

## Référentiel de compétences et d'évaluation

### Manager une activité en contexte de transformation

ACTIVITÉS	COMPÉTENCES ASSOCIÉES	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p><b>1/ Traduction et déclinaison de la stratégie de l'entreprise sur son champ d'action opérationnel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser le positionnement, l'environnement et les marchés de l'entreprise, en mobilisant les méthodes et matrices appropriées, afin de contextualiser et d'identifier les orientations stratégiques de l'entreprise et de déterminer leur incidence sur l'organisation de l'activité sur son périmètre.</li> <li>Définir les objectifs opérationnels assignés à ses collaborateurs sur les plans individuels et collectifs, en déclinant les objectifs quantitatifs et/ou qualitatifs fixés par sa direction, afin de traduire et de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise sur son périmètre d'activité ou d'action.</li> <li>Organiser l'activité sur son périmètre, en priorisant et planifiant les actions à mettre en œuvre et en définissant les missions et conditions de travail de ses collaborateurs dans le respect de la législation et de la politique RSE de l'entreprise, afin d'assurer l'atteinte des objectifs visés tout en prévenant la survenue de risques psychosociaux.</li> </ul>	<p>Les candidats doivent présenter les productions <b>individuelles</b> suivantes :</p> <p><b>Une action planifiée de management opérationnel</b> (réalisée, en cours d'élaboration ou en cours de réalisation), <b>incluant</b> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>sa justification comparativement à la stratégie globale de l'entreprise,</li> <li>les priorités retenues, les modalités d'action envisagées</li> <li>les indicateurs de suivi et les ajustements nécessaires</li> <li>une proposition de communication (orale ou écrite) à l'attention d'un auditoire cible</li> <li>un retour d'expérience.</li> </ul> <p>L'action pourra répondre à différentes problématiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Qualité de l'analyse :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>le positionnement de l'entreprise sur son marché est correctement identifié et qualifié,</li> <li>les spécificités du marché de l'entreprise et de sa cible client/utilisateur sont correctement identifiés,</li> <li>le choix de l'action est justifié au regard des orientations stratégiques de l'entreprise,</li> <li>les objectifs poursuivis sont définis et traduisent de façon cohérente la stratégie de l'entreprise,</li> <li>la communication proposée est alignée avec les attentes du public cible</li> <li>les objectifs sont réalistes et mesurables.</li> </ul> </li> <li><b>Qualité de l'action préconisée, réalisée ou en cours de</b></li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Communiquer à ses équipes le lien entre la stratégie d'entreprise et le plan d'action sur son périmètre, en étant vigilant aux points de tension potentiels, afin de préserver la mobilisation des collaborateurs par les mécanismes de compréhension et d'adhésion.</li><li>• Piloter la mise en œuvre de l'activité/de l'action sur son périmètre, en s'appuyant sur la consultation et l'analyse régulières des outils d'évaluation et de suivi conçus par ses soins, afin d'identifier les processus inefficients, de décider des mesures correctives à mettre en œuvre et d'établir le bilan des résultats obtenus sur son périmètre d'activité à l'appui d'indicateurs de performance objectifs.</li></ul>	<p>d'entreprise/d'organisation, principalement orientées vers le management des hommes (activité 2) et la transformation (activité 3)</p> <p><b>Modalités :</b> Production individuelle écrite et soutenance orale devant un jury mixte (académique/professionnel)</p>	<p><b>réalisation sur le plan organisationnel :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la mise en œuvre de l'action est séquencée et planifiée,</li><li>- les conditions de mise en œuvre de l'action tiennent compte et respectent la législation du travail et le bien-être des salariés,</li><li>- les critères et indicateurs de suivi et d'évaluation sont cohérents,</li><li>- les critères et indicateurs sont formalisés dans des tableaux de bord commodes de consultation.</li></ul> <p>• <b>Pertinence de la restitution :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- l'analyse et l'évaluation des indicateurs sont corrects,</li><li>- les résultats de l'action (ou activité) sont quantifiés et qualifiés,</li><li>- les facteurs et points de succès sont identifiés et capitalisables,</li><li>- les voies de progrès sont identifiées,</li><li>- les propositions d'ajustements ou de mesures correctives sont formulées et cohérentes.</li></ul>
--	--	--	---



