HAL
open science

Les compétences de demain : " management et gestion des affaires "

Aline Scouarnec, Franck Brillet, Sébastien Payre, Mohamed Tissioui, Michèle Vincent

To cite this version:

Aline Scouarnec, Franck Brillet, Sébastien Payre, Mohamed Tissioui, Michèle Vincent. Les compétences de demain : " management et gestion des affaires " : Referentiel prospectif des competences en hommage à Thierry Garrot. 2019. hal-02193886

HAL Id: hal-02193886

https://normandie-univ.hal.science/hal-02193886

Submitted on 25 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Distributed under a Creative Commons Attribution - NoDerivatives 4.0 International License

LES COMPÉTENCES DE DEMAIN : « MANAGEMENT ET GESTION DES AFFAIRES »

Référentiel prospectif des compétences en hommage à Thierry Garrot

Juillet 2019

Sous la direction du professeur
Aline Scouarnec (IAE - Université Caen Normandie),
avec les participations de Franck Brillet (IGÉSR), Sébastien Payre
et Mohamed Tissioui (MCF, Université -Caen Normandie),
et Michèle Vincent (Past-DRH)

AUNEGe
L'université numérique
Economie Gestion

FNEGE
Fondation Nationale pour l'Enseignement
de la Gestion des Entreprises

Avec le soutien de

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

BIOGRAPHIE

Thierry GARROT (1968-2019)

Chercheur au Groupe de Recherche en Management (GRM)

- Maître de Conférences HDR - Groupe de Recherche en Management (GRM)
- Président d'AUNEGe l'Université Numérique Thématique en Economie Gestion
- Co-Directeur de la mention Management et Administration des Entreprises
- Co-Responsable de la spécialité MAE «Encadrement des Etablissements de la Santé et du Social» et du parcours Direction d'Etablissements d'Hébergement de Personnes Agées Dépendantes (MAE 2E2S DEHPAD e-Learning)

Particulièrement intéressé par le contrôle de gestion, le pilotage, le management des organisations et plus généralement les savoirs pour l'action collective, il a mené des recherches principalement dans les services publics, santé, enseignement supérieur, e-learning... Il était Président d'AUNEGe l'Université Numérique Thématique en Économie Gestion) chargée de développer l'utilisation des TIC dans les établissements d'enseignement supérieur.

SOMMAIRE

I. LA DÉMARCHE 3

LA MÉTHODOLOGIE 4
- L'équipe de recherche
- Le cadre théorique
- Le dispositif méthodologique adopté

LA PRÉSENTATION DES COMPÉTENCES 9

LA PRÉSENTATION DES DOMAINES 11

II. LE RÉFÉRENTIEL DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES 13

1. LA COMPÉTENCE VEILLER-ANTICIPER 14
- La compétence Aujourd'hui
- La compétence Demain
- Les compétences transversales associées
- Les déclinaisons de la compétence par domaine

2. LA COMPÉTENCE PILOTER-GERER 24
- La compétence Aujourd'hui
- La compétence Demain
- Les compétences transversales associées
- Les déclinaisons de la compétence par domaine

3. LA COMPÉTENCE CONTRÔLER-MESURER 34
- La compétence Aujourd'hui
- La compétence Demain
- Les compétences transversales associées
- Les déclinaisons de la compétence par domaine
- Les déclinaisons de la compétence par domaine

4. LA COMPÉTENCE ANIMER-FEDERER 44
- La compétence Aujourd'hui
- La compétence Demain
- Les compétences transversales associées
- Les déclinaisons de la compétence par domaine

SOMMAIRE

5. LA COMPÉTENCE DÉVELOPPER-INNOVER 54
La compétence Aujourd'hui
La compétence Demain
Les compétences transversales associées
Les déclinaisons de la compétence par domaine

6. LA COMPÉTENCE APPLIQUER-RESPECTER 64
La compétence Aujourd'hui
La compétence Demain
Les compétences transversales associées
Les déclinaisons de la compétence par domaine

7. LA COMPÉTENCE ACCOMPAGNER-CONSEILLER 74
La compétence Aujourd'hui
La compétence Demain
Les compétences transversales associées
Les déclinaisons de la compétence par domaine

8. LA COMPÉTENCE COMMUNIQUER-MARKETER 84
La compétence Aujourd'hui
La compétence Demain
Les compétences transversales associées
Les déclinaisons de la compétence par domaine

III. L'UTILISATION POSSIBLE 94

CONSTRUIRE DES BLOCS DE COMPÉTENCES 95
CONSTRUIRE DES RÉFÉRENTIELS ET DES FICHES MÉTIERS 102
S'ORIENTER AVEC MAP : MON AVENIR PROFESSIONNEL 103

ANNEXES 104

1

LA DÉMARCHE

LA MÉTHODOLOGIE

Ce référentiel constitue le résultat d'un processus de recherche qui a été mis en œuvre depuis plus de 2 ans au sein d'un collectif FNEGE-AUNEGe dans le cadre de l'élaboration d'une plateforme d'orientation vers les métiers dits de gestion - MAP : Mon Avenir Professionnel. Cette recherche, réalisée par une équipe de 5 personnes, s'appuie sur le cadre théorique de la prospective des métiers et sur le dispositif méthodologique associé.

L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

- 2 enseignants-chercheurs, professeurs habilités à diriger des recherches en sciences de gestion.
- 2 enseignants-chercheurs, maîtres de conférences en sciences de gestion.
- 1 directrice des ressources humaines, présidente d'un IUT.

Aline Scouarnec

Franck Brillet

Sébastien Payre

Mohamed Tissioui

Michèle Vincent

LE CADRE THÉORIQUE

Cette étude relative aux métiers de la gestion mobilise le cadre et les fondements théoriques relatifs à la prospective des métiers. Le terme de prospective est souvent confondu avec le terme de prévision, de prévention, d'anticipation, voire utilisé de façon abusive par certains pour dresser quelques conclusions hâtives sur l'avenir et le devenir. La prospective se conçoit comme une vraie posture permettant, via une méthodologie rigoureuse et interdisciplinaire, permettant d'éclairer l'action présente en dessinant le champ des possibles. Barbieri Masini et Samset dès 1975 définissaient la prospective comme « *un champ d'activité intellectuelle et politique concernant tous les secteurs de la vie psychologique, sociale, économique, politique et culturelle, avec pour objectif la découverte et la maîtrise des extensions de chaînes complexes de causalité, par la conceptualisation, la réflexion systématique, l'expérimentation, l'anticipation et la pensée créative* ».

Bell en 2002 précise la définition de la prospective en considérant que ses objectifs sont de « *découvrir ou inventer, d'examiner et évaluer, et de proposer des futurs possibles, probables et désirables* ». Berger, inventeur du mot « prospective », considère que l'avenir est moins à découvrir qu'à inventer. Pour lui, il s'agit de « *voir loin, de voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'Homme* » (1964).

La prospective n'est pas prévision. La prospective est un outil de construction de l'avenir et non de prévision. Elle cherche à identifier les tendances lourdes, les signaux faibles et les ruptures, à dessiner le champ des possibles. La prévision, quant à elle, repose sur la symétrie entre passé et futur, se contente de travaux disciplinaires, de designs de recherche préétablis et elle est centrée sur le résultat final, alors que la prospective octroie un rôle majeur au processus dans sa dimension de mise en réseau, d'apprentissage et de soutien à la mise en œuvre. La prospective est orientée vers l'action et la compréhension du présent pour éclairer les futurs possibles. Il s'agit en fait, comme le précise (de) Jouvenel fin des années 90, « *d'une démarche pluridisciplinaire, d'inspiration systémique qui intègre les ruptures* ». Elle vient pour Stoffaes (2001) préalablement à la conception d'une stratégie. Elle permet de penser les alternatives et est conçue au travers d'une méthodologie rigoureuse facilitant l'identification des enjeux majeurs, des tendances ainsi que des scénarii et ruptures possibles. Godet (1977) insistera beaucoup sur la conception de la prospective comme « *outil de création de l'avenir* » devant adopter une vision globale dans son étude dynamique de variables qualitatives.

