RSE (mesure de l'impact sur l'environnement, bilan carbone, recyclage, revalorisation, économies d'énergie, etc.)</p> <p>Coconstruire avec les parties prenantes internes et externes à son unité les processus d'amélioration continue permettant la recherche de solutions responsables.</p> <p>Communiquer sur ce plan d'actions avec l'aide du correspondant RSE de l'organisation en sensibilisant et formant ses collaborateurs à la RSE pour en faire des collaborateurs éco-responsables.</p> | <p>Projet RSE incluant la QVCT, réalisé en groupe de 2 à 4 participants, sur une durée de 1 à 2 mois, donnant lieu à la restitution d'un dossier écrit, évalué par un intervenant professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> - réalisation du diagnostic RSE de son service, en cartographiant les parties prenantes internes et externes, en cohérence avec la stratégie de l'organisation - Hiérarchisation des besoins de son unité, prenant en compte la diversité dont les personnes en situation de handicap, par l'utilisation de différents outils existants, (matrice de matérialité, | <p>Les parties prenantes internes et externes à son unité (partenaires, fournisseurs, etc.) sont identifiées de façon exhaustive.</p> <p>Les enjeux RSE s'appliquant à son unité ont été identifiés dans le diagnostic.</p> <p>Un plan d'actions est proposé pour son unité et il souligne les solutions responsables répondant aux objectifs RSE.</p> <p>Un plan de communication pertinent sur le fond et sur la forme est présenté aux parties prenantes, en évitant le <i>green-social-fair washing</i></p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| <p>Mise en œuvre de la QVCT (Qualité de Vie et des Conditions de Travail) au sein de son unité</p> | <p>Mettre en œuvre dans son unité, en concertation avec le service RH de l'organisation, une organisation du travail facilitant à la fois l'activité et la qualité de vie au travail par la prise en compte de l'environnement de travail, des risques psycho-sociaux, de la réduction de la pénibilité, etc.</p> <p>Favoriser l'inclusion et l'accessibilité des personnes en situation de handicap en s'appuyant sur les ressources mises en œuvre dans l'organisation et notamment le référent handicap, afin de faciliter leur intégration dans l'équipe.</p> <p>Prendre part, en concertation avec le service RH, à toute étude des besoins d'aménagement concernant son unité (télétravail, temps partiel, membre de son équipe en situation de handicap), afin de proposer d'éventuelles adaptations et évolutions.</p> <p>Mettre en place dans son unité en concertation avec le service RH de l'organisation, des procédures pour lutter contre la discrimination et promouvoir les profils différents et l'égalité femmes-hommes à tous les niveaux.</p> | <p>analyse de criticité, etc.) et mise en évidence des axes prioritaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - définition du plan d'actions de l'unité aligné à la stratégie RSE globale - élaboration d'un tableau de bord à partir d'indicateurs de suivi et de performance de la RSE de l'unité - propositions de communautés de discussion autour de la RSE nécessaire au dialogue des parties prenantes afin de répondre aux questions opérationnelles, de recueillir les propositions des collaborateurs et de communiquer sur les actualités <p>Cette évaluation collective des compétences est complétée par une évaluation individuelle au travers d'une note de synthèse, avec des questions sur les compétences acquises individuellement portant sur les mêmes critères que le projet RSE.</p> | <p>Les enjeux QVCT s'appliquant à son unité ont été identifiés dans le diagnostic.</p> <p>L'organisation du travail suggérée intègre la QVCT.</p> <p>La prise en compte des besoins de personnes en situation de handicap sont anticipées pour faciliter leur intégration dans son équipe.</p> <p>Les besoins d'aménagement de l'organisation du travail pour une personne en situation de handicap ont été évalués et des solutions en lien avec le référent handicap sont proposées.</p> <p>La prise en compte de la diversité (lutte contre les discriminations) est présente dans les plans d'action.</p> |