<p><b>2/ Animation d'une équipe en mode collaboratif</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pratiquer l'analyse de son mode et de ses méthodes de management, en prenant le recul suffisant pour évaluer leur adéquation avec son environnement de travail et diagnostiquer ses forces et faiblesses, afin de déterminer leurs possibilités et modalités d'évolution.</li><li>• Elaborer un mode de management adapté aux profils de ses collaborateurs et aux spécificités de son environnement de travail, en tenant compte des facteurs de diversité des individus (personnalité, opinions, handicap...) et en définissant un positionnement et un mode de communication et d'interrelation favorisant la motivation, l'implication et la coopération des membres de son équipe, ainsi que le bien-être individuel et collectif.</li><li>• Piloter son équipe de collaborateurs selon des modalités présentes et distancielles, en la fédérant autour d'objectifs communs et d'un projet porteur de sens et en mettant en place les actions permettant l'autonomie, l'initiative et la prise de risque contrôlée, afin de développer l'innovation, la créativité et la performance collective.</li><li>• Animer des réunions de travail, en présentiel et/ou en distanciel, avec son équipe de collaborateurs, en définissant au préalable le type et l'objet de la réunion et en mettant en œuvre les conditions permettant le dialogue et les échanges au sein du collectif, afin de mobiliser l'intelligence collective pour résoudre les défis et les problèmes rencontrés.</li></ul>	<p>Les candidats doivent présenter les productions <b>individuelles</b> suivantes :</p> <p><b>Autodiagnostic des pratiques et de la posture managériale et définition de ses axes de progrès, incluant :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- un positionnement de son profil de personnalité et de ses zones de confort et d'inconfort,</li><li>- des préconisations sur le pilotage de l'équipe, croisant les caractéristiques de son profil et de ceux de ses collaborateurs (y compris en situation d'animation de réunion et de recrutement).</li></ul> <p><b>Modalités :</b></p> <p>Production individuelle écrite et soutenance orale devant un jury mixte (académique/professionnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qualité de l'analyse :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- le regard porté sur ses pratiques managériales est lucide, distancié et équilibré,</li><li>- les modes et mécanismes de fonctionnement sont identifiés,</li><li>- la nature du positionnement constaté est qualifiée,</li><li>- les points forts et zones de confort sont identifiés et définis,</li><li>- les limites (faiblesses) et zones d'inconfort sont identifiés,</li><li>- les problématiques induites par les spécificités de l'environnement professionnel sont repérées et définies,</li><li>- les profils et caractéristiques des collaborateurs sont définis et qualifiés,</li><li>- les effets (réussites et échecs) de son mode de management sont repérés et évalués.</li></ul></li><li>• <b>Qualité des préconisations :</b><ul style="list-style-type: none"><li>- les adaptations et évolutions de son mode de management sont en cohérence avec l'analyse produite,</li><li>- les techniques de communication interpersonnelles proposées sont</li></ul></li></ul>
--	--	---	--



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuer au développement de son équipe, en mettant en œuvre l'accompagnement individuel permettant de favoriser l'évolution, la montée en compétences et la mobilité interne des individus et, le cas échéant, en participant au recrutement de nouveaux collaborateurs.</li></ul>		adaptées à son profil et à ceux de ses collaborateurs, - les techniques de management proposées favorisent la motivation, l'implication et la créativité des collaborateurs, - les techniques de management proposées favorisent la cohésion de groupe et l'intelligence collective, - les préconisations proposées sont adaptées à des situations en présentiel et en distanciel.
<b>3/ Pilotage de projet de transformation et conduite du changement</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conduire l'analyse systémique du projet à mettre en œuvre, en mobilisant les outils et méthodes d'évaluation adéquats, afin de clarifier les enjeux, la problématique, les objectifs et le degré de complexité du projet.</li><li>• Définir la stratégie de conduite de projet à mettre en œuvre, en privilégiant une approche agile et en sélectionnant la méthodologie et les outils à mobiliser, afin de bâtir un cadre de travail associant souplesse et maîtrise de l'incertitude contribuant à minorer les risques.</li><li>• Organiser la mise en œuvre du projet, en établissant ses phases et échéances de réalisation et en constituant l'équipe mobilisée en fonction des compétences et besoins du projet.</li></ul>	Les candidats doivent présenter les productions <b>collectives</b> suivantes :  <b>Préconisation argumentée de projet de transformation comprenant :</b> - une analyse du contexte, des enjeux et des objectifs, - la mobilisation des compétences, méthodes et outils adaptés à la complexité/aux enjeux du projet, - la mobilisation de compétences, méthodes et outils adaptés à la gestion du changement	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Qualité de l'analyse :</b> - la problématique à laquelle répond le projet est identifiée et correctement reformulée, - les enjeux du projet sont identifiés et définis, - le système de contrainte du projet et ses facteurs de risque et de complexité sont définis et évalués, - les moyens techniques, humains et financiers nécessaires à la réalisation du projet sont identifiés.</li><li>• <b>Pertinence des recommandations et de l'organisation du projet :</b> - le phasage et la planification du projet sont cohérents,</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impliquer l'équipe projet dans l'élaboration de la solution à mettre en œuvre, en mobilisant les principes et techniques de créativité, afin de placer les parties prenantes en position active et afin de lever les freins au changement.</li><li>• Suivre l'implémentation du projet, en s'assurant de l'application des méthodes préconisées et du respect du calendrier jusqu'à l'établissement de son bilan.</li></ul>	<p>- les modalités d'implication des parties prenantes dans l'élaboration de solutions innovantes</p> <p><b>Modalités :</b> Productions collectives écrites et soutenance orale collective devant un jury mixte (académique/professionnel)</p>	<p>- les compétences et profils à mobiliser sont correctement identifiées, - le choix de méthode de conduite de projet est assumé et est en cohérence avec l'analyse de son environnement et sa problématique, - les outils de mise en œuvre et de suivi sont adaptés à la nature du projet et à sa complexité, - les modalités de mise en œuvre du projet et de collaboration favorisent l'implication des parties prenantes, - les modalités de collaboration favorisent la créativité et l'intelligence collective, - la méthode de conduite de projet et ses modalités de mise en œuvre permettent la maîtrise des risques et contribuent à lever les freins au changement.</p>
--	---	--	---