Il est alors possible de retenir, qu'en se distinguant de la prévision, la prospective apparait comme une posture permettant de faciliter la prise de décision, s'intéressant au champ des possibles d'un futur qui reste à construire et ce avec une vision interdisciplinaire et systémique. Par prospective, nous entendons une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités et responsabilités d'un métier. Elle permet d'envisager les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir à la fois la personne et l'organisation. Cette démarche a donc pour objectif l'identification des changements en termes de tendances lourdes, de ruptures et de signaux faibles. Pour cela, elle nécessite un véritable ancrage sur le terrain et des rencontres avec d'une part des experts des métiers concernés et d'autre part avec des personnes exerçant les métiers en question.

La méthode PM (Boyer et Scouarnec, 2009) est une méthode prospective de nature qualitative et enrichie par des techniques de qualimétrie permettant de donner de la solidité aux résultats. Elle s'inscrit dans l'évolution en cours au sein de la communauté académique en gestion visant à reconnaître la légitimité de la mobilisation de différentes approches de recherche voire de méthodologies mixtes et complémentaires (Thiétart et ali, 2007).

LE DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE ADOPTÉ

Cette recherche a été initiée en 2017 à la demande du président d'AUNEGe, Thierry Garrot. L'objectif était de construire une plateforme d'orientation vers les métiers dits de gestion et nécessitait en amont un travail prospectif sur les métiers de gestion. Au regard des différentes mutations en cours, des référentiels métiers existants, l'équipe a opté pour une approche par les compétences. En effet, il nous semblait beaucoup plus pertinent pour ouvrir le champ des possibles d'aider les personnes en demande d'orientation vers un portefeuille de compétences mobilisables dans l'ensemble des métiers dits de gestion. Ce travail a été facilité par un travail précédent de l'équipe, réalisé pour l'Association Nationale des DRH, via le groupe de recherche thématique de l'AGRH « *Veille et prospective des métiers, des compétences et des organisations* » à l'occasion des 70 ans de l'ANDRH. Cette dernière avait souhaité bénéficier de l'expertise de chercheurs sur le présent et le devenir de la fonction mais également et surtout des métiers RH.

PHASE 1 de la recherche

Janvier à Novembre 2017

Etude qualitative exploratoire

Auprès de 30 experts du domaine des ressources humaines (assistants RH, responsables et directeurs des RH, consultants RH).

Collecte des données : réalisation de 4 focus groups.
Traitement et analyses des données : analyse de contenu manuelle.
Principaux résultats :

- Identification de 4 configurations RH au sein de l'échantillon.
- Identification d'attentes fortes sur l'évolution des métiers en lien avec les RH.
- Repérage d'éléments impactant la fonction RH.
- Identification d'éléments qui impacteront la fonction RH demain.

Etude documentaire – revue de la littérature

500 documents nationaux et internationaux ont été lus et synthétisés sur les compétences et les évolutions des métiers RH.

Etude qualitative confirmatoire

Collecte des données : réalisation de 221 entretiens semi-directifs auprès d'experts RH (acteurs RH en fonction, acteurs du marché de l'emploi et de la formation, managers)..

Traitement et analyses des données : analyse des données mixte - analyse de contenu manuelle et analyse des données qualitatives assistée par ordinateur via l'utilisation d'un logiciel d'analyse de données textuelles - Alceste - version 2015.

Principaux résultats : Ces résultats ont été présentés à l'occasion des 70 ans de l'ANDRH devant plus de 500 personnes membres de l'ANDRH. Parmi ces résultats :

- Identification des compétences clés pour exercer les métiers RH de demain.
- Confirmation de l'existence de configurations RH au sein des organisations.
- Repérage des facteurs impactant les métiers RH d'aujourd'hui et ceux de demain.

PHASE 2 de la recherche

Janvier 2018 à Mars 2019

Partant de ces résultats et au regard des échanges et retours que nous avons eu avec les professionnels des ressources humaines lors de la manifestation des 70 ans de l'ANDRH, et de la demande d'AUNEGe de nous associer à la construction d'une plate-forme d'orientation vers les métiers de gestion, nous avons considéré utile de mener ce même type d'étude sur l'ensemble des métiers dits de gestion. Un travail s'est donc engagé entre AUNEGe et l'équipe de chercheurs, adossée pour l'occasion à la FNEGE.

C'est ainsi que l'équipe de chercheurs, en appui des études réalisées par et avec le CESE (suite à la saisine du premier ministre), des travaux en cours avec le groupe de travail « *Travailler en 2030* » de l'Institut Esprit Service, a décidé d'élargir son étude en opérant un focus sur les métiers des affaires et de la gestion, en partenariat avec la Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises (FNEGE) et l'association pour le développement de l'Enseignement Numérique en Économie et Gestion (AUNEGEe), Université Numérique Thématique (UNT) fondée en 2005 sous la tutelle du ministère de l'enseignement supérieur.

Etude quantitative confirmatoire

Collecte des données : réalisation d'un questionnaire d'enquête administré auprès des membres de l'ANDRH.
Traitement et analyses des données : analyse des 469 questionnaires exploitables par le logiciel SPSS (tris à plat et tris croisés).
Principaux résultats :

- Identification de 7 tendances d'évolution impactant les métiers RH de demain.
- Formalisation de 21 scénarii d'évolution possibles en matière RH.
- Identification de 7 méta-compétences indispensables à l'exercice des métiers RH de demain.
- Confirmation de 4 configurations en matière RH.

Etude documentaire – revue de la littérature

- Etude documentaire sur l'avenir du travail en général et l'impact sur les compétences et métiers en gestion/affaires/management.

- Analyse et comparatif de tous les référentiels des compétences nationaux liés aux métiers dits de gestion :

- Référentiel ROME
- Référentiels APEC
- Référentiels ONISEP
- Référentiels sectoriels des observatoires de branches

- Analyse et comparatif de tous les référentiels des compétences nationaux et internationaux en matière de soft skills. Entre autres :

- Guide AEFA Erasmus+ ;
- Talent OECD, cadre de compétences ;
- The future and education skills, Education 2030, OECD ;
- France Stratégie, Compétences transférables et transversales ;
- L'importance des compétences, OECD ;
- Travailler en 2030, Institut esprit service.

Principaux résultats :

Proposition d'un tableau de synthèse sur les compétences « *soft skills* » aujourd'hui et tendances demain. Ce travail lié aux softskills a été conduit en parallèle d'une expérimentation au sein de l'IAE Caen dans le cadre d'un projet de recherche et de formation « *Compétences 3.0* » conduit pour le compte de 5 OPCA (Opcalim, Opcabaia, Fafih, Uniformation, Unifaf), Pôle Emploi, l'Apec avec Simplon (pour la formation numérique), visant à accompagner une trentaine de demandeurs d'emploi à Paris via une formation sur les softskills et sur le numérique.

Etude qualitative

- Réalisation de 20 entretiens prospectifs d'experts par grands domaines de gestion (Praticiens et Enseignants-chercheurs),
- Organisation d'une journée d'étude prospective rassemblant plus de 50 experts métiers (DRH, RRH, Pôle Emploi, APEC, MEDEF, Observatoires des métiers, etc.) tous secteurs et organisations confondus.

Collecte des données : réalisation de 5 focus groupes
Traitement et analyses des données : analyse de contenu manuelle et réalisation de cartes cognitives.
Principaux résultats :

- Identification de méta compétences transversales à tous les métiers de la gestion.
- Confirmation de compétences communes révélées par l'étude ANDRH réalisée en 2017 et identification de nouvelles méta-compétences.
- Choix de nouvelles compétences transversales aux métiers de la gestion.
- Détermination des domaines de la gestion impactée par cette étude.
- Choix des domaines de la gestion.

LA PRÉSENTATION DES COMPÉTENCES

Nous allons tout d'abord donner une définition de la compétence puis nous présenterons les 8 méta-compétences retenues dans ce référentiel dynamique.

DÉFINITION DE LA COMPÉTENCE

La littérature en sciences de gestion est prolixe sur le sujet des compétences et des approches compétences. Il convient cependant de rappeler ce que recouvre ce concept de compétences. Nous proposons la définition tri-dimensionnelle suivante.

