

REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

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. »

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC DE COMPETENCES N° 1 : Définition de la politique QHSE de l'entreprise et de la stratégie à mettre en œuvre			
<p>A1.1- Réalisation d'un diagnostic stratégique de la performance de l'entreprise</p> <p>A1.1.1 La réalisation d'un diagnostic stratégique de l'environnement (micro et macro) de l'entreprise</p>	<p>En conduisant l'analyse de son environnement interne et externe, réaliser le diagnostic stratégique de la performance de l'entreprise, en identifiant les axes d'amélioration ou d'optimisation de ses processus, afin de de participer à la définition de la politique QHSE de l'entreprise.</p> <p>C.1.1.1a Etablir le bilan complet de l'état des compétences, des ressources de l'organisation (forces/faiblesses) et des opportunités et risques que représente l'environnement de l'entreprise, afin de préparer la définition de la politique et le choix de la stratégie QHSE qui en résulte.</p> <p>C.1.1.1b Réaliser le diagnostic stratégique de l'environnement de l'entreprise en collaboration avec ses directions (générale, opérationnelles et fonctionnelles), en exploitant les données issues des nouvelles technologies de l'information et en choisissant les matrices et outils d'analyse à mobiliser, afin de constituer un outil de décision pour fixer des objectifs stratégiques en termes de compétitivité et de performance durable.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Un dossier de propositions sur la politique QHSE de l'entreprise, comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le diagnostic stratégique de l'entreprise, - l'analyse de la performance de processus-clés et l'argumentation de leur sélection, - l'identification des axes d'amélioration et de création de valeur. <p style="background-color: #d9e1f2; padding: 2px;"><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail collectif Production écrite</p>	<p><i>En relation avec les compétences C.1.1.1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la démarche de diagnostic stratégique : <ul style="list-style-type: none"> - le contexte et les objectifs de la démarche sont clairement explicités, - les méthodes et les choix d'outils d'analyse sont documentés, étayés maîtrisés et en accord avec les objectifs, - les ressources de l'entreprise (organisation, capacités, compétences) sont correctement identifiées et évaluées, - la cartographie des processus de l'entreprise est complète et précise, - les critères de sélection définis pour prioriser les processus cibles sont cohérents et justifiés.

<p>A1.1.2 L'analyse interne et externe des processus de l'entreprise et l'identification des dysfonctionnements et exigences à prendre en compte</p> <p>A1.1.3 La détermination des axes d'amélioration ou d'optimisation de l'ensemble des processus de l'entreprise dans une optique de création de valeur</p> <p>A1.1.4 L'élaboration d'un dossier d'aide à la définition de la politique QHSE de l'entreprise comprenant la synthèse des résultats d'analyse et les axes d'amélioration identifiés</p>	<p>C.1.1.2a Analyser les processus internes (RH, achat, vente...) et externes (relations clients/fournisseurs, investisseurs, banquiers, concurrents, actionnaires, marché...) de l'entreprise, en s'appuyant sur le diagnostic stratégique et en effectuant une revue des différents processus en lien avec les directions supports et opérationnelles de l'entreprise, afin d'identifier les inefficiences.</p> <p>C.1.1.2b Analyser l'environnement et le contexte d'affaires de l'entreprise pour une meilleure connaissance de son marché, afin de contribuer à la définition d'un plan stratégique s'appuyant sur les opportunités et gisements d'innovation en vue de se maintenir et/ou conquérir de nouveaux marchés.</p> <p>C.1.1.3 Déterminer les axes d'amélioration des processus de l'entreprise, en s'appuyant sur le résultat des analyses menés et les viviers d'économie ou d'optimisation repérés, afin de dégager des gisements de création de valeur pour l'entreprise.</p> <p>C.1.1.4 Formaliser de façon synthétique les principes des normes de systèmes de management de l'entreprise comme base au pilotage du management de la performance stratégique et opérationnelle de l'entreprise.</p>		<p><i>En relation avec les compétences C.1.1.2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Pertinence de l'analyse et de son interprétation : <ul style="list-style-type: none"> - les forces et faiblesses de l'organisation sont définies et qualifiées au regard de son environnement interne et externe, - les opportunités et risques de l'organisation sont définies et qualifiées au regard de son environnement interne et externe, - les gisements d'innovation et leviers de performance sont correctement identifiés. <p><i>En relation avec les compétences C.1.1.3 & C.1.1.4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Qualité des préconisations <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse et les préconisations sont clairement structurées, - les objectifs de la politique QHSE sont explicités et argumentés, - les axes de la politique qualité et performance des processus sont présentés et justifiés.
<p>A1.2- Elaboration d'un plan d'amélioration des processus de l'entreprise</p> <p>A1.2.1 La définition et la formalisation de la politique de l'entreprise et de la stratégie qui en découle en terme de performance des</p>	<p>En priorisant ceux devant faire l'objet de mesures curatives, élaborer le plan d'amélioration des processus de l'entreprise, en produisant l'évaluation de la faisabilité, de l'opportunité du retour sur investissement des actions à mettre en œuvre, afin de le proposer de façon argumentée à son comité de direction pour négociation et validation.</p> <p>C.1.2.1 Proposer la définition de la politique QHSE de l'entreprise et de la stratégie qui en découle, ainsi que des objectifs généraux associés, en produisant et/ou en</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Un plan d'amélioration des processus de l'entreprise, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présentation de la stratégie de l'amélioration des processus, - le choix des processus à améliorer, 	<p><i>En relation avec la compétence C.1.2.1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> la présentation de la stratégie de l'amélioration des processus de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - les points clés de la stratégie sont clairement définis, - les objectifs généraux associés sont définis, réalistes, mesurables et atteignables, - les axes d'amélioration sont

