



L'École supérieure de la banque

# **RESPONSABLE D'ACTIVITE BANCAIRE**

## **REFERENTIEL D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET DE CERTIFICATION**

11 DECEMBRE 2018

## Bloc 1 : Piloter l'activité bancaire dans un contexte de transformations économiques, sociétales et technologiques

Référentiel de certification				
Activités et tâches	Compétences associées aux activités et tâches	Evaluation	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p><b>Assurer une veille sur les évolutions de l'environnement bancaire et de ses acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploiter les sources d'information fiables et adaptées, afin d'appréhender le contexte économique, et de situer la portée des évènements de l'actualité sur l'activité bancaire.</li> <li>- Suivre les décisions prises par les instances internationales, européennes et nationales et analyser leurs impacts sur l'activité des banques et des assurances.</li> <li>- Apprécier les conséquences des évolutions identifiées sur les entreprises du secteur bancaire.</li> <li>- Mesurer l'impact des politiques budgétaire et monétaire pour le système financier sur l'activité bancaire et en anticiper les conséquences.</li> <li>- Suivre les évolutions des marchés financiers pour mesurer l'impact sur l'activité des banques et des assurances.</li> <li>- Sélectionner, synthétiser les informations, les partager et en assurer la communication auprès des collaborateurs en s'appuyant si besoin sur des experts.</li> </ul>	O	<p><b>1. Mise en situation professionnelle</b> portant sur la prise en compte des évolutions de l'environnement économique, bancaire, réglementaire et sociétal dans le cadre du pilotage de l'unité bancaire.</p> <p>Travail collectif avec restitution orale et questionnement sur la base d'un support d'animation et d'un résumé analytique. Durée de la restitution : 40 minutes</p> <p><b>2. Etude de cas :</b> A partir de sources d'informations fournies, le candidat doit produire un document qui présente son analyse des documents, une proposition de communication et d'actions à entreprendre dans un contexte d'évolution de l'environnement économique, bancaire, réglementaire et sociétal. Travail individuel écrit d'une durée de 4 heures.</p> <p><b>3. Grand Oral :</b> Epreuve de synthèse commune aux quatre</p>	<p>Les sources d'information sont sélectionnées et exploitées avec pertinence.</p> <p>Les conséquences des évolutions de l'environnement bancaire sur l'activité sont identifiées.</p> <p>Les informations à partager sont caractérisées et synthétisées.</p>
<p><b>Prendre en compte les enjeux des transformations internes et externes sur l'activité bancaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluer l'impact des transformations internes ou externes sur l'activité de l'unité, la productivité et les conditions de travail des collaborateurs.</li> <li>- Identifier les acteurs concurrents, émergents et établis de la banque et suivre leur évolution sur le marché.</li> <li>- Etablir le lien entre les transformations externes et les évolutions internes pour adapter constamment le fonctionnement des entreprises du secteur bancaire.</li> <li>- Intégrer les orientations en matière d'organisation du travail, notamment les nouveaux modes de collaboration, de communication et de management dans l'organisation de l'équipe.</li> <li>- Assurer une veille prospective sur les nouvelles modalités de travail pour faire évoluer son organisation.</li> </ul>	O	<p><b>3. Grand Oral :</b> Epreuve de synthèse commune aux quatre</p>	<p>Les facteurs de transformation internes et externes de l'environnement bancaire sont repérés et analysés.</p> <p>L'impact sur les évolutions à conduire en interne est identifié.</p>