La dimension individuelle de la compétence

De nombreux travaux (White, 1959; Mc Clelland, 1973; Klemp, 1980; Spencer, Spencer, 1993) ont mis en évidence un lien de causalité entre compétence et performance. La compétence est alors abordée comme l'ensemble des caractéristiques personnelles déterminant l'efficacité dans une situation de travail. Pour Sundberg, Snowden et Reynolds (1978), les compétences correspondent aux « *caractéristiques personnelles (connaissances, habiletés, attitudes) qui conduisent à des réalisations ayant une valeur adaptative dans des environnements significatifs* ». Après les travaux de White (1959, 1963) ou Wagner et Morse (1975), Boyatsis (1982) apportera une définition de la compétence comme étant à la fois un état de la personne mais aussi les caractéristiques de cette personne. La compétence peut alors être comparée à un iceberg : la face cachée correspond aux potentialités de la personne et la face visible correspond au comportement efficace, à l'expression de la compétence. Dès lors, la compétence ne peut se révéler que dans l'action. L'analyse de la dimension personnelle de la compétence nous conduit à retenir deux niveaux d'analyse. La compétence est tout à la fois de l'ordre de l'attitude (face cachée) et de l'ordre du comportement (face visible).

> Un ensemble de savoirs ou connaissances, ce que tu apprends à l'école ou en lisant, de savoir-faire, ce que tu es en capacité de faire, de réaliser. Et aussi de savoir-être ou comportements, ta façon d'être, tes attitudes et comportements quand tu es avec les autres. Et la compétence ne peut s'apprécier qu'en situation et en fonction d'un but à atteindre. « Suis-je compétent ? » Pour le maçon, c'est lorsque le mur est construit qu'on pourra le savoir. Et pour construire le mur, il a dû combiner des connaissances, des tours de main et un comportement adapté qui lui a permis, dans cette situation précise, d'accomplir la mission.
>
> Application MAP, 2019

La dimension cognitive de la compétence

L'investigation au niveau des sciences cognitives, et en particulier à partir des travaux de Piaget (1964, 1969), Chomsky (1971, 1973) ou Varela (1989), nous conduit à retenir quelques invariants. L'invariant personnel signifie que la compétence est relative à un individu, à ses capacités cognitives, adaptatives, à sa personnalité, ses aptitudes mais aussi l'invariant du savoir, selon lequel la compétence nécessite un niveau de connaissances et une dynamique d'apprentissage. En effet, si la compétence transforme la connaissance en action, c'est qu'elle est porteuse d'une dynamique d'apprentissage. La compétence peut alors être considérée comme un stock de connaissances dynamisé par des processus permanents d'apprentissage.

La dimension sociale de la compétence

La dimension sociale de la compétence est apparue au travers du constat réitéré dans de nombreux travaux et suivant lequel la compétence n'existe qu'en référence à une situation de travail ; il s'agit alors de la capacité à résoudre un problème dans un contexte donné. Il ne s'agit pas de l'ensemble des savoirs, savoir-faire, possédés par un individu en tant que tel, mais de ceux qui sont pertinents dans une situation et pour un projet donné. Centrée sur l'individu, la compétence pose également le problème de la reconnaissance par autrui. Gilbert et Parlier (1992) définissent les compétences comme « *un ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée* ». Nous rejoignons les travaux de Merchiers et Pharo (1992) ou de Paradeise (1987). S'intéressant au rapport de la compétence à la performance, ces auteurs retiennent à la fois : un aspect cognitif de la compétence (l'ensemble des connaissances à mettre en œuvre dans une activité donnée) ; un aspect normatif (la prise en compte des conditions qui ont permis de réaliser l'activité, d'être reconnu par les autres).

La mise en évidence des dimensions individuelle, cognitive et sociale (Igalens, Scouarnec, 2001) comprises dans la compétence nous a conduite à retenir la définition retenue dans l'accord ACAP 20001 : un savoir-faire opérationnel validé. Notre choix s'explique par le fait que cette définition présente l'avantage d'intégrer les trois dimensions précédemment citées et que nous avions pu formuler suite à l'état de l'art théorique réalisé. Les définitions plus récentes de la compétence confirment cette approche tri-dimensionnelle (Defélix, 2010).

LA PRÉSENTATION DES HUIT MÉTA-COMPÉTENCES RETENUES

Le travail à la fois documentaire et terrain réalisé nous a permis de retenir huit méta-compétences, de par leur fréquence d'apparition et leur pertinence de mobilisation dans les domaines du management et de la gestion des affaires.

Ces huit méta-compétences sont les suivantes :

1. VEILLER/ANTICIPER
2. PILOTER/GÉRER
3. CONTRÔLER/MESURER
4. ANIMER/FÉDÉRER
5. DÉVELOPPER/INNOVER
6. APPLIQUER/RESPECTER
7. ACCOMPAGNER/CONSEILLER
8. COMMUNIQUER/MARKETER

LA PRÉSENTATION DES DOMAINES

Ce travail de recherche nous a également conduit à nous interroger sur les domaines des sciences de gestion. Au-delà de la référence historique au concours d'agrégation de l'enseignement supérieur, nous avons choisi de retenir dix domaines, partagés par les chercheurs et les praticiens des métiers dits de management et de gestion des affaires.

Ces domaines sont les suivants :

Domaine 1 : Stratégie-direction générale

Ce domaine a trait à l'élaboration de la stratégie ou du projet interne et de sa mise en œuvre par l'ensemble des collaborateurs. Dans les plus grandes organisations, ce domaine donne lieu à la définition de politiques (RH, marketing…) que devront mettre en place les différentes directions fonctionnelles.

Domaine 2 : Audit/Finances

Ce domaine intègre l'ensemble des problématiques de financement des organisations, que ce soit sur les marchés financiers, auprès des investisseurs ou des banques. L'un des objectifs ici est de s'assurer des moyens de financement des activités de l'organisation, dans les meilleures conditions économiques possibles, et surtout pour assurer sa pérennité au travers notamment de la gestion de trésorerie. Dans sa partie audit, ce domaine cherche à améliorer les process, pratiques… voire à les certifier, là encore pour contribuer au développement économique de l'organisation.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

Ce domaine a trait au système d'information économique et comptable des organisations dans le cadre de la production et du suivi des données du même type. Il s'agit, ni plus ni moins, que de donner une représentation sincère des différentes activités menées par l'organisation et des résultats économiques, budgets… qui en découlent. Dans sa partie contrôle, ce domaine cherche à fournir des éléments objectifs de décision aux managers notamment mais aussi à anticiper des évolutions, situations contribuant ou caractérisant des performances moindres.

Domaine 4 : GRH

Ce domaine intervient sur l'ensemble des dimensions, politiques, problématiques et actions en lien avec les collaborateurs des organisations. Il s'agit naturellement d'accompagner les collaborateurs tout au long de leur parcours professionnel mais aussi d'intervenir et de gérer la dimension économique des politiques RH. Les organisations doivent aussi rechercher l'anticipation dans leur réflexion stratégique afin d'adapter au mieux leurs effectifs et compétences notamment.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/Vente/Distribution

Ce domaine comprend la mise en avant, la vente et la promotion des produits et services de l'organisation. Cela va de la réflexion sur le positionnement sur le marché, la prise en compte des attentes des consommateurs, le packaging, à la commercialisation des produits et services. Cela correspond à l'activité commerciale dans ses différentes facettes. Les activités liées à la distribution des produits ou services sont également concernées ainsi que les actions en amont dites de marketing stratégique ou opérationnel.

Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/ Logistique/Gestion de production

Ce domaine recouvre l'ensemble de la chaîne de valeur des biens, dont tout particulièrement l'approvisionnement, les stocks, la gestion de la production et tout ce qui touche directement ou non la livraison aux clients/utilisateurs finaux. Il s'agit ici d'un domaine stratégique pour le fonctionnement quotidien des organisations industrielles et/ou à forte technicité.

Domaine 6 : Communication

Ce domaine comprend la diffusion de l'information en interne ou en externe. Il s'agit de concevoir et diffuser des informations auprès des collaborateurs (en interne) et auprès de l'ensemble des parties prenantes (externes). La communication repose sur de multiples supports et canaux de diffusion, traditionnels et de plus en plus numériques. Les outils de communication digitale sont en fort développement dans ce domaine.

Domaine 9 : Système d'information

Ce domaine concerne les différents systèmes d'information numérisés et/ ou informatisés des organisations. Cela touche tout autant à l'information du consommateur au travers des sites web que des plateformes d'achat, que le fonctionnement global des services et fonctions des organisations, ainsi que la traçabilité des opérations économiques. Cela englobe également toutes les activités de gestion et d'exploitation des données.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

Ce domaine comprend l'ensemble des dimensions, politiques, problématiques et actions en lien avec l'hygiène, la qualité, la sécurité et l'environnement au sein des organisations. Il s'agit d'intégrer les enjeux environnementaux et de sécurité dans les différentes activités réalisées. D'autre part, cela contribue à améliorer les processus des organisations au travers de la mise en œuvre de démarche continue de qualité. Dans ce sens, le respect des normes d'hygiène en particulier dans l'alimentaire, le pharmaceutique ou le secteur sanitaire constitue une fonction de base pour les organisations.