<p>processus de l'entreprise</p> <p>A1.2.2 Le choix et la priorisation des processus à améliorer en fonction de la disponibilité des ressources existantes ou futures et des parties prenantes</p> <p>A1.2.3 L'évaluation de la faisabilité et des retombées de la mise en œuvre du plan d'amélioration</p>	<p>argumentant auprès du comité de direction le dossier de synthèse des résultats de l'analyse préconisant les axes d'amélioration des processus clés ou des activités susceptibles de créer de la valeur dans le futur.</p> <p>C.1.2.2 Déterminer les processus prioritaires devant faire l'objet de mesures curatives, en tenant compte des changements induits par la stratégie à mettre en œuvre ainsi que des dysfonctionnements ou insatisfactions constatées, afin de contribuer à leur amélioration et de préparer l'entreprise à être réactive aux évolutions futures.</p> <p>C.1.2.3a Evaluer la faisabilité du projet d'amélioration pour chaque processus sélectionné, en prenant en compte les critères financiers, juridiques et technologiques, afin de décider de l'opportunité de son lancement tout en donnant de la visibilité à long terme.</p> <p>C.1.2.3b Organiser dans le temps le plan d'amélioration des processus à mettre en œuvre, en définissant et planifiant les actions le constituant en lien avec les objectifs visés.</p> <p>C.1.2.3c Chiffrer le coût de la démarche d'amélioration à mettre en œuvre, en tenant compte de l'estimation des moyens humains, financiers et technologiques à mobiliser, afin de vérifier sa rentabilité au regard du ROI et des bénéfices escomptés.</p>	<p>- l'évaluation de la faisabilité et des modalités et conditions de mise en œuvre des actions d'amélioration,</p> <ul style="list-style-type: none"> - la planification des actions à mettre en œuvre, - l'argumentation du plan d'amélioration. <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite</p>	<p>explicités et justifiés par une analyse préalable,</p> <ul style="list-style-type: none"> - les gisements de création de valeur sont précisés et évalués qualitativement et/ou quantitativement. <p><i>En relation avec les compétences C.1.2.2 & C.1.2.3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du plan d'action : <ul style="list-style-type: none"> - la traduction des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels est cohérente et intelligible, - le choix des processus ciblés par la démarche d'amélioration est justifié et argumenté, - la faisabilité du projet d'amélioration est appréciée pour chaque processus sélectionné selon une approche multicritère, - l'évaluation de la faisabilité est correcte, - le rapport bénéfice/coût des actions à engager est qualifié et leur ROI est évalué, - les processus sont clairement identifiés décrits et hiérarchisés par degré de priorité selon des méthodes adaptées et maîtrisées, - les indicateurs définis sont adaptés aux critères d'évaluation de l'efficacité et l'efficience des actions à déployer, - les actions sont planifiées de façon rationnelle, réaliste et optimale, - le plan d'actions proposé est cohérent au regard des objectifs opérationnels définis.
---	---	--	--