<p><b>Relayer la stratégie et la politique de la banque auprès des équipes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les collaborateurs pour se repérer dans la mission et l'organisation du secteur bancaire.</li> <li>- Informer l'équipe sur l'évolution de l'organisation de l'unité de travail en lien avec la stratégie de la banque.</li> <li>- Faire comprendre les missions et la contribution de l'unité au fonctionnement global de la banque et son interaction avec les différents métiers et services de la banque.</li> <li>- Favoriser la prise de conscience de la responsabilité sociétale de l'entreprise et communiquer régulièrement sur les enjeux pour l'établissement en valorisant les bonnes pratiques.</li> </ul>	<p>O</p>	<p>blocs de compétences. Epreuve orale de 30 minutes devant un jury de professionnels permettant la présentation d'un cas pratique suivi d'un questionnaire.</p>	<p>La communication proposée pour relayer la stratégie et la politique de la banque auprès d'une équipe est pertinente et adaptée.</p>
<p><b>Appliquer la politique de la banque en lui donnant du sens</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer la communication à transmettre à l'équipe concernant les orientations opérationnelles de la banque.</li> <li>- Partager avec les collaborateurs les décisions prises par la banque, expliquer les objectifs et les impacts sur l'activité en favorisant l'échange de points de vue au sein de l'équipe.</li> <li>- Fédérer et mobiliser l'équipe autour du projet de la banque dans un environnement complexe.</li> <li>- Mettre en œuvre les projets, faire appliquer les choix, les décisions et expliquer les ajustements éventuels.</li> <li>- Mettre en œuvre une communication de reporting, pour la hiérarchie ou les comités de pilotage des projets de la banque.</li> </ul>	<p>O</p>		<p>La méthodologie de mise en œuvre des projets de la banque et de leurs ajustements au sein de l'unité est pertinente. Le message adressé à l'équipe en vue de la mise en œuvre est fédérateur mobilisateur et fédérateur.</p>
<p><b>Piloter les risques bancaires liés à l'activité de l'unité bancaire.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les règles, normes, procédures bancaires régissant l'activité de son unité et analyser les enjeux et les impacts sur l'exercice du métier.</li> <li>- Identifier les risques et les sanctions encourues à partir de la cartographie des risques.</li> <li>- Informer les collaborateurs des règles, normes et procédures bancaires à appliquer afin de maîtriser les différents risques inhérents à l'activité de son unité, en expliquant l'intérêt pour le client et pour la banque.</li> <li>- Piloter et contrôler l'application des règles, normes, procédures bancaires au sein de l'unité en s'appuyant sur</li> </ul>	<p>O</p>		<p>Les risques bancaires sont pris en compte dans les activités et les projets conduits.</p>

	<p>les indicateurs mis à disposition, et en mettant les mesures correctives nécessaires en place.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopter et faire adopter les règles de déontologie et les codes de bonne conduite liés à l'activité bancaire auprès de l'équipe.</li> </ul>			
<p><b>Représenter l'équipe au sein de l'établissement bancaire et organiser la collaboration avec les différents services</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier et mesurer les impacts opérationnels d'une nouvelle mission sur l'unité pour les exposer aux autres directions et obtenir des moyens adaptés (temps, ressources, moyens, budget,...).</li> <li>- Communiquer au nom de l'équipe au sujet des activités, missions, réalisations de l'unité et en partager l'expertise au sein de la banque, en utilisant des outils et modalités collaboratifs.</li> <li>- Etablir ou rechercher des coopérations interservices.</li> <li>- Rendre compte des actions de communication réalisées à sa hiérarchie et à l'équipe.</li> </ul>	O		<p>Les propositions de communication et de fonctionnement entre l'unité ou un groupe de travail sont pertinentes.</p>
<p><b>Représenter son établissement ou son unité bancaire à l'extérieur de la banque</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer au sujet de la stratégie de l'établissement auprès de tiers externes tels que clients, fournisseurs, partenaires dans le respect de la politique de communication externe.</li> <li>- Entretien et développer un réseau de communication local externe.</li> <li>- Reporter des informations recueillies auprès d'acteurs externes auprès de sa hiérarchie ou d'acteurs internes.</li> </ul>	N		