| <p>Management d'équipe</p> | <p>Déléguer et mettre en place les mécanismes permettant de contrôler cette délégation afin de mobiliser les équipes.</p> <p>Adapter son management et sa communication en intégrant les spécificités interculturelles et les modalités de travail (à distance,</p> | <p>Mise en situation professionnelle, à partir d'une situation réelle ou reconstituée d'une organisation, réalisée individuellement et évaluée par</p> | <p>Les périmètres de délégation au sein de son équipe ont été clarifiés et présentés aux collaborateurs.</p> <p>L'autonomie des collaborateurs est évaluée et des solutions pour</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | <p>décalage horaire, temps partiel, etc.) afin de faciliter les échanges et de renforcer la performance des équipes.</p> <p>Adapter sa communication individuelle ou collective à l'ensemble des profils constitutifs de son équipe directe ou équipe projet, prenant en compte la diversité des profils, dont les personnes en situation de handicap pour faciliter la mobilisation de tous.</p> <p>Créer les conditions de la mobilisation et de l'engagement des collaborateurs pour favoriser la motivation individuelle et collective</p> | <p>un intervenant professionnel, donnant lieu à une note de synthèse écrite et une soutenance orale. Les participants sont amenés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - décrire les périmètres de délégation par collaborateur - construire un autodiagnostic de son style de management, de ses pratiques managériales et de ses modes de communication - élaborer un plan de perfectionnement personnel pour favoriser l'engagement individuel et collectif de son équipe et l'autonomie de ses collaborateurs | <p>faire grandir les collaborateurs sont mises en œuvre.</p> <p>La communication mise en œuvre s'appuie sur différents outils (écoute, questionnement, reformulation, etc.) afin de s'adapter aux différentes situations rencontrées et aux individus.</p> <p>La communication mise en œuvre est convaincante, adaptée et favorise la cohésion d'équipe, la co-construction des solutions et l'intégration de profils différents, interculturel, personnes en situation de handicap.</p> |
|--|--|---|--|

Bloc 5 : Piloter la performance économique et la data de son unité

| REFERENTIEL D'ACTIVITES | REFERENTIEL DE COMPETENCES | REFERENTIEL D'ÉVALUATION | |
|--|--|--|---|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| Evaluation de la performance financière et du risque économique de son unité | <p>Analyser la rentabilité économique et financière de son unité, en s'appuyant sur les outils de diagnostic économique et financier, afin d'identifier les priorités à court et moyen terme.</p> <p>Évaluer le risque économique en lien avec le secteur de l'organisation et son modèle économique afin de faire des propositions sur la gestion de son unité en lien avec la stratégie d'entreprise et sa déclinaison au sein de son unité.</p> | <p>Etude de cas d'une ou plusieurs organisations réelles, ou de projets au sein d'une unité, réalisée en groupe de 2 à 5 participants, par écrit, avec pour livrables :</p> <p>Livrable 1 : diagnostic à partir des états financiers et étude sectorielle</p> <p>- diagnostic financier et extra-financier, avec un benchmark du secteur d'activités de l'organisation étudiée</p> | <p>Les données économiques et financières sont interprétées avec justesse et mises en relation avec les réalités du business et le secteur d'activité étudié.</p> <p>Le risque économique est évalué et mis en relation avec son unité.</p> |
| Evaluation de la contribution de son unité à générer de la trésorerie | <p>Identifier l'impact de chacune des activités de l'unité afin d'analyser la contribution de chacune à la trésorerie et leur impact sur le financement de l'organisation.</p> <p>Analyser l'efficacité du cycle d'exploitation de son unité afin de renforcer la trésorerie liée aux activités opérationnelles.</p> | <p>- proposition d'actions correctives pour répondre aux objectifs de performance financière et de meilleure gestion des risques opérationnels</p> <p>Cette évaluation collective sera complétée par une évaluation individuelle sous forme d'exercices permettant de valider l'acquisition de la</p> | <p>L'analyse du tableau de flux s'appuie sur une méthode et des outils pertinents.</p> <p>La contribution au cashflow de son unité est calculée et analysée.</p> <p>Des outils de choix d'investissement ont été mobilisés et argumentés.