

La certification est composée de 4 blocs de compétences dont la validation cumulative est exigée pour l'obtention du titre dans son ensemble :

- Bloc de compétences n° 1, compétences C.1 à C.6 : **Définir la politique QSE de l'entreprise**
- Bloc de compétences n° 2, compétences C.7 à C.14 : **Concevoir et organiser le déploiement du système de management QSE de l'entreprise**
- Bloc de compétences n° 3, compétences C.15 à C.22 : **Piloter les projets de performance durable de l'entreprise selon une approche *Lean***
- Bloc de compétences n° 4, compétences C.23 à C.26 : **Mesurer l'efficacité des démarches d'amélioration des processus mises en œuvre dans une optique d'excellence opérationnelle**

Candidat en situation de handicap :

Toute situation de handicap explicitée est identifiée en amont du dispositif de préparation à la certification « *Manager QSE et performance durable de l'entreprise* » lors de l'accueil du candidat et donne lieu, en fonction des besoins du candidat :

- à un projet d'accompagnement à la préparation à la certification,
- à un allongement d'un tiers de la durée accordée pour la préparation de l'épreuve et pour l'épreuve elle-même,
- à un aménagement des modalités d'examens en fonction du handicap.

Les différents aménagements sont portés à la connaissance des candidats avant tout engagement dans le processus de certification, afin de leur permettre d'opérer un choix éclairé. En cas de confirmation de l'engagement dans le processus de certification, un accompagnement en lien avec le référent handicap et/ou le pôle médico-social de chaque organisme préparateur est mis en œuvre.

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
A. Définition de la politique QSE de l'entreprise 1. Identification des opportunités et risques portés par l'environnement de l'entreprise	C.1 Analyser l'environnement et le contexte d'affaires de l'entreprise, en rassemblant et en examinant les informations éclairant et apportant une meilleure connaissance de son marché, afin d'identifier les opportunités et gisements d'innovation permettant de se maintenir et/ou conquérir de nouveaux marchés et contribuant à la définition d'un plan stratégique QSE. C.2 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.	Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante : Un dossier de propositions sur la politique QSE de l'entreprise, comportant : - le diagnostic stratégique de l'entreprise, - l'identification des axes d'amélioration et de création de valeur. <i>Le livrable est restitué à l'oral devant le jury d'évaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la démarche de diagnostic stratégique (environnement externe de l'entreprise) : - 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 gisements d'innovation et leviers de performance portés par l'environnement sont identifiés, - les exigences de l'environnement de l'entreprise sont identifiées, définies et qualifiées en termes de menaces ou d'opportunités.
	C.3 Analyser les processus internes (RH, achat, vente...) et externes (relations clients/fournisseurs, investisseurs...) de l'entreprise, en effectuant une revue des différents processus en lien avec les directions supports et opérationnelles de l'entreprise, afin d'évaluer les résultats obtenus et d'en identifier les inefficacités, risques associés. C.4 Etablir le bilan complet de l'état des compétences et des ressources de l'organisation sur le périmètre QSE, en s'appuyant sur l'état des lieux des démarches QSE menées auparavant, afin de qualifier ses	Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation : Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la démarche de diagnostic stratégique (analyse interne de l'entreprise) - les ressources de l'entreprise et sa structure organisationnelle sont correctement identifiées et évaluées, - la cartographie des processus de l'entreprise est complète et précise, - 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,

	<p>faiblesses et lignes de force en matière sociale et environnementale et de définir ses besoins.</p>		<p>- Les caractéristiques et lignes de force de l'entreprise sur le plan QSE sont clairement définies.</p>
<p>3. Définition des lignes directrices fondant la politique QSE de l'entreprise</p>	<p>C.5 Déterminer les axes de création de valeur pour l'entreprise, en s'appuyant sur le résultat des analyses menées et les viviers d'économie ou d'optimisation repérés, afin de formaliser de façon synthétique les principes des normes de systèmes de management de l'entreprise comme base au pilotage du management de sa performance stratégique et opérationnelle.</p> <p>C.6 Défendre les orientations retenues pour la politique QSE de l'entreprise et la stratégie qui en découle, ainsi que des objectifs généraux associés, en produisant et/ou en 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>		<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des préconisations fondant la politique QSE de l'entreprise et sa stratégie associée : <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse et les préconisations sont clairement structurées, - les objectifs de la politique QSE sont explicités et argumentés, - les axes de la politique qualité et performance des processus sont présentés et justifiés, - les points clés de la stratégie sont clairement définis, - les objectifs généraux associés sont définis, réalistes, mesurables et atteignables, - les axes d'amélioration sont explicités et justifiés par une analyse préalable, - les gisements de création de valeur sont précisés et évalués qualitativement et/ou quantitativement.
<p>B. Conception et organisation du déploiement du système de management QSE de l'entreprise</p> <p>4. Organisation d'une veille stratégique et réglementaire sur les thèmes en lien avec la politique QSE de l'entreprise et sa performance</p>	<p>C.7 Organiser un système de veille stratégique et réglementaire sur les thèmes en lien avec la politique QSE 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 repérer toute évolution ayant un impact sur son activité, notamment aux niveaux normatif et réglementaire.</p> <p>C.8 Analyser les risques et opportunités du système de management QSE 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>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La construction de la démarche et des outils associés au système de management QSE de l'entreprise, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une analyse des risques et opportunités, - la justification du référentiel retenu (comportant les objectifs et étapes). - les processus de management, - les ressources de l'entreprise et les activités opérationnelles, 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'analyse des évolutions réglementaires impactant le système de management QSE de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - les sources d'information repérées et sélectionnées sont fiables et complémentaires, - la réglementation et les normes sont identifiées ainsi que leur évolution, et leur incidence correctement évaluée, - les processus de management QSE de l'entreprise sont cartographiés et les risques associés sont cotés et priorisés, - l'impact des évolutions réglementaires sur les processus de management QSE est identifié, évalué et pris en considération.