## Bloc 2 : Accompagner et évaluer les compétences individuelles au sein d'une unité bancaire

Référentiel de certification				
Activités et tâches	Compétences associées aux activités et tâches	Evaluation	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<b>Compléter la cartographie des compétences de l'équipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser les compétences et habiletés individuelles de l'équipe.</li> <li>- Identifier les compétences complémentaires nécessaires à l'activité de l'unité à partir du profil de l'équipe de l'unité,.</li> <li>- Faire remonter les besoins en recrutement auprès des directions compétentes.</li> <li>- Contribuer au recrutement d'un nouveau collaborateur</li> <li>- Participer à la sélection des candidatures et à la prise de décision selon les procédures de la banque.</li> <li>- Préparer l'accueil des nouveaux collaborateurs en organisant son parcours d'intégration et en associant l'équipe.</li> </ul>	O	<p><b>1. Mise en situation professionnelle</b> portant sur l'accompagnement et l'évaluation des compétences individuelles au sein d'une unité bancaire.</p> <p>Travail collectif avec restitution orale et questionnement sur la base d'un support d'animation et d'un résumé analytique.</p> <p>Durée de la restitution : 40 minutes</p>	<p>Les compétences manquantes au sein de l'équipe sont identifiées. Le profil du poste est décrit.</p> <p>Les missions du nouveau collaborateur sont déterminées.</p>
<b>Accompagner un nouveau collaborateur dans sa prise de fonction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir le nouveau collaborateur dans l'unité, l'introduire auprès de l'équipe, lui présenter son environnement professionnel et ses missions.</li> <li>- Présenter le parcours d'intégration, les objectifs des formations et des accompagnements mis en place, et les résultats attendus pour les premières semaines d'activité.</li> <li>- Formaliser le suivi des étapes de l'intégration en prévoyant des bilans périodiques.</li> <li>- Vérifier la compréhension du nouveau collaborateur de ses missions au sein de l'unité, des limites de sa délégation, et des modalités de collaboration en vigueur dans la banque.</li> </ul>	O	<p><b>2. Etude de cas :</b> A partir d'une cartographie des compétences d'une équipe, et d'une problématique liée au recrutement, à l'intégration ou la montée en compétences des collaborateurs, le candidat doit produire un document qui présente son analyse de la situation, la méthodologie à employer et les moyens à mettre en œuvre pour résoudre la problématique.</p> <p>Travail individuel écrit d'une</p>	<p>Le parcours d'intégration du collaborateur est conçu en cohérence avec les objectifs du poste.</p> <p>Les étapes et les objectifs de l'intégration sont formalisés.</p>

<p><b>Faciliter la montée en compétences d'un collaborateur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser un diagnostic et suivre l'évolution des compétences des collaborateurs en les observant dans la réalisation de leurs missions et au regard des résultats obtenus.</li> <li>- Identifier les axes de progression et déterminer un plan de développement des compétences pour chaque collaborateur.</li> <li>- Favoriser des accompagnements et des formations au sein de l'unité par l'appui d'expertises internes à l'équipe, par l'utilisation des outils de formation internes à la banque ou par des formations internes ou externes.</li> <li>- Adopter une posture de coach auprès de l'équipe.</li> <li>- Déléguer des activités à un collaborateur afin de favoriser l'évolution de ses compétences.</li> <li>- Suivre les résultats obtenus.</li> <li>- Détecter les talents au sein de l'équipe et les mettre au service de l'unité.</li> <li>- Favoriser les apprentissages réciproques au sein de l'équipe (reverse mentoring).</li> </ul>	<p>O</p>	<p>durée de 3 heures.</p> <p><b>3. Grand Oral</b> : Epreuve de synthèse commune aux quatre blocs de compétences. Epreuve orale de 30 minutes devant un jury de professionnels permettant la présentation d'un cas pratique suivi d'un questionnaire.</p>	<p>Le plan de développement des compétences proposé et les étapes de suivi présentées sont cohérents par rapport aux axes de progression identifiés chez les collaborateurs.</p>
<p><b>Réaliser l'évaluation des compétences d'un collaborateur</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Préparer l'entretien d'évaluation des compétences pour chaque collaborateur en tenant compte des observations et des échanges périodiques effectués avec le collaborateur.</li> <li>- Animer l'entretien d'évaluation des compétences des collaborateurs.</li> <li>- Rapprocher les objectifs atteints par le collaborateur durant l'année des objectifs initialement fixés, sur la base des indicateurs de réalisation, notamment dans l'accompagnement des clients internes et externes.</li> <li>- Evaluer les compétences avec les outils et grilles d'évaluation fournis par la banque.</li> <li>- S'assurer que le niveau de compétences est en adéquation avec les dispositifs réglementaires notamment la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, la directive MIFID II,...).</li> <li>- Etablir un constat partagé avec le collaborateur sur le niveau de compétences et sur les constats issus de</li> </ul>	<p>O</p>		<p>L'évaluation des compétences des collaborateurs est conforme. Les écarts sont mesurés et un plan d'action pertinent proposé avec les moyens adaptés.</p>