</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>Evaluation globale d'un projet et de sa contribution à la création de valeur</p> | <p>Analyser l'impact de la stratégie de développement de l'unité afin d'identifier et anticiper les besoins de trésorerie.</p> <p>Evaluer le besoin de financement global de son unité afin d'analyser son impact sur le risque financier.</p> <p>Analyser la création de valeur financière de l'unité afin de déterminer sa contribution au niveau de l'organisation.</p> <p>Valoriser un projet en utilisant les cash flows annuels et la création de valeur annuelle afin de décider de son opportunité et de sa contribution au niveau de l'unité et de l'organisation.</p> | <p>compétence d'évaluation de la performance financière et du risque économique de son unité</p> <p>Livrable 2 - capacité de l'organisation à générer de la trésorerie et à l'optimiser/</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la formation de la trésorerie et de son origine en exploitant le tableau de flux de trésorerie - Identification des actions pour améliorer la génération de cash <p>Evaluation du risque de solvabilité</p> | |
| <p>Analyse des coûts de son unité</p> | <p>Analyser les coûts de son unité en s'appuyant sur les différentes techniques de calcul de coûts partiels pour améliorer et conforter ses décisions de gestion.</p> <p>Déterminer les coûts pertinents de son unité pour faciliter la prise de décision opérationnelle.</p> | <p>Cette évaluation collective sera complétée par une évaluation individuelle sous forme d'exercices permettant de valider l'acquisition de la compétence d'évaluation de la contribution de son unité à générer de la trésorerie</p> | <p>Les méthodes de calcul de coûts appropriées au contexte et à la nature de la décision sont mobilisées.</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>Elaboration des prévisions et des budgets pour son unité</p> | <p>Traduire le business model en objectifs économiques afin de construire des budgets et des prévisionnels pour son unité.</p> <p>Construire des prévisions réalistes, en s'appuyant sur le contrôle de gestion de l'organisation, afin d'assurer la performance de son unité.</p> <p>Utiliser les outils de business intelligence pour élaborer des prévisions et piloter son unité.</p> | <p>Livrable 3 - création de valeur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - calcul de la rentabilité d'un projet par l'utilisation des outils d'aide à la décision (VAN, TRI et délai de récupération) - établissement d'une note d'opportunité sur l'intérêt du projet et des risques associés <p>Cette évaluation collective sera complétée par une évaluation individuelle sous forme d'exercices permettant de valider l'acquisition de la compétence d'évaluation globale d'un projet et de sa contribution à la création de valeur</p> | <p>Les indicateurs sont interprétés et mis en relation avec les réalités opérationnelles et stratégiques.</p> <p>Le business plan doit comporter :</p> <p>Un prévisionnel financier élaboré à partir d'une analyse des données financières, opérationnelles et du contexte concurrentiel</p> <p>Des objectifs en lien avec la stratégie et chiffrés</p> <p>Des indicateurs en lien avec ces objectifs</p> |
| <p>Mise en œuvre du reporting et des tableaux de bord de son unité</p> | <p>Elaborer des tableaux de bord, à partir d'une sélection d'indicateurs pertinents en lien avec la stratégie.</p> <p>Intégrer aux différents tableaux de bord des indicateurs de performance relatifs à la contribution de son unité à la RSE afin d'évaluer l'impact de l'organisation sur son environnement.</p> <p>Analyser les informations fournies par les tableaux de bord et le contrôle budgétaire afin de mesurer l'atteinte des objectifs, d'analyser les écarts éventuels, d'alerter sa gouvernance si nécessaire.</p> | <p>Exercices individuels simulant différentes natures de prise de décision et demandant aux participants de mettre en place les calculs de coûts appropriés.</p> <p>A partir d'un Business Game, incluant une base de données en environnement</p> | <p>Des critères financiers et extra-financiers sont pris en compte dans le pilotage et le reporting et mis en forme dans un tableau de bord.</p> <p>Les écarts sont détectés et permettent la proposition d'actions de régulation.</p> |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | Prendre des décisions d'ajustement et d'actions correctives sur la base des indicateurs fournis par le reporting mis en place afin d'assurer la performance de son unité. | concurrentiel international, en groupe de 2 à 5 participants : | Des outils de visualisation des données sont utilisés pour présenter les résultats. |