<p>5. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie de certification de l'entreprise</p>	<p>C.9 Conseiller le choix du ou des 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 d'une telle démarche, afin d'engager une démarche de reconnaissance officielle de ses pratiques en matière de QSE.</p> <p>C.10 Engager une démarche d'obtention de certification, visant la mise en place d'un système de management QSE attesté par un organisme officiel, en s'appuyant sur les résultats du diagnostic stratégique et de la prise en compte du produit de sa veille, afin de contribuer à la consolidation des processus QSE et à la visibilité de ses engagements sur le plan de la qualité et de l'environnement.</p>	<p>- le plan de communication QSE interne et externe de l'entreprise.</p> <p><i>Le livrable est restitué à l'oral devant le jury d'évaluation</i></p> <p><i>Modalités d'évaluation pour les candidats issus de la formation :</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la proposition de système de management QSE : <ul style="list-style-type: none"> - 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 système préconisé intègre et traite les risques identifiés et propres à l'entreprise et la nature de son activité, - le choix du système normé à déployer est argumenté et justifié au regard de son rapport bénéfice/coût et selon une approche multicritère.
<p>6. Mise en place et suivi du système de management QSE de l'entreprise</p>	<p>C.11 Conduire le déploiement du système de management QSE de l'entreprise, en s'appuyant sur l'analyse des risques et opportunités associés aux activités de l'entreprise (qualité, environnement, risques professionnels...) conformément au(x) référentiel(s) retenu(s), afin d'obtenir de la ou les certification(s) visée(s).</p> <p>C.12 Veiller à la pérennité et au fonctionnement des processus en s'appuyant sur le dispositif d'audit, sur ses équipes et en relation avec les correspondants ou responsables d'unité de l'entreprise, en s'assurant notamment de la mise en œuvre d'un système de contrôle régulier et en dressant le bilan du système de management (revue de processus et revue de direction), afin d'attester de la conformité des pratiques au sein de l'entreprise.</p>	<p>Etude de cas d'entreprise Travail individuel Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du déploiement du système de management QSE : <ul style="list-style-type: none"> - La démarche de mise en place du système de management est décomposée en objectifs progressifs et réalistes, - la démarche de mise en place du système de management est planifiée de façon optimale et réaliste au regard des moyens disponibles et à mobiliser, - la démarche est sécurisée par la projection d'un dispositif d'audit fondé sur les critères associés au référentiel choisi, - les outils de suivi et de pilotage de la démarche permettent le contrôle des actions, leur évaluation et l'identification des ajustements à opérer.
<p>7. Pilotage de la communication QSE interne et externe de l'entreprise</p>	<p>C.13 Elaborer la stratégie de communication QSE interne et externe, en lien avec la direction de l'entreprise et/ou de sa direction de la communication, en définissant les objectifs, la cible et la substance des messages à transmettre, afin de contribuer à la compréhension et à l'adhésion du personnel de l'entreprise concernant sa politique QSE et sa</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du plan de communication QSE : <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs de la stratégie de communication sont définis en cohérence avec les problématiques posées, - les axes stratégiques définis sont en cohérence avec les problématiques posées et les objectifs poursuivis,