<p>A1.2.4 La présentation argumentée du plan d'amélioration et la négociation des moyens nécessaires à sa réalisation</p>	<p>C.1.2.4 Bâtir un argumentaire justifiant l'opportunité et l'intérêt du plan d'amélioration, en s'appuyant sur les éléments de chiffrage et la quantification/qualification des bénéfices escomptés, afin d'obtenir l'agrément du comité de direction de l'entreprise et de négocier l'allocation des ressources nécessaires à sa réalisation, sur le plan humain, technique et budgétaire.</p>		<p><i>En relation avec la compétence C.1.2.4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'argumentaire est fondé sur des éléments chiffrés et objectifs, - les bénéfices du plan d'amélioration sont démontrés selon une estimation quantitative et qualitative, - l'argumentaire développé est cohérent et convaincant.
---	---	--	---

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>	
BLOC DE COMPETENCES N° 2 : Management de la stratégie QHSE de l'entreprise			
<p>A2.1- Conception et déploiement du système de management QHSE de l'entreprise</p> <p>A2.1.1 L'organisation d'une veille stratégique et réglementaire sur les thèmes en lien avec la politique QHSE de l'entreprise et sa performance</p> <p>A2.1.2 L'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de certification</p>	<p>En s'appuyant sur la mise en œuvre d'une veille stratégique permettant l'anticipation des évolutions règlementaires et normatives en matière de QHSE, concevoir et déployer le système de management QHSE de l'entreprise, en veillant à la mise en application des processus dans le respect des certifications détenues ou visées par l'entreprise.</p> <p>C.2.1.1a Organiser un système de veille stratégique et réglementaire sur les thèmes en lien avec la politique QHSE de l'entreprise et sa performance, en définissant le périmètre des investigations à mener, les sources d'information à exploiter et les modalités de restitution et de partage de l'information, afin de de mettre en place un système de management adapté aux spécificités de l'entreprise et tenant compte de son contexte légal et réglementaire.</p> <p>C.2.1.1b Analyser les risques et opportunité du système de management QHSE de l'entreprise, en les cotant et en les cartographiant tout en tenant compte des évolutions identifiées au cours de la veille stratégique et réglementaire, afin de déterminer leurs conditions de prises en considération.</p> <p>C.2.1.2a Sélectionner le ou les référentiels de certification dont la détention est susceptible de constituer une plus-value pour son entreprise, en s'assurant au préalable de l'opportunité, de la faisabilité et de l'intérêt de s'engager dans une telle démarche.</p> <p>C.2.1.2b Engager une démarche d'obtention de certification, visant la mise en place d'un système de management QHSE attesté par un organisme officiel, en s'appuyant sur les</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La construction de la démarche et des outils associés au système de management QHSE de l'entreprise, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une analyse des risques et opportunités, - le choix du référentiel retenu (comportant les objectifs et étapes). - les processus de management, - les ressources de l'entreprise et les activités opérationnelles. <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail collectif Production écrite</p>	<p><i>En relation avec les compétences C.2.1.1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'analyse du contexte interne/externe impactant le système de management QHSE de l'entreprise : - les sources d'information repérées et sélectionnées sont fiables et complémentaires, - les évolutions règlementaires et normatives sont identifiées et leurs incidences correctement évaluées, - les processus de management QHSE de l'entreprise sont cartographiés et cotés, - les opportunités et risques associés au système de management QHSE de l'entreprise sont correctement identifiés et qualifiés. <p><i>En relation avec les compétences C.2.1.2 & C.2.1.3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la proposition de système de management QHSE : - les différents systèmes normés existants sont correctement analysés et évalués au regard de leur intérêt et de la faisabilité de leur adoption pour l'entreprise, - le choix du système normé à déployer est argumenté et justifié au regard de son rapport