	<p>l'évaluation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-construire les objectifs annuels avec le collaborateur et déterminer les moyens nécessaires à leur réalisation.</li> </ul>			
<p><b>Communiquer avec le collaborateur dans différentes situations professionnelles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduire des entretiens formels ou informels, immédiats, programmés ou différés.</li> <li>- Répondre aux demandes d'entretiens des collaborateurs</li> <li>- Préparer les entretiens en collectant les éléments factuels indispensables à l'échange, éventuellement en coordination avec d'autres services ou interlocuteurs.</li> <li>- Utiliser les techniques de communication adaptées.</li> </ul>	0		<p>Les situations de communication avec le collaborateur sont identifiées en fonction du contexte et de l'objectif poursuivi. La préparation de l'entretien est en phase avec l'objectif recherché.</p>

## Bloc 3 : Développer la qualité au sein de l'organisation bancaire

Référentiel de certification				
Activités et tâches	Compétences associées aux activités et tâche	Evaluation	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p><b>Prendre en compte dans l'activité bancaire la relation client et ses enjeux dans un cadre normé et réglementaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assurer la satisfaction client en tenant compte de l'environnement réglementaire et de la déontologie de la banque.</li> <li>- Faciliter les échanges en interne pour garantir le traitement de la demande du client en veillant à l'application des textes réglementaires et en effectuant des contrôles dans son périmètre d'activité et de responsabilité</li> <li>- Veiller à l'e-réputation de la banque et des collaborateurs en les sensibilisant à l'utilisation des réseaux sociaux personnels et professionnels</li> <li>- Veiller à la protection des données personnelles des clients de la banque</li> <li>- Identifier et résoudre les situations à risque (incivilités, réclamation, conflit, fraudes) non conforme à la réglementation</li> </ul>	O	<p><b>1. Mise en situation professionnelle</b> portant sur le pilotage de la politique qualité de la banque au sein d'une unité bancaire.</p> <p>Travail collectif avec restitution orale et questionnement sur la base d'un support d'animation et d'un résumé analytique. Durée de la restitution : 40 minutes</p> <p><b>2. Etude de cas :</b> A partir de la situation d'une unité bancaire et d'une problématique relative à la relation client, le candidat doit produire un document qui présente son analyse de la situation, la méthodologie à employer et les moyens à mettre en œuvre pour résoudre la problématique.</p> <p>Travail individuel écrit d'une durée de 3h30.</p> <p><b>3. Grand Oral :</b> Epreuve de synthèse commune aux quatre</p>	<p>La démarche de recherche de la satisfaction client est conforme à la politique de la banque et tient compte de l'environnement bancaire et de la déontologie. Les réponses aux situations à risque sont réalistes.</p>
<p><b>Analyser en continu l'activité de son unité afin de prévenir les situations à risque</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transposer la stratégie qualité de la banque dans le contexte de l'activité de l'unité bancaire.</li> <li>- Identifier les situations à risque de l'unité dans le cadre du service au client.</li> <li>- Analyser les paramètres des situations particulières afin d'évaluer les risques éventuels de non-qualité du service rendu au client.</li> <li>- Distinguer les situations courantes des situations de crise.</li> <li>- Améliorer les processus de l'organisation de son unité dans le cadre de son périmètre et de sa responsabilité.</li> </ul>	O	<p>Travail individuel écrit d'une durée de 3h30.</p> <p><b>3. Grand Oral :</b> Epreuve de synthèse commune aux quatre</p>	<p>Les critères qualité de l'unité sont identifiés et analysés. Les risques de non-qualité sont analysés et le plan d'action pour améliorer les processus de l'unité est cohérent.</p>