| Pilotage de la performance à l'aide du digital | <p>Connaître les outils BI adaptés pour le pilotage de son unité, distinguer les différents types de données et les enjeux.</p> <p>Exploiter les données de l'entreprise par la mise en œuvre dans les pratiques de pilotage, des possibilités offertes par la BI (data visualisation, analyses prédictives) afin de renforcer la sélection et l'analyse des données.</p> <p>Construire des reportings visuels impactant à l'aide d'outils de datavisualisation afin de partager avec sa gouvernance les résultats et de faciliter les prises de décisions.</p> | <p>Rédaction d'un business plan sur 5 années ayant pour objectif de construire des prévisionnels de vente, de production et de trésorerie,</p> <p>Mise en place d'outils de pilotage (tableaux de bord dynamiques et automatisés) pour toutes les fonctions de l'organisation (commerciale, R&D, production, RH, marketing, RSE, logistique, finance)</p> <p>Mesure et analyse des écarts entre le prévisionnel et le réalisé et mise en place d'actions correctives</p> <p>Communication des résultats financiers et extra-financiers auprès de la gouvernance</p> | |

Bloc 6 - Conduire le changement en environnement complexe

| REFERENTIEL D'ACTIVITES | REFERENTIEL DE COMPETENCES | REFERENTIEL D'ÉVALUATION | |
|------------------------------|--|--|---|
| | | MODALITÉS D'ÉVALUATION | CRITÈRES D'ÉVALUATION |
| Accompagnement du changement | <p>Analyser les enjeux et les conditions de changement en lien avec la stratégie de son organisation afin d'anticiper les conséquences sur son unité et de mener les actions nécessaires à son niveau.</p> <p>Prendre en compte les besoins des différentes parties prenantes afin de faciliter le changement attendu au sein de son unité.</p> <p>Appréhender la résistance au changement de façon constructive en facilitant l'expression des individus et en identifiant les ressources nécessaires pour mener à bien le changement.</p> <p>Coconstruire avec son équipe un plan d'actions à mettre en œuvre pour réussir le changement décidé.</p> <p>S'affirmer en tant que leader pour faire monter en compétences son équipe et l'accompagner vers l'autonomie.</p> <p>Créer un cadre collaboratif favorable à l'émergence de l'intelligence collective, en favorisant l'épanouissement individuel et collectif, afin de développer la performance de son équipe.</p> | <p>Etude de cas, à partir d'une situation réelle ou reconstituée d'une organisation, réalisée en groupe de 2 à 5 participants, évaluée par un intervenant professionnel et donnant lieu à une restitution écrite. Il sera demandé aux participants :</p> <p>D'analyser une situation et/ou une organisation actuelle versus à une situation et/ou organisation cible</p> <p>De recenser les besoins et les résistances pour accompagner le changement</p> <p>De formaliser le processus d'accompagnement</p> <p>D'identifier le mode de leadership adapté à la situation proposée</p> <p>Etude d'une transformation digitale, à partir d'une situation réelle ou</p> | <p>Les enjeux liés au changement pour son unité sont clairement identifiés.</p> <p>Les besoins des parties prenantes et les résistances éventuelles sont recensés et pris en compte dans les propositions d'accompagnement au changement.</p> <p>Un plan d'actions formalise le processus d'accompagnement envisagé.</p> <p>Les éléments clés liés au leadership sont explicités et argumentés pour créer un cadre favorable au changement et au développement de la performance.</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>Elaboration de la transformation digitale de son unité</p> | <p>Evaluer l'impact de la transformation digitale sur son unité afin de souligner les écarts nécessitant d'être comblés par une stratégie digitale appropriée.</p> <p>Identifier la maturité, de son unité et de ses pratiques professionnelles face à la transformation digitale de l'organisation afin de déterminer les axes prioritaires à mettre en œuvre.</p> <p>Proposer un plan de transformation digitale de son unité afin de contribuer à l'amélioration ou à la création de valeur de son organisation.