Domaine 10 : Juridique

Ce domaine couvre tous les pans réglementaires et législatifs qui impactent directement ou non la vie des organisations. Il s'agit dans un premier temps d'identifier les obligations de l'organisation pour pouvoir les respecter. Dans un second temps, ce domaine contribue à la gestion des conflits et contentieux juridiques avec l'ensemble des parties prenantes (collaborateurs, clients, fournisseurs, Etat…).

2

LE RÉFÉRENTIEL DYNAMIQUE DES COMPÉTENCES

1 LA COMPÉTENCE : VEILLER/ANTICIPER

LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

Cette compétence vise à collecter des informations stratégiques pour permettre d'anticiper les évolutions et les innovations. La veille est un élément essentiel pour prévenir les risques. C'est une démarche proactive qui permet d'anticiper les contraintes environnementales, sociales et économiques et de mettre en place des démarches prospectives facilitant les prises de décision.

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Veiller/Anticiper sont :

- Etre dans une posture de recherche continue d'informations sur son environnement ;
- Développer un réseau afin de se tenir informé(e) sur son environnement ;
- Bien connaître et suivre les évolutions de son éco-système (tous les acteurs directs ou indirects avec lesquels des relations sont utiles au regard de son domaine d'intervention) ;
- Avoir une vision des futurs possibles en construisant des démarches prospectives sur ses domaines d'intervention ;
- Construire des visions futures de son domaine d'intervention et de son environnement ;
- Chercher à déceler l'inattendu, à deviner l'imprévisible ;
- Repérer les « signaux faibles », c'est-à-dire l'information à bas bruit, qui est le contraire du buzz, l'information rare, discrète, noyée sous le flot du déluge informationnel, et qui va pourtant apporter une véritable « information », une nouveauté ;
- Détecter les menaces, les opportunités, les tendances… ;
- Surveiller son environnement professionnel, sa « e-réputation », surveiller son « image » à l'heure des réseaux sociaux et de la réputation numérique.

LA COMPÉTENCE DEMAIN

Cette compétence devrait prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir. La recherche et la maîtrise de l'information sera un des facteurs clés de succès dans tous les domaines. Il conviendra de plus en plus d'être en mode proactif afin de surveiller en permanence les évolutions de son environnement. L'anticipation sera probablement le mot-clé avec une optique de pilotage et de gestion des risques et des crises. Il conviendra de plus en plus de développer des approches prospectives afin de bien appréhender à la fois son environnement et ses domaines d'intervention.

La capacité à surveiller ses concurrents, partenaires afin de toujours avoir une longueur d'avance sera de plus en plus déterminante. La compétence Veiller/Anticiper demandera de plus en plus une aptitude à se projeter dans l'incertain et d'envisager les scénarii possibles. Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, cette compétence sera transversale et un des facteurs clés de succès des entreprises. Le développement de cette compétence en management permettra de bien appréhender les apports de l'Intelligence économique, des enjeux géo-stratégiques et de l'anticipation des risques (naturels, sociaux, et cyber entre autres).

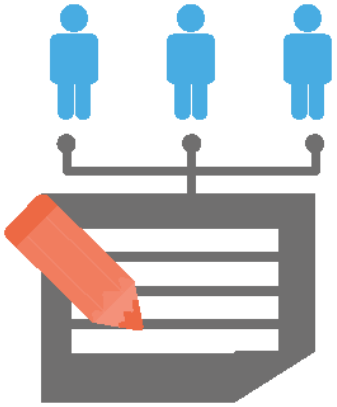
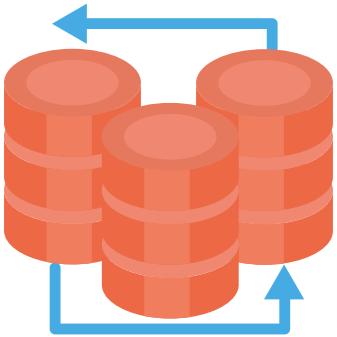
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES

(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE	• • •	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• • • •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	↗
CONFIANCE	• •	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	
MOTIVATION	• • • •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	
AUDACE	• • •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	
SOUPLESSE COGNITIVE		Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	
CURIOSITÉ	• • • •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	↗
PENSÉE CRITIQUE	• • • •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	↗
OUVERTURE D'ESPRIT	• • • •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	↗
ESPRIT D'ANALYSE	• • • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	• •	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	
ECOUTE ACTIVE	• • • •	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	
GESTION DES ÉQUIPES	• •	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	
CULTURE DU SERVICE	• • •	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	↗
ESPRIT COLLABORATIF		Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	• • •	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	• •	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	↗
CRÉATIVITÉ		Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	• • •	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	
NÉGOCIATION	• • •	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS
Domaine 1 : Stratégie-direction générale 	En matière de stratégie et de prise de décision des équipes de direction générale, la compétence Veiller/Anticiper est une des compétences clés et sera de plus en plus stratégique au regard de la complexité des environnements du business. Il conviendra donc de développer des approches de prospective stratégique mais aussi de pouvoir s'entourer d'un réseau d'experts afin de prendre les meilleures décisions possibles. La compétence Veiller/Anticiper deviendra donc une compétence distinctive des équipes de direction pour orienter l'action. La veille pourra s'appliquer aux suivis des évolutions des environnements concurrentiels à l'échelle internationale, des évolutions des techniques ou technologies associées aux métiers de l'entreprise par exemple mais aussi elle pourra concerner des sujets juridiques, sociaux ou environnementaux, comme l'impact climatique à titre d'exemple. L'anticipation sera liée à la posture et aux actions des dirigeants pour développer et innover avant les autres tant sur les aspects business, métiers et organisationnels.	Directeur ; Directeur R&D ; Directeur administratif et financier ; Directeur adjoint ; Directeur des Ressources Humaines ; Directeur Marketing/Vente ; Responsable d'établissement, de site ou d'entité ; Responsable de magasin (super ou hypermarché) ; Expert-comptable (au sein de son cabinet).
Domaine 2 : Audit/Finances 	Veiller et anticiper dans les domaines de l'audit et de la finance en général est une compétence permettant de préparer les prises de décisions en s'appuyant sur des diagnostics étayés. La connaissance de son éco-système et de son évolution est une compétence qui est de plus en plus recherchée afin d'orienter au mieux les actions et prises de risques potentielles. La détection de signaux faibles des marchés entre autres est primordiale dans ce domaine. En termes de finances, la veille géostratégique et ses influences potentielles sur les marchés apparaît comme une compétence clé.	Directeur administratif et financier ; Auditeur financier ; Auditeur interne ; Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ; Expert-comptable ; Comptable ; Directeur audit-contrôle ; Contrôleur de gestion ; Credit manager ; Consolideur ; Risk manager ; Trésorier d'entreprise.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

Dans le domaine de la comptabilité et du contrôle, la veille et l'anticipation sont des compétences distinctives qui permettent d'orienter les prises de décision en connaissance de cause. La veille sur la situation des marchés, les évolutions des marchés financiers ou des pratiques à risques par exemple peut permettre d'éviter des erreurs stratégiques pour l'entreprise. C'est une compétence particulièrement importante pour s'assurer du respect des dispositions légales et réglementaires et pour la mise en œuvre de procédures et d'indicateurs de contrôle et de suivi.

Directeur administratif et financier ;
Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ;
Comptable ;
Directeur audit-contrôle ;
Contrôleur de gestion ;
Trésorier d'entreprise ;
Commissaire aux comptes ;
Expert-comptable ;
Chargé de la conformité, déontologue.

Domaine 4 : GRH

Veiller et anticiper en GRH consiste à construire des démarches pour bien appréhender son éco-système interne et externe et pouvoir ainsi suivre les évolutions tant sociales, comportementales, que réglementaires ou plus globalement liées au Business. Anticiper les besoins quantitatifs et qualitatifs, c'est-à-dire les effectifs et les compétences dont l'organisation aura besoin fait partie intégrante du métier RH au travers des démarches de GPEC ou de schémas-directeurs RH. L'apport de la prospective des métiers, des compétences, des organisations et plus globalement du travail vient valoriser cette compétence de plus en plus distinctive dans les organisations pour anticiper au mieux les solutions de GRH à déployer au regard des besoins et de l'ensemble des contraintes potentielles de nature internes ou externes.