<p><b>Entretien et améliorer l'expérience client dans l'unité bancaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibiliser l'équipe aux enjeux de l'expérience client, et à l'équilibre entre rentabilité, efficacité, maîtrise des coûts et relation client durable.</li> <li>- Mettre en place une organisation centrée sur les besoins du client et la recherche de sa satisfaction et Inciter l'équipe à s'inscrire dans une logique d'amélioration continue.</li> <li>- Veiller à l'application de la politique de gestion de la relation client et à la qualité du service apporté quel que soit le canal.</li> <li>- Suivre en continu les indicateurs de qualité à partir des outils de pilotage (tableaux de bord, indices de satisfaction, valeur perçue, taux de recommandation,...).</li> <li>- Identifier les sources d'incident et de réclamations, analyser leurs causes et leur fréquence et proposer des améliorations des processus.</li> <li>- Répondre aux réclamations dans son périmètre de responsabilité et dans le respect des délais.</li> </ul>		<p>blocs de compétences.</p> <p>Epreuve orale de 30 minutes devant un jury de professionnels permettant la présentation d'un cas pratique suivi d'un questionnement.</p>	<p>L'analyse des indicateurs de satisfaction client est pertinente. Les dysfonctionnements et leurs sources sont repérés et analysés. Les moyens à mettre en œuvre sont identifiés.</p>
<p><b>Rechercher l'équilibre entre la qualité de l'environnement de travail et les objectifs de performance de la banque</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décliner la politique de la banque en matière de qualité de vie au travail dans l'organisation de l'unité.</li> <li>- Maintenir l'équilibre entre l'organisation, les conditions de travail, et la performance attendue de l'équipe, notamment en tenant compte de l'équilibre des différents temps de vie, de la collaboration intergénérationnelle, de la diversité, du télétravail,...</li> <li>- Créer de la proximité au sein de l'équipe et renforcer les liens entre les unités pour mobiliser l'intelligence collective.</li> <li>- Appliquer avec ses collaborateurs la réciprocité des attentions.</li> <li>- Détecter les signaux faibles de risques psycho-sociaux dans l'unité par l'observation, l'écoute et les discussions avec l'équipe, et alerter la hiérarchie sur les risques identifiés dans l'équipe.</li> <li>- Traiter les situations à risque en prenant appui sur des ressources internes et externes spécialisées dans le</li> </ul>	<p>O</p>		<p>Les propositions d'actions sont pertinentes au regard des éléments de politique d'établissement présentés.</p>

	<p>traitement des risques psycho-sociaux.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dialoguer avec les instances de représentation du personnel en concertation avec la direction des ressources humaines et la hiérarchie.</li></ul>			
--	---	--	--	--

## Bloc 4 : Mobiliser une équipe et valoriser la performance collective d'une unité bancaire

Référentiel de certification				
Activités et tâches	Compétences associées aux activités et tâche	Evaluation	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p><b>Accompagner l'équipe dans les changements d'organisations et de pratiques liés aux évolutions de l'environnement internes ou externes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyser et anticiper l'impact des transformations sur la gestion de l'équipe en termes de ressources humaines, de moyens et de pratiques.</li> <li>- Partager avec l'équipe les objectifs inhérents à la transformation des organisations ou des pratiques dans le respect de la politique des ressources humaines de la banque</li> <li>- Fédérer l'équipe autour des valeurs de la banque et des objectifs assignés.</li> <li>- Favoriser l'accès à l'information et encourager l'utilisation des outils collaboratifs auprès de l'équipe</li> <li>- Susciter la prise d'initiative des collaborateurs pour les responsabiliser et renforcer leur engagement.</li> <li>- Opérer la mise en œuvre de la transformation avec des équipes pilotées in situ ou à distance en utilisant les usages de communication et de travail appropriés.</li> <li>- Composer des équipes-projet en fonction de la complémentarité des personnalités et des compétences.</li> <li>- Se rendre disponible pour l'équipe, être à son écoute et résoudre avec l'équipe les difficultés inhérentes à la conduite du changement.</li> <li>- Lever les résistances et objections décelées au sein de l'équipe.</li> </ul>	O	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mise en situation professionnelle</b> portant sur la mobilisation d'une équipe en vue de la performance collective de l'unité bancaire. Travail collectif avec restitution orale et questionnement sur la base d'un support d'animation et d'un résumé analytique. Durée de la restitution : 40 minutes</li> <li>2. <b>Etude de cas</b> : A partir de la situation d'une unité et d'une problématique relative à la performance collective, le candidat doit produire un document qui présente son analyse de la situation, la méthodologie à employer et les moyens à mettre en œuvre pour résoudre la problématique. Travail individuel écrit d'une durée de 3h30.</li> </ol>	<p>L'impact des transformations de l'organisation et des pratiques de l'unité est identifié. Le plan de communication à l'équipe est adapté.</p>