<p>politique QHSE de l'entreprise</p> <p>A2.2.2 La supervision de la réalisation et la validation des supports de communication interne et externe concernant la politique QHSE de l'entreprise</p> <p>A2.2.3 L'animation d'actions de communication interne concernant la politique QHSE de l'entreprise</p>	<p>direction de la communication, en définissant les objectifs, la cible et la substance des messages à transmettre en interne, afin de contribuer à la compréhension et à l'adhésion du personnel de l'entreprise concernant sa politique QHSE et sa traduction dans son organisation et son fonctionnement internes.</p> <p>C.2.2.1b Déterminer les modalités de communication à utiliser en interne, en sélectionnant les canaux et les supports d'information à mobiliser ainsi que les actions à mettre en œuvre en fonction des moyens techniques et budgétaires à disposition, afin d'assurer l'information et la sensibilisation du personnel de l'entreprise sur les questions relatives à la QHSE.</p> <p>C.2.2.2a Superviser la réalisation des outils de communication interne (affichage, <i>newsletter</i>, <i>e-mailing</i>, documents de sensibilisation...), en contrôlant leur qualité aussi bien sur la forme qu'au niveau des contenus et messages, et les valide avant diffusion auprès des salariés de l'entreprise.</p> <p>C.2.2.3 Animer des actions de communication interne, sous la forme de réunions plénières, en mobilisant les techniques de prise de parole en public et en adaptant son attitude et son registre de langage à son auditoire.</p>	<p>- les moyens à mobiliser, - la détermination d'indicateurs de mesure d'impact des actions.</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite</p>	<p>problématiques posées et les objectifs poursuivis, - le choix des actions à mettre en œuvre est argumenté et correctement aligné aux objectifs poursuivis et aux moyens disponibles, - les cibles de la stratégie de communication sont définies et caractérisées en fonction des actions à mettre en œuvre, - le choix des canaux et supports d'information est adapté aux actions à engager et aux cibles visées.</p> <p><i>En relation avec les compétences C.2.2.1b & C.2.2.2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du plan de communication opérationnel : - les actions sont planifiées en fonction du calendrier interne/externe de l'entreprise et de façon cohérente au regard des objectifs poursuivis, - les messages à transmettre sont adaptés au public ciblé, - le niveau d'information des messages est correctement dimensionné au regard de la cible visée, - les outils de mesure choisis permettent une évaluation objective de l'impact des actions, au niveau qualitatif et/ou quantitatif. <p><i>En relation avec les compétences C.2.2.3 & C.2.2.4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la communication orale :
---	---	---	---