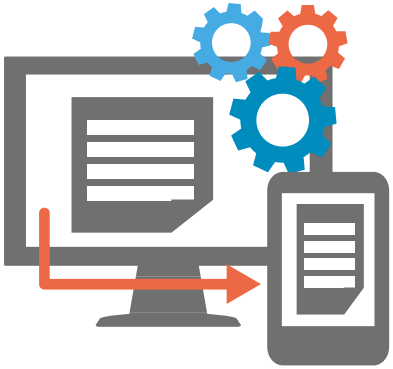
Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable du système d'information RH ;
Chargé de mission : formation, emploi, compétences ;
Responsable relations sociales ;
Auditeur social ;
Consultant en RH ;
Contrôleur de gestion sociale.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/ Vente/Distribution

La compétence Veiller/Anticiper en Marketing/Commerce/Vente/Distribution est une compétence nécessaire pour élaborer et piloter la mise en œuvre les stratégies et pour anticiper et estimer les besoins potentiels de la clientèle. Cette compétence permet également d'analyser les potentialités du portefeuille produits. C'est également une compétence qui facilite le travail en réseau et qui permet de développer et entretenir un réseau professionnel marketing à l'interne et à l'externe. Elle rend plus facile l'analyser des résultats économiques, commerciaux et financiers si une posture permanente de veille et d'anticipation est déployée dans l'organisation.

Directeur ou responsable commercial ;
Responsable du marketing digital ;
Directeur ou responsable marketing ;
Chargé d'étude marketing ;
Chargé d'étude terrain ;
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial.

Domaine 6 : Communication



Dans le domaine de la communication, la compétence Veiller/Anticiper trouve un écho particulier pour assurer une veille médias sur les retombées dans la presse, concernant l'entreprise. Elle permet également de faciliter le conseil et l'accompagnement de la direction générale dans le cadre de sa réflexion stratégique et d'actions ponctuelles (communication de crise…). Elle permet aussi de veiller à la cohérence de l'image de l'entreprise sur l'ensemble des déclinaisons de la communication, des supports print et web ou des évènements et de rechercher des moyens, réseaux ou actions permettant d'assurer la visibilité de l'entreprise au sein de son environnement. L'anticipation des tendances et des innovations permet aussi de développer des outils de communication innovants pour assurer la visibilité de la marque sur de nouveaux canaux de communication (wiki, mobile, sites intranet, sites Internet…).

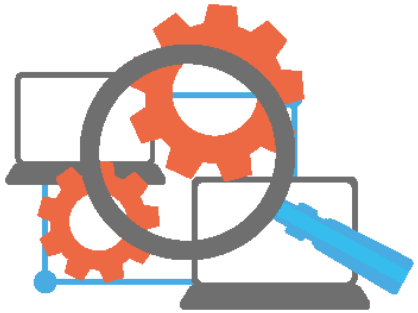
Directeur de la communication financière ;
Responsable de la communication financière ;
Chargé de communication financière.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

Dans les domaines HQSE, la compétence Veiller/Anticiper permet de réaliser une veille permanente sur les évolutions de la réglementation relative à la qualité, l'hygiène, la sécurité, l'environnement et aux conditions de travail. Grâce à une veille sur les documents juridiques pour traduire la réglementation et les normes en instructions et en actions réalisables (système de management QHSE), cette compétence facilite la définition des objectifs en matière de qualité et de prévention des risques industriels en fonction du contexte réglementaire (cadre législatif, labels et certifications obtenus) et des orientations de la direction générale. Veiller et anticiper contribue aussi à permettre une participation active à l'amélioration des process de production avec les équipes concernées et d'être force de propositions notamment en ce qui concerne l'anticipation des réglementations et des normes dans le domaine d'activité de l'entreprise.

Technicien qualité ;
Auditeur qualité ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé d'hygiène et sécurité ;
Chargé de mission environnement.

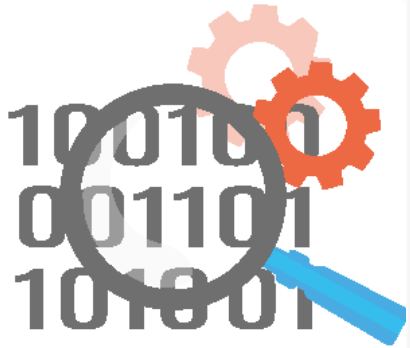
Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/Logistique/Gestion de Production



La compétence Veiller/Anticiper est nécessaire pour maîtriser les systèmes d'information logistique (planification, ordonnancement, etc.). Elle permet aussi de conseiller et d'accompagner la direction dans la mise en place de la politique d'achats et la fixation d'objectifs d'optimisation de coûts, qualité et délais. Elle facilite la définition des programmes et procédures d'achats de prestations et de produits. Elle est au cœur des activités liées à la prospection et à la sélection des fournisseurs capables de répondre aux besoins stratégiques de l'entreprise. Elle permet d'anticiper les attentes et les réactions de ses interlocuteurs pour favoriser un échange positif et constructif et ainsi de pouvoir mettre en place de nouveaux indicateurs pertinents en fonction des objectifs.

Directeur de magasin en grande surface ;
Manager de la supply chain ;
Logisticien ;
Acheteur industriel ;
Responsable des achats ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Chef de rayon dans la grande distribution ;
Chef de secteur ;
Consultant logistique ;
Gestionnaire de flux.

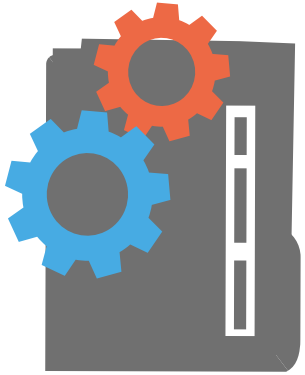
Domaine 9 : Système d'information



La compétence Veiller/Anticiper est fondamentale pour assurer une veille technologique afin de détecter les nouvelles possibilités techniques et fonctionnelles offertes par le marché. Elle permet également de participer à la description des besoins fonctionnels en amont de la rédaction du cahier des charges en ayant fait une veille efficace en amont sur les différentes solutions possibles. Elle facilite la sélection des priorités de développement pour le système d'information métier en tenant compte de l'ensemble des contraintes économiques, techniques et humaines de l'entreprise. Elle permet surtout d'anticiper les besoins futurs des utilisateurs, les évolutions du métier et prévoir les adaptations du SI métier en adéquation avec ces nouveaux besoins.

Data analyst ;
Data scientist ;
Responsable système d'information ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Architecte de réseaux informatiques ;
Architecte en système d'information ;
Responsable ou directeur informatique.

Domaine 10 : Juridique



La compétence Veiller/Anticiper est la compétence clé dans le domaine juridique en permettant d'assurer une veille juridique permanente sur les activités de l'entreprise en suivant à la fois l'évolution des réglementations nationales, européennes et parfois internationales ainsi que la jurisprudence. Elle consiste aussi à assurer une veille économique et concurrentielle de manière à informer la direction générale et/ou les directions opérationnelles sur les pratiques des autres entreprises du secteur. Veiller et anticiper est nécessaire pour collecter l'ensemble des informations auprès des directions opérationnelles : sources documentaires, veille concurrentielle, réalisations en interne...

Juriste d'entreprise ;
Secrétaire juridique ;
Directeur des affaires générales ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Directeur administratif et financier ;
Directeur des affaires générales ;
Directeur juridique ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal.

2 LA COMPÉTENCE : PILOTER/GÉRER

LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

La compétence Piloter/Gérer consiste à définir les contours d'un projet, d'une affaire, d'une organisation, etc... en identifiant, via un diagnostic global interne et externe, les points forts et faibles, les facteurs de succès, les risques et incertitudes, etc... afin de formuler une stratégie puis de la décliner en plans d'actions opérationnels.