	<p>traduction dans son organisation et son fonctionnement internes.</p> <p>C.14 Déterminer les modalités de communication à utiliser en interne et à l'externe, 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 et des parties prenantes externes sur les questions relatives à la QSE.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - 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, - les messages à transmettre sont adaptés au public ciblé et conformes à la réglementation et aux référentiels normatifs mise en œuvre, - le niveau d'information des messages est correctement dimensionné au regard de la cible visée.
<p>C. Pilotage de projets de performance durable de l'entreprise selon une approche Lean</p> <p>8. Choix et priorisation des processus à améliorer en fonction de la disponibilité des ressources existantes ou futures et des parties prenantes de l'entreprise</p>	<p>C.15 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 non-conformités, incidents, dysfonctionnements ou plaintes constatées, afin de contribuer à leur amélioration et de préparer l'entreprise à être réactive aux évolutions futures.</p> <p>C.16 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.17 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>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Un projet d'amélioration de processus ciblé(s) de l'entreprise, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la présentation de la stratégie de l'amélioration de processus, - le choix du ou des processus à améliorer, - l'évaluation de la faisabilité et des modalités et conditions de mise en œuvre des actions d'amélioration, <ul style="list-style-type: none"> - la planification des actions à mettre en œuvre, - le choix des méthodes d'amélioration continue à mettre en œuvre, 	<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,

		<ul style="list-style-type: none"> - l'identification des leviers favorables à la conduite du changement, - l'argumentation du plan d'amélioration. 	<ul style="list-style-type: none"> - le plan d'actions proposé est cohérent au regard des objectifs opérationnels définis.
<p>9. 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.18 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.19 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.20 Mettre en œuvre un management de type agile et inclusif tenant compte de la diversité des profils et des besoins des collaborateurs impliqués dans les projets d'amélioration – notamment ceux en situation de handicap, afin de favoriser leurs contributions respectives et leur engagement dans la réalisation collective.</p>	<p><i>Le livrable est restitué à l'oral devant le jury d'évaluation</i></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 et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la démarche d'amélioration continue et de conduite du changement : <ul style="list-style-type: none"> - les actions sont planifiées de façon rationnelle, réaliste et optimale, - 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 permettant d'optimiser la contribution des collaborateurs sont décrites et étayées, - les modalités pour fédérer les initiatives des collaborateurs sont décrites, - les dispositions garantissant l'intégration et l'autonomie des collaborateurs impliqués en situation de handicap sont suffisantes.
<p>10. Pilotage de l'innovation et accompagnement du changement dans une approche RSE et performance durable</p>	<p>C.21 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 RSE, financiers, juridiques, technologiques et de gestion de la connaissance et de déterminer leur faisabilité.</p> <p>C.22 Accompagner le changement induit par la réalisation de l'innovation technologique et organisationnelle, en exploitant les ressources de nouvelles technologies et en utilisant des méthodes</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la démarche d'amélioration continue et de conduite du changement : <ul style="list-style-type: none"> - les acteurs concernés, impactés et à impliquer sont identifiés avec justesse et exhaustivité, - les interrelations, communautés et divergences d'intérêt entre les différents acteurs sont identifiées et définies, - les sources d'inefficience sont correctement identifiées, - la recherche de solutions est réalisée collectivement et tient compte de critères

	<p>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>RSE, financiers, juridiques et technologiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> - les solutions et mesures correctives proposées sont valides, - les modalités de l'accompagnement du changement sont décrites et adaptées au contexte organisationnel de l'entreprise.
<p>D. Mesure de l'efficience des démarches d'amélioration des processus mises en œuvre dans une optique d'excellence opérationnelle</p> <p>11. Conception et 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>C.23 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'efficience des processus de l'entreprise et la plus-value des projets d'amélioration réalisés ou à réaliser.</p> <p>C.24 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 du système de management et de ses processus et identifier les zones d'amélioration potentielle.</p>	<p>Toutes les compétences associées sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>L'évaluation de la performance QSE de l'entreprise restituée 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, - l'analyse et l'interprétation des données documentant la performance de l'entreprise - la formalisation de la restitution de la performance de l'entreprise. <p><i>Le livrable est restitué à l'oral devant le jury d'évaluation</i></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 et orale</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. • 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, - 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>12. Evaluation du management QSE de l'entreprise et de la mise en place des actions correctives ou d'optimisation des performances d'amélioration continue</p>	<p>C.25 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>		<ul style="list-style-type: none"> • Justesse de l'évaluation de la performance du management QSE de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - l'interprétation et l'analyse des indicateurs chiffrés sont justes, objectives et permettent 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.
<p>13. Production d'un <i>reporting</i> opérationnel à destination du comité de direction de l'entreprise</p>	<p>C.26 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 intégrant les dimensions financières et extra-financières en direction des décideurs de l'entreprise.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du <i>reporting</i> de la performance du management QSE de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> - le système de <i>reporting</i> proposé est précisément décrit et les facteurs d'efficacité sont précisés, - le <i>reporting</i> restitue de façon fidèle, claire, concise et accessible les résultats de la performance QSE de l'entreprise, - le <i>reporting</i> associe des indicateurs financiers et extra-financiers permettant de rendre compte de la performance sur le plan économique et sur celui de la RSE, - la formalisation du <i>reporting</i> satisfait aux exigences professionnelles pour ce type de document destiné aux instances dirigeantes d'une entreprise.