</p> | <p>reconstituée d'une organisation réalisée en groupe de 2 à 7 participants, évaluée par un intervenant professionnel et donnant lieu à une restitution écrite. Il est demandé aux participants de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier l'impact de la transformation digitale sur l'unité et son écosystème - Evaluer la maturité de son unité face à la transformation digitale - Déterminer l'impact de la transformation digitale sur les systèmes d'information utilisés par l'unité | <p>Les impacts de la transformation digitale de son unité sont analysés.</p> <p>Les écarts à combler sont priorisés.</p> <p>Les axes prioritaires en relation avec les écarts sont mis en évidence et un plan de transformation cohérent est proposé.</p> |
| <p>Mise en œuvre de la transformation digitale au sein de son unité</p> | <p>Mesurer les conséquences humaines de la transformation digitale décidée pour améliorer la performance managériale dans l'accompagnement à la transformation.</p> <p>Être acteur de la transformation digitale de son unité en comprenant les principales technologies émergentes et en déterminant les facteurs clés de succès afin de mettre en œuvre les process digitaux adaptés pour son unité en lien avec la Direction en charge du système d'Information.</p> <p>Mobiliser les acteurs impliqués sur le projet, internes ou externes, pour faciliter l'avancement du projet de transformation digitale, grâce à l'animation de réunions d'information, d'avancement, de résolution de problèmes, et en réduisant les tensions éventuelles avec les personnes ou les services concernés.</p> | <p>Proposer un plan de transformation digitale</p> <p>Décrire une méthodologie d'accompagnement des équipes</p> <p>Cette évaluation collective des compétences est complétée par une évaluation individuelle au travers d'une note de synthèse, avec des questions sur les compétences acquises individuellement portant sur les mêmes critères que le cas</p> | <p>Les conséquences humaines sur son unité de la transformation digitale sont évaluées et mises en relation avec l'adaptation managériale nécessaire pour accompagner la transformation.</p> <p>L'avancement du projet de transformation est suivi par la mise en œuvre d'outils d'animation.</p> <p>Une méthodologie adaptée d'accompagnement des équipes dans la transformation liée aux process digitaux est proposée.</p> |

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>Gestion du stress et des émotions en mobilisant son intelligence émotionnelle</p> | <p>Diagnostiquer son propre état émotionnel ainsi que celui des parties prenantes afin de pouvoir comprendre et anticiper les effets que peuvent avoir les émotions sur soi, les collaborateurs et les équipes.</p> <p>Mettre en place une tactique émotionnelle afin de mieux pouvoir s'adapter à une situation managériale émotionnellement « chargée » (ex. prise de décision, recadrage d'un salarié, gestion de crise, etc.) voire déstabilisante.</p> <p>Améliorer sa gestion du stress par une meilleure connaissance des mécanismes biologiques du stress, les principaux déclencheurs et modérateurs du stress au travail, pour augmenter sa performance managériale et préserver sa santé au travail ainsi que celles de ses équipes.</p> | <p>Enquête terrain réalisée par groupe de 3 à 7 participants sur plusieurs semaines, donnant lieu à un rendu sous format audio, évaluée par un intervenant professionnel. Au cours de cette enquête, les participants devront traiter un sujet particulier (exemple : la contagion des émotions toxiques en entreprise, l'angoisse des managers, etc.) en recueillant des témoignages qu'ils intègrent dans leur analyse.</p> <p>Le rendu audio permettra aux participants, par son aspect intégratif et par effet miroir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'améliorer sa capacité à diagnostiquer son propre état émotionnel ainsi que celui des parties prenantes - d'améliorer sa capacité à mettre en place une tactique émotionnelle - d'améliorer sa gestion du stress | <p>Le diagnostic réalisé s'appuie sur une méthodologie, des concepts et des outils appropriés aux situations managériales rencontrées.</p> <p>Une tactique émotionnelle est analysée, évaluée et mise en œuvre.</p> <p>Des outils de gestion du stress sont analysés, évalués et mis en œuvre.</p> |
|--|---|--|--|