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Piloter/Gérer sont :

- Construire une vision stratégique, des orientations, des objectifs ;
- Bâtir un business plan ;
- Organiser les grandes étapes du projet et établir un phasage ;
- Constituer son équipe et identifier les besoins en compétences ;
- Contrôler l'avancement, gérer les risques et évaluer les résultats individuels et collectifs ;
- Superviser et gérer les moyens (organisationnels, techniques, humains, financiers, logistiques, etc.) pour réaliser les objectifs fixés ;
- Déterminer les critères d'évaluation de la performance et effectuer le suivi et le contrôle des activités de chacun des collaborateurs en identifiant les points forts et les faiblesses ;
- Animer au quotidien et organiser le travail de l'équipe, conduire des réunions et susciter l'adhésion et la motivation de son équipe ;
- Développer son réseau professionnel ;
- Communiquer dans le cadre et autour du projet en faisant circuler l'information et en utilisant des outils de travail collaboratifs adaptés (présentiels et distanciels).

LA COMPÉTENCE DEMAIN

Cette compétence devrait prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir et ce, quel que soit le domaine d'activités. La vision stratégique sera un des facteurs clés de succès dans tous les domaines.

Il ne s'agira plus seulement de gérer des situations mais d'aller bien au-delà en anticipant au maximum et en développement des modes de pilotage agiles.

L'anticipation sera probablement le mot clé avec une optique de pilotage et de gestion des risques et des crises en mobilisant une méthodologie de travail commune (dont des indicateurs). La double compétence Veiller/Anticiper et Piloter/Gérer sera recherchée.

La compétence Piloter/Gérer demandera de plus d'agilité et de souplesse au regard des mutations des environnements.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel, le pilotage et la gestion devra de plus en plus s'opérer dans une logique de Lean management (Faire mieux avec moins de ressources financières, humaines, etc).

Cette compétence comprendra toujours des activités de gestion au sens plus opérationnel du terme mais ce qui fera la différence, c'est la notion de pilotage, c'est-à-dire de vision stratégique à développer afin de développer des activités, des business, des projets innovants, adaptés aux évolutions de demain.

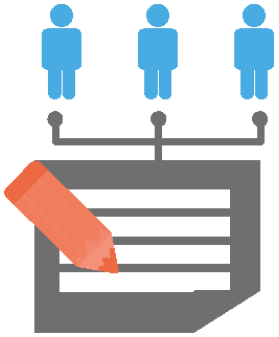
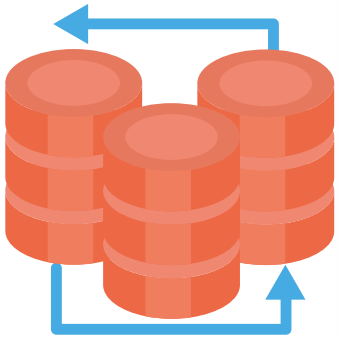
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES

(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE	• • • •	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• • • •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	↗
CONFIANCE	• • •	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	
MOTIVATION	• • • •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	↗
AUDACE	• • • •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	
SOUPLESSE COGNITIVE	• • •	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	
CURIOSITÉ	• • • •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	↗
PENSÉE CRITIQUE	• • • •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	↗
OUVERTURE D'ESPRIT	• • • •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	↗
ESPRIT D'ANALYSE	• • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	• •	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	
ECOUTE ACTIVE	• • •	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	
GESTION DES ÉQUIPES	• • • •	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	↗
CULTURE DU SERVICE	• • • •	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	↗
ESPRIT COLLABORATIF	• • • •	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	↗
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	• • • •	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	• • • •	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	↗
CRÉATIVITÉ	• • • •	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	• • • •	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	
NÉGOCIATION	• • • •	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS
Domaine 1 : Stratégie-direction générale 	En matière de stratégie et de prise de décision des équipes de direction générale, la compétence Piloter/Gérer est fondamentale car elle consiste à construire la vision stratégique de l'organisation, traduite en plan stratégique ou en feuille de route. Il va sans dire que c'est une compétence de premier plan mais en fonction de la taille de l'organisation, cette compétence est plus ou moins formalisée, surtout en TPE ou PME ou elle reste dans la « tête » du dirigeant et ne se traduit pas forcément en document/ feuille de route stratégique. Il y a pourtant lieu, dans tout type d'organisation, de valoriser cette compétence et de la décliner dans des outils, démarches afin de pouvoir ensuite en assurer une traduction opérationnelle via des plans d'actions.	Directeur ; Directeur R&D ; Directeur administratif et financier ; Directeur adjoint ; Directeur des Ressources Humaines ; Directeur Marketing/Vente ; Responsable d'établissement, de site ou d'entité ; Responsable de magasin (super ou hypermarché) ; Expert-comptable (au sein de son cabinet).
Domaine 2 : Audit/Finances 	Piloter/Gérer dans le domaine de l'audit et de la finance consiste à dessiner les grandes orientations d'intervention. Les activités de gestion opérationnelles ont besoin de s'intégrer dans une réflexion stratégique afin de leur donner du sens. Cette compétence s'appliquera en particulier dans les activités liées à la supervision des comptes, à la définition des orientations budgétaires, au pilotage des dossiers administratifs et juridiques, au pilotage des missions d'audit, etc.	Directeur administratif et financier ; Auditeur financier ; Auditeur interne ; Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ; Expert-comptable ; Comptable ; Directeur audit-contrôle ; Contrôleur de gestion ; Credit manager ; Consolideur ; Risk manager ; Trésorier d'entreprise.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

Dans le domaine de la comptabilité et du contrôle, piloter et gérer consiste à assurer la supervision des états financiers de l'entreprise, l'application des normes comptables, en relation avec les tiers. Il s'agit aussi de veiller à la fiabilité des données recueillies, et de participer au développement des outils décisionnels destinés au management.
Cette compétence s'applique également pour contribuer à la définition des orientations financières et comptables et assurer l'équilibre financier global d'une organisation.

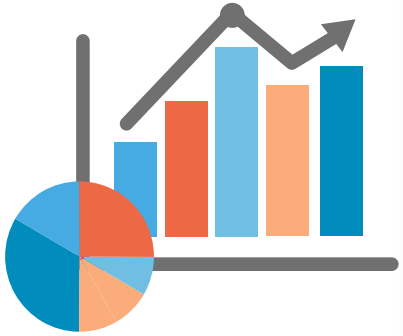
Directeur administratif et financier ;
Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ;
Comptable ;
Directeur audit-contrôle ;
Contrôleur de gestion ;
Trésorier d'entreprise ;
Commissaire aux comptes ;
Expert-comptable ;
Chargé de la conformité, déontologue.

Domaine 4 : GRH

Dans le domaine de la GRH, piloter et gérer consiste, après les avoir anticiper, à dessiner les orientations stratégiques RH. Qu'il s'agisse d'un plan stratégique, d'un schéma directeur ou d'accord type GPEC, il y a lieu de développer en GRH cette compétence afin de pouvoir ensuite en déduire toutes les politiques RH opérationnelles, que ce soit au niveau du recrutement, du développement des compétences et de la construction des trajectoires professionnelles, de la communication interne ou externe, des relations sociales, de la rémunération etc. Cette compétence de pilotage permet de donner de la cohérence aux actions RH du quotidien.

Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable du système d'information RH ;
Chargé de mission : formation, emploi, compétences ;
Responsable relations sociales ;
Auditeur social ;
Consultant en RH ;
Contrôleur de gestion sociale.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/ Vente/Distribution



La compétence Piloter/Gérer dans les domaines du marketing, du commerce, de la vente ou de la distribution consiste à dresser la vision stratégique qui sera ensuite décliner en plans d'action opérationnels. La stratégie commerciale et marketing est la feuille de route qui va ensuite guider les actions sur le terrain. Elle permet de fixer un cadre, de donner une vision et d'orienter l'action. Cette compétence permet de définir la place des canaux de vente, piloter et manager les équipes afin de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise et sa marge, mais aussi de définir le positionnement d'une marque et d'un ensemble de produits et services, déterminer les objectifs et moyens pour développer la notoriété de la marque, la position concurrentielle de l'entreprise et la connaissance client.

Directeur ou responsable commercial ;
Responsable du marketing digital ;
Directeur ou responsable marketing ;
Chargé d'étude marketing ;
Chargé d'étude terrain ;
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial.

Domaine 6 : Communication

Dans le domaine de la communication, la compétence Piloter/Gérer permet de promouvoir l'image de l'entreprise au sein de son environnement, de définir la stratégie de communication globale et de piloter sa mise en œuvre à l'échelle nationale ou internationale. Cette compétence facilite la fixation des orientations stratégiques de la communication de l'entreprise en matière d'image, de visibilité, de message et de définition du plan de communication annuel. Elle permet de définir la stratégie médias, éditoriale et visuelle de l'entreprise (segmentation des cibles des messages, choix des canaux d'information et de l'éditorial…) et de planifier et élaborer le budget annuel de la direction de la communication. Piloter et gérer, c'est aussi encadrer des équipes de chargés de communication plus ou moins étoffées et spécialisées.