<p>A2.2.4 La représentation de son entreprise auprès des institutions compétentes et des populations en matière de QHSE</p>	<p>C.2.2.4a Représenter son entreprise auprès d'acteurs externes pour toutes les questions relatives à sa politique QHSE, en établissant un argumentaire et des éléments de langage permettant d'expliquer et justifier la politique de son entreprise et en apportant des informations sur les risques liées à son activité et les mesures prises pour les prévenir, aussi bien pour les salariés que les populations riveraines, afin de contribuer à l'entretien de l'image de son entreprise en externe.</p> <p>C.2.2.4b Prendre part à des réunions de travail avec des instances extérieures à son entreprise, afin de recueillir questions et doléances et de justifier les actions et mesures correctives mises en œuvre au sein de son organisation.</p>	<p>Les compétences C.2.2.3 et C.2.2.4 sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La présentation orale argumentée d'un axe stratégique, auprès des managers de l'entreprise visant leur mobilisation et leur adhésion.</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Mise en situation reconstituée Travail individuel Production orale</p>	<p>- l'attitude est adaptée à la fonction et au positionnement de l'entreprise, - l'expression orale est maîtrisée et contribue à capter l'attention de l'auditoire, - le contenu de la communication est clair et intelligible, - le déroulement de la communication favorise l'adhésion et la mobilisation de l'auditoire.</p>
<p>A2.3- Management d'un service QHSE</p> <p>A2.3.1 L'organisation du fonctionnement et des activités de son service</p>	<p>En organisant son fonctionnement et en établissant le périmètre d'activité et de responsabilité de ses collaborateurs, manager le service QHSE de l'entreprise sur le plan humain et financier, en développant un mode et des techniques managériales favorisant la performance et l'évolution des membres de son équipe.</p> <p>C.2.3.1 Organiser le fonctionnement du service QHSE, en définissant le périmètre d'activité de chacun de ses collaborateurs, l'étendue et le niveau de ses responsabilités, ainsi que l'affectation de leurs différentes tâches, afin de permettre l'atteinte de ses objectifs opérationnels.</p>	<p>Toutes les compétences constitutives de la composante du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>L'analyse de problématiques managériales d'ordres organisationnel, relationnel et budgétaire touchant un service QHSE et la formulation de propositions d'action de résolution des situations</p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite</p>	<p><i>En relation avec la compétence C.2.3.1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'organisation fonctionnelle du service proposée : <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse menée permet de prendre en compte les spécificités de l'entreprise (culture, taille, ressources, moyens, activité...) ayant un impact sur le fonctionnement du service, - l'organisation et les modalités de fonctionnement du service tiennent compte des priorités, des projets et des ressources disponibles, - l'organisation et les modalités de fonctionnement du service sont rationnelles et optimisent le déploiement de l'activité, - l'organisation et les modalités de fonctionnement du service

<p>A2.3.2 La gestion et l'animation des équipes de son service</p>	<p>C.2.3.2a Coordonner l'activité de ses collaborateurs, en veillant à l'application de ses directives et à l'effectivité des actions à mettre en œuvre, dans le respect du calendrier prévu.</p> <p>C.2.3.2b Développer une posture managériale adaptée aux profils, caractères et compétences de chacun de ses collaborateurs, en prenant notamment en considération les spécificités des salariés en situation de handicap, afin de gérer ses équipes de façon optimale.</p>		<p>respectent les impératifs de développement durable,</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organisation et les modalités de fonctionnement du service favorisent l'accessibilité et l'autonomie des collaborateurs en situation de handicap, - l'organigramme du service est structuré et les différents périmètres des collaborateurs sont définis. <p><i>En relation avec les compétences C.2.3.2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la proposition de management relationnel et de gestion des compétences du service : - les spécificités de l'entreprise et les caractéristiques des collaborateurs sont pris en compte dans la formulation d'une posture managériale adaptée, - la posture managériale proposée favorise la motivation, l'implication et la créativité des collaborateurs, - la résolution d'un différend interpersonnel s'appuie sur l'analyse des causes et concilie les intérêts des collaborateurs et du service.
<p>A2.3.3 L'organisation de la montée en compétences et de l'évolution de carrière des équipes de son service</p>	<p>C.2.3.3a Evaluer le travail de ses collaborateurs, en menant notamment les entretiens annuels permettant de faire le bilan de leur activité et de recueillir leur souhait, afin de favoriser leur efficacité et l'évolution de leur carrière.</p>		<p><i>En relation avec les compétences C.2.3.3</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la proposition de gestion des compétences du service :