<p><b>Organiser et superviser le travail de l'équipe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affecter les missions à partir de la cartographie des compétences de l'équipe en tenant compte des priorités et des contraintes liées à l'activité ou au projet.</li> <li>- Planifier les activités de l'équipe et s'assurer de la prise en compte des jalons posés.</li> <li>- Guider les équipes dans la gestion de leur temps et de leurs priorités.</li> <li>- Favoriser l'entraide, promouvoir l'innovation et le partage d'expériences, et valoriser les initiatives collaboratives en faveur de la performance collective.</li> <li>- Prévenir et remédier aux dysfonctionnements.</li> <li>- Solliciter des feedbacks de la part de l'équipe et prendre en compte les remarques et les propositions de l'équipe.</li> <li>- Mettre en œuvre les mesures adaptées afin de maintenir et améliorer le niveau de performance de l'équipe.</li> </ul>	<p>O</p>	<p>3. <b>Grand Oral</b> : Epreuve de synthèse commune aux quatre blocs de compétences.</p> <p>Epreuve orale de 30 minutes devant un jury de professionnels permettant la présentation d'un cas pratique suivi d'un questionnement.</p>	<p>Les missions sont affectées en fonction des compétences de l'équipe, des priorités et des contraintes.</p> <p>Les activités sont organisées en fonction des priorités.</p> <p>Les axes d'amélioration sont identifiés et des mesures correctives proposées.</p>
<p><b>Piloter et évaluer la performance de l'activité et des projets de l'unité bancaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Établir un diagnostic de la performance de l'unité sur la base des indicateurs-clés de l'activité ou du projet.</li> <li>- Définir les objectifs de réalisation collective et les moyens nécessaires pour les atteindre.</li> <li>- Associer l'équipe à la mise en œuvre du plan d'action ou du projet.</li> <li>- Identifier et prévenir les risques potentiels liés à l'activité ou au projet.</li> <li>- Suivre et évaluer les performances de l'équipe en analysant les indicateurs-clés de réalisation et de productivité.</li> <li>- Identifier les marges de progrès et définir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs de performance de l'équipe.</li> <li>- Remédier aux dysfonctionnements et écarts constatés, en favorisant l'échange avec l'équipe.</li> <li>- Rechercher les axes d'amélioration.</li> <li>- Retenir les propositions de l'équipe propices à la</li> </ul>	<p>O</p>		<p>Le diagnostic de performance collective de l'unité ou du projet est posé.</p> <p>Le plan d'action permettant la réalisation des objectifs et le développement de l'unité est pertinent par rapport au diagnostic.</p> <p>Les risques potentiels liés à l'activité ou au projet sont identifiés.</p> <p>La communication vers l'équipe est cohérente.</p> <p>Les performances et les écarts sont évalués et communiqués à l'équipe et à la hiérarchie selon une communication adaptée.</p>

	<p>réalisation des objectifs.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reporter l'activité et la performance de l'unité auprès de sa hiérarchie.</li> </ul>			
<p><b>Animer et motiver une équipe</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager avec l'équipe les éléments-clés de la mission de l'unité pour donner du sens en situant les objectifs dans leur contexte.</li> <li>- Apporter les informations nécessaires au bon fonctionnement de l'équipe à un rythme régulier ou en réponse à l'actualité de l'environnement interne ou externe.</li> <li>- Développer son leadership pour mobiliser l'équipe sur la définition de ses objectifs communs et la réalisation de ses missions.</li> <li>- Maintenir et développer la cohésion de l'équipe et sa motivation.</li> <li>- Favoriser la coopération au sein et en dehors de l'équipe.</li> <li>- Manager les diversités au sein de l'équipe.</li> </ul>	N		