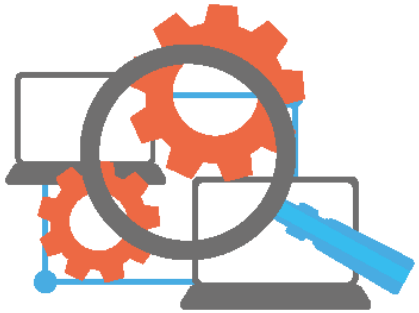
Directeur de la communication financière ;
Responsable de la communication financière ;
Chargé de communication financière.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

Dans les domaines HQSE, la compétence Piloter/Gérer, c'est avant tout être en capacité de définir les objectifs en matière de qualité et de prévention des risques industriels en fonction du contexte réglementaire (cadre législatif, labels et certifications obtenus) et des orientations de la direction générale. Cette compétence permet aussi d'apporter un support opérationnel à l'ensemble des départements internes afin de garantir la conformité des installations et des process au regard des exigences de qualité, d'hygiène et de sécurité, de la réglementation. Cela consiste aussi à établir les indicateurs de qualité, d'hygiène, de sécurité et d'environnement pour réaliser des audits par les services et à mettre en œuvre un programme d'amélioration de la qualité (process/produit) avec le management opérationnel sur les sites de production (charte, indicateurs…). Piloter et gérer, c'est aussi concevoir et animer en interne des actions de formation, pour sensibiliser les équipes à la prévention des risques et diriger avec le chef d'établissement les réunions du Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et organiser des groupes de travail sur la réduction des risques.

Technicien qualité ;
Auditeur qualité ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé d'hygiène et sécurité ;
Chargé de mission environnement.

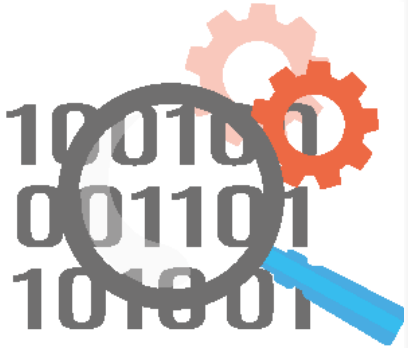
Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/Logistique/Gestion de Production



La compétence Piloter/Gérer consiste à dialoguer avec la direction générale de l'entreprise afin de prendre en compte l'ensemble des objectifs stratégiques et les différents projets de développement associés et recueillir et analyser les besoins des différentes directions métiers de l'entreprise sur les problématiques qui touchent aux achats. Cette compétence s'applique également dans les activités liées à la mise en place des procédures, des méthodologies et des outils permettant d'améliorer la performance générale du département achats : systèmes d'information, projets e-procurement, grilles d'évaluation des fournisseurs, normes de qualité, choix d'externalisation… Piloter et gérer, c'est aussi assurer la communication et le lien avec l'ensemble des directions métier de l'entreprise afin de favoriser l'intégration des projets achats au sein de l'entreprise.

Directeur de magasin en grande surface ;
Manager de la supply chain ;
Logisticien ;
Acheteur industriel ;
Responsable des achats ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Chef de rayon dans la grande distribution ;
Chef de secteur ;
Consultant logistique ;
Gestionnaire de flux.

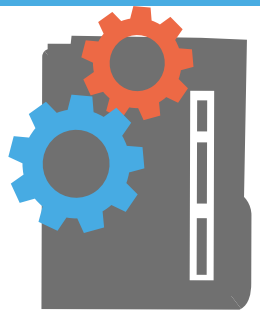
Domaine 9 : Système d'information



La compétence Piloter/Gérer permet de définir et mettre en œuvre la politique informatique en accord avec la stratégie générale de l'entreprise et ses objectifs de performance. Il s'agit de garantir la continuité du service informatique fourni aux utilisateurs et anticiper les changements et leurs impacts métiers sur le système d'information. Cette compétence consiste à élaborer la stratégie et la politique informatique en définissant avec la direction générale et les membres du comité de direction les orientations stratégiques en matière d'informatique et de télécommunications et en définissant également la politique en matière de sécurité informatique : identification avec la direction générale des informations sensibles et des risques, proposition des mesures à prendre. Pour ce faire, il convient de recueillir et étudier les besoins exprimés par les directions métiers de l'entreprise. Il peut également s'agir d'élaborer la politique d'externalisation informatique de l'entreprise et de superviser et coordonner le travail de l'ensemble des départements du service informatique et animer les équipes internes et externes. Il convient aussi d'organiser la direction informatique de façon optimale : création de différents niveaux de management, coordination des fonctions études et des fonctions support/exploitation… et de préconiser de nouveaux usages à même d'apporter un avantage concurrentiel aux métiers dans la relation client ou la gestion de la chaîne logistique.

Data analyst ;
Data scientist ;
Responsable système d'information ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Architecte de réseaux informatiques ;
Architecte en système d'information ;
Responsable ou directeur informatique.

Domaine 10 : Juridique



La compétence Piloter/Gérer dans le domaine juridique revient à assurer une activité de conseil auprès des opérationnels en assurant une activité d'information et de conseil au sein de l'entreprise, notamment auprès des opérationnels et de la direction générale sur des problématiques juridiques liées aux projets (droit commercial, de la concurrence, de la construction, droit d'auteur, fiscalité, droit social, droit du transport, droit communautaire...). Il s'agit également de gérer le précontentieux et du contentieux.

Juriste d'entreprise ;
Secrétaire juridique ;
Directeur des affaires générales ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Directeur administratif et financier ;
Directeur des affaires générales ;
Directeur juridique ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal.

3 LA COMPÉTENCE : CONTRÔLER/MESURER

LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

Cette compétence vise à identifier les performances attendues pour un établissement, un service, une fonction (RH, qualité, finances, commerciale…), une activité, une équipe en mobilisant le système d'information comptable de l'organisation notamment. Il s'agit aussi de formaliser les opérations économiques mais aussi les situations, phénomènes et politiques en/de Ressources Humaines de l'organisation en données comptables et extracomptables notamment, ce qui se traduit par la production d'un certain nombre de documents légaux, d'indicateurs…

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Contrôler/Mesurer sont :

- Fournir des indicateurs et des données quantitatives et financières rapidement et de manière relativement fiable ;
- Mener des audits de conformité dans un service, un établissement ;
- Contrôler le respect de cahier des charges, politiques internes voire labels par les collaborateurs ;
- Identifier des phénomènes en Ressources Humaines concernant notamment les conditions de travail dans un sens large (absentéisme, rotation, formation…) ;
- Fournir des systèmes de mesure et de suivi numérisés en mobilisant certains progiciels ou ERP ;
- Faire vivre une démarche qualité et/ou de certification au sein de l'organisation ;
- Conseiller les managers et les équipes pour atteindre les performances attendues et/ou mettre en place des systèmes de contrôle de gestion ou de pilotage ;
- Recueillir et exploiter les données commerciales, marketing, RH… afin d'en tirer des analyses et plans d'actions ;
- Concevoir des outils de mesure d'audience et/ou statistiques pour améliorer la relation client et développer de nouvelles offres ;
- Garantir le respect des règlementations liées aux systèmes d'information, au numérique et aux données.

LA COMPÉTENCE DEMAIN

Cette compétence devrait prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir et ce, quel que soit le domaine.

Il ne s'agira plus seulement d'assurer un suivi à posteriori des situations mais d'aller bien au-delà en portant des analyses complexes auprès des décideurs dans les organisations. L'anticipation sera probablement le mot-clé avec une optique de prévention voire de gestion des risques.

À cela s'ajoutera une plus grande capacité à piloter des actions et des projets transversaux au sein des organisations en mobilisant une méthodologie de travail commune (dont des indicateurs).

Dans certains secteurs d'activité, la compétence Contrôler/Mesurer continuera de contribuer à l'optimisation des dépenses de fonctionnement mais aussi d'investissement.

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel avec des acteurs notamment « Pure player » (vendant en ligne sur internet), cette compétence contribuera aussi à assurer un pilotage plus précis des relations contractuelles avec les parties prenantes afin d'assurer une meilleure gestion des activités et de leur rentabilité.