<p>A2.3.4 L'allocation et la gestion des ressources financières affectées à son service</p>	<p>C.2.3.3b Déterminer les solutions de mobilité et actions de formation à mettre en œuvre, en fonction des capacités et souhaits de chacun et des compétences à développer au regard des évolutions organisationnelles, techniques et réglementaires, afin de garantir l'actualisation et la montée en compétences de ses collaborateurs, ainsi que la promotion des talents.</p> <p>C.2.3.4 Gérer le budget sur son périmètre d'activités, en décidant de l'affectation des ressources financières nécessaires à la mise en place des actions QHSE et au fonctionnement de son service et en s'appuyant sur des outils de suivi, afin d'optimiser les dépenses et de s'assurer de leur retour sur investissement.</p>		<p>- les évolutions et besoins en compétences du service sont identifiés et anticipés en tenant compte des innovations techniques et des nouveaux métiers, - les solutions proposées sont correctement dimensionnées et favorisent l'évolution, la mobilité et la montée en compétences des collaborateurs.</p> <p><i>En relation avec la compétence C.2.3.4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la proposition de gestion budgétaire du service : <ul style="list-style-type: none"> - les différents postes de coût à prévoir pour la gestion du service sont repérés, - l'évaluation des coûts de fonctionnement selon les postes de dépense est juste, - le budget de fonctionnement est réaliste et juste, - les outils de suivi et d'évaluation permettent l'évaluation de la performance du service.
---	---	--	--

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
BLOC DE COMPETENCES N° 3 : Management de la performance de l'entreprise par l'amélioration des processus dans une approche d'excellence opérationnelle			
<p>A3.- Management de la performance de l'entreprise par l'amélioration des processus dans une approche d'excellence opérationnelle</p> <p>A3.1 La conception et la mise en œuvre d'un système de mesure de la performance des innovations associées à l'amélioration articulé autour de la satisfaction des parties prenantes, de la stratégie et des processus dans une approche de développement durable</p> <p>A3.2 Le déploiement et le développement d'un outil de communication approprié et d'un système d'information intégré pour suivre en continue la performance de l'organisation</p>	<p>En concevant et en conduisant la mise en œuvre d'un système d'évaluation et de son système d'information associé, mesurer et manager la performance de l'entreprise, en appliquant les méthodes d'excellence opérationnelle permettant la recherche et l'implémentation de l'innovation dans une dynamique de responsabilité sociétale et de performance durable, conformément à la stratégie de l'entreprise.</p> <p>C.3.1 Concevoir un système de mesure de performance (SMP), en mobilisant les modèles appropriés (BSC, approche pyramidale de Lynch et Cross, prisme de la performance...) et en définissant des indicateurs rigoureux et spécifiques en plus des indicateurs classiques, afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des processus de l'entreprise et la plus-value des projets d'amélioration à réaliser.</p> <p>C.3.2 Choisir le système d'information intégré à mettre en place, afin de permettre la collecte, le traitement, la conservation et le partage des données de l'entreprise et de garantir leur accessibilité en temps réel à chaque gestionnaire pour évaluer la performance de ses processus et identifier les zones d'amélioration potentielle.</p>	<p>Toutes les compétences du bloc sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Le management de la performance de l'entreprise restitué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le choix du système de mesure de la performance, - le choix des systèmes et outils de partage d'informations sur la performance, <ul style="list-style-type: none"> - le choix des méthodes d'excellence à mettre en œuvre, - l'identification des leviers favorables à la conduite du changement, - le choix des modalités et outils de pilotage d'un plan d'amélioration et d'innovation. <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale</p>	<p><i>En relation avec la compétence C.3.1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du système de mesure et de pilotage de la performance : <ul style="list-style-type: none"> - la conception du système de mesure de la performance s'appuie sur des modèles adaptés, maîtrisés et étayés, - le modèle du système de mesure de la performance tient compte de la stratégie et des spécificités organisationnelles de l'entreprise, - les indicateurs de performance associés sont rigoureux et spécifiques, - les tableaux de bord proposés sont structurés et les indicateurs définis qui les composent sont pertinents et adaptés pour un pilotage efficace. <p><i>En relation avec la compétence C.3.2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du système de partage de l'information : <ul style="list-style-type: none"> - les fonctionnalités du système d'information proposé sont simples, efficaces et répondent bien aux besoins des utilisateurs et des parties prenantes, - le schéma du système d'information est simple, cohérent et adapté,

<p>A3.3 La réalisation des projets d'amélioration ou de refonte de processus dans des organisations en situation complexe dans lesquelles la dimension humaine est centrale et la mise en œuvre des solutions technologiques susceptibles de contribuer à l'amélioration continue des processus</p>	<p>C.3.3a Etablir le phasage des différents projets d'amélioration et/ou de refonte des processus validés par sa direction générale, en tenant compte de leurs éventuelles interdépendances et en identifiant les principales étapes de leur réalisation, afin d'établir le calendrier global des opérations.</p> <p>C.3.3b Définir les méthodes standards à mobiliser dans les projets d'amélioration et/ou de refonte des processus, en veillant leur adaptation aux spécificités et aux besoins de l'organisation, afin d'entreprendre la démarche d'optimisation des processus.</p> <p>C.3.3c Piloter la réalisation des projets d'amélioration et/ou de refonte de processus, en instaurant une synergie entre les approches d'excellence opérationnelle et d'excellence organisationnelle afin d'optimiser le couple qualité/coût et d'atteindre l'objectif de satisfaction client par l'amélioration continue des produits et services.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - la planification et les modalités d'évaluation des actions sont prises en compte, - le choix des outils et des moyens mis en œuvre au regard des résultats à atteindre est justifié par rapport à une logique coût/bénéfice. <p><i>En relation avec les compétences C.3.3 & C.3.4</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la démarche d'excellence opérationnelle et de conduite du changement : <ul style="list-style-type: none"> - le choix des méthodes d'optimisation ou d'amélioration continue des processus est judicieux et adapté au regard des objectifs d'amélioration à atteindre, - les méthodes et les outils de pilotage de l'innovation sont bien décrits, étayés et appliqués à bon escient au regard des objectifs fixés et des résultats attendus, - les modalités de mise en place d'un management collaboratif qui permet d'optimiser la contribution des collaborateurs sont décrites et étayées, - les modalités pour fédérer les initiatives des collaborateurs sont décrites, - les modalités de l'accompagnement du changement sont décrites et adaptées au contexte organisationnel de l'entreprise.
<p>A3.4 Le pilotage de l'innovation et l'accompagnement du changement dans une approche RSE et performance durable</p>	<p>C.3.4a Encadrer la recherche de solutions techniques et managériales vectrices d'amélioration de la performance, en mettant en œuvre une démarche d'excellence opérationnelle favorisant la créativité de ses collaborateurs et clients, afin d'identifier des gisements d'innovation prenant en compte les critères financiers, juridiques, technologiques et de gestion de la connaissance et de déterminer leur faisabilité.</p>		

<p>A3.5 L'évaluation des projets d'amélioration et la mise en place des actions correctives ou d'optimisation des performances d'amélioration continue selon une approche DMAIC</p> <p>A3.6 La production d'un <i>reporting</i> opérationnel à destination du comité de direction de l'organisation</p>	<p>C.3.4b Piloter une démarche de conduite de changement permettant la réalisation de l'innovation technologique et organisationnelle, en exploitant les ressources de nouvelles technologies et en utilisant des méthodes standards adaptées aux spécificités et aux besoins de l'entreprise, afin d'améliorer sa performance dans une dynamique de responsabilité sociétale et de performance durable.</p> <p>C.3.5 Evaluer en continu les résultats et effets des projets d'amélioration et/ou de refonte des processus mis en œuvre, en repérant les insuffisances et écarts au regard des objectifs initialement fixés, afin de déterminer les actions correctives à mettre en place pour assurer leur efficacité.</p> <p>C.3.6 Construire un système de <i>reporting</i> global de la démarche d'excellence opérationnelle, en veillant à son intégration dans le système d'information de l'entreprise, afin d'assurer la communication sur la performance en interne.</p>		<p><i>En relation avec les compétences C.3.5 & C.3.6</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse des résultats est juste, objective et permet de qualifier et de quantifier la plus-value des actions mises en œuvre et de repérer les écarts avec les objectifs initiaux, - les écarts avec les objectifs initiaux sont mesurés et qualifiés, - des actions correctives sont proposées et leur bienfondé est argumenté, - le système de reporting proposé est précisément décrit et les facteurs d'efficacité sont précisés.
---	---	--	--