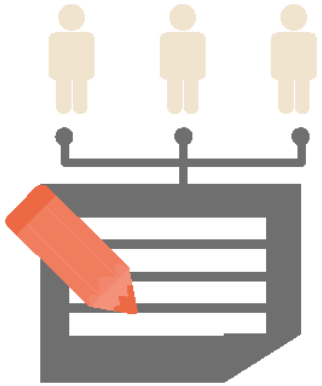
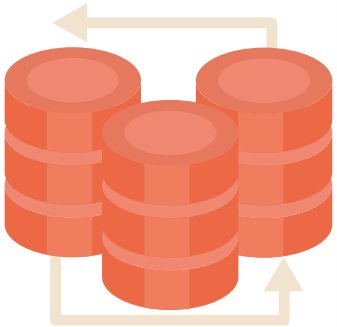
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES

(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE	• •	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	↗
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• • • •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	
CONFIANCE	• •	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	↗
MOTIVATION	• • • •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	
AUDACE	• •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	↗
SOUPLESSE COGNITIVE	• •	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	↗
CURIOSITÉ	• • • •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	
PENSÉE CRITIQUE	• • •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	↗
OUVERTURE D'ESPRIT	• •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	↗
ESPRIT D'ANALYSE	• • • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	● ●	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	↗
ECOUTE ACTIVE	● ● ●	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	↗
GESTION DES ÉQUIPES	● ● ●	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	
CULTURE DU SERVICE	● ● ●	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	↗
ESPRIT COLLABORATIF	● ● ●	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	↗
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	● ● ● ●	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	● ● ● ●	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	↗
CRÉATIVITÉ	● ●	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	● ● ●	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	
NÉGOCIATION	● ● ●	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	↗

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS	
Domaine 1 : Stratégie-direction générale 	En termes de stratégie et de direction générale d'une organisation, la compétence Contrôler/Mesurer permet de piloter et de s'assurer de la mise en œuvre effective des actions prioritaires et des projets importants. Elle permet de définir et de proposer aux membres de la Direction des indicateurs de suivi leur permettant d'appuyer leur prise de décision voire d'éclairer le modèle économique de l'organisation. Cela permet également de discuter voire de négocier avec les actionnaires ou les parties prenantes de l'organisation les options budgétaires ainsi que les objectifs à atteindre à courts et moyens termes.	Président Directeur Général (PDG) ou Président/gérant/ Chef d'entreprise ; Directeur stratégie ; Directeur général des services ; Directeur ; Directeur administratif et financier ; Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;	Responsable de magasin (super ou hypermarché) ; Expert-comptable (au sein de son cabinet) ; Chargé de la conformité, déontologue ; Auditeur légal ; Consultant en stratégie ; Data manager.
Domaine 2 : Audit/Finances 	La compétence Contrôler/Mesurer dans le domaine de l'audit et de la finance permet de fournir un ensemble de calculs de coûts, de rentabilité ainsi que des indicateurs de pilotage de l'organisation, du service ou de l'établissement concerné. Cela permet de dégager la performance économique de la ou des activités concernées en s'intéressant plus particulièrement à la gestion de la trésorerie et aux besoins de financement notamment.	Directeur administratif et financier ; Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ; Directeur audit-contrôle ; Auditeur financier ; Auditeur interne ; Auditeur qualité ; Analyste financier ;	Actuaire ; Expert-comptable ; Commissaire aux comptes ; Trader ; Trésorier d'entreprise ; Contrôleur de gestion ; Chargé de la conformité, déontologue ; Auditeur légal.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

Dans le domaine de la comptabilité, Contrôler/Mesurer consiste notamment à construire et à faire vivre un système d'information économique et/ou comptable qui permette au minimum de retracer l'ensemble des opérations économiques de l'organisation. Cet objectif général s'appuie sur un ou des logiciels/ERP spécifiques et/ou métiers. Contrôler/Mesurer permet également de livrer plusieurs documents ou données comptables, sociales et fiscales réglementaires ou à destination de partenaires ou de parties prenantes.

Directeur administratif et financier ;
Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ;
Directeur des ressources humaines ;
Directeur fiscal ;
Directeur audit-contrôle ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Contrôleur de gestion (sociale) ;
Responsable recrutement-emploi ;
Conseiller en fusion-acquisition ;
Analyste financier ;
Credit manager ;
Consolideur ;
Risk manager ;
Auditeur interne.

Domaine 4 : GRH

Contrôler et mesurer en GRH permet à l'organisation de délimiter et de piloter un ensemble de thématiques et problématiques liées aux hommes et aux femmes de l'organisation. Ainsi, le suivi de la masse salariale constitue un élément central pour bon nombre d'organisations. Au-delà, cela contribue aussi à rendre lisible les actions et projets RH mis en œuvre à destination des salariés pour les membres de la Direction Générale ainsi que les managers. Cela peut aussi servir à faire émerger des problématiques RH non repérées directement par la ligne hiérarchique comme l'absentéisme, la rotation du personnel… Enfin, la compétence dans ce domaine contribue à déterminer les ressources de l'organisation pour pouvoir mettre en œuvre sa politique sociale/RH.

Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable paie ;
Auditeur social ;
Chargé de mission : formation, emploi… ;
Responsable relations sociales ;
Chargé de mission : formation, emploi, marque employeur, recrutement… ;
Chargé d'étude marketing RH ;
Chargé de communication RH ;
Data analyst ;
Data scientist ;
Data miner ;
Chargé de mission SIRH ;
Chef de projet SIRH ;
Assistant RH.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/Vente/Distribution

La compétence Contrôler/Mesurer en Marketing/Commerce/Vente/Distribution donne une dimension économique à la politique commerciale et marketing de l'organisation. Il s'agit ici plutôt de délimiter les objectifs commerciaux, de rentabilité ainsi que les moyens que l'organisation sera prête à mobiliser pour les atteindre. Cela peut aussi permettre d'évaluer un certain nombre d'indicateurs commerciaux au sens large qui donneront aux dirigeants et aux managers une vision de l'efficacité des actions entreprises. Par exemple, il est possible d'identifier les canaux de communication les plus adéquats en fonction du nombre de contacts obtenus, des devis demandés.

Responsable commercial ;
Directeur communication RH ;
Chargé d'étude marketing ;
Chargé d'étude terrain ;
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial ;
Business développeur ;
Négociateur à l'international ;
Négociateur commercial (ou technico-commercial) ;
Chef de produit ;
Chef de projet CRM ;
Responsable de l'expérience client ;
Community manager ;
Influenceur (youtubeur) ;
Digital marketing manager ;
Data miner ;
Assistant commercial ;
Chef des ventes ;
Vendeur.

Domaine 6 : Communication

La compétence Contrôler/Mesurer en communication donne une dimension économique à la politique de l'organisation en ce domaine. Il s'agit ici plutôt de délimiter les objectifs, les canaux ainsi que les moyens que l'organisation sera prête à mobiliser pour diffuser ses messages auprès des clients et des parties prenantes. Cela peut aussi permettre d'évaluer un certain nombre d'indicateurs en termes de notoriété et d'impacts notamment qui donneront aux dirigeants et aux managers une vision de l'efficacité des actions entreprises. En termes de communication, certains métiers et/ou organisation recourent à cette compétence construire leur communication « corporate » sur le plan financier afin de présenter par exemple leurs résultats financiers annuels, réagir à une situation imprévue…

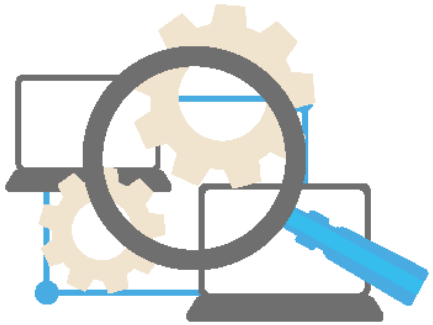
Directeur de la communication financière ;
Chargé de communication financière ;
Directeur de la communication ;
Social média manager ;
Responsable des ressources humaines ;
Chargé de communication RH ;
Responsable de la communication externe ;
Responsable des relations publiques ;
Chargé de mission relations école ;
Chargé de communication corporate ;
Chargé des relations publiques ;
Consultant en ressources humaines ;
Chargé de mission marque employeur ;
Auditeur en communication ;
Community manager ;
Chargé de mission réseaux sociaux.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

Dans le domaine HQSE, la compétence Contrôler/Mesurer est une part importante des démarches qualité et de la capacité de l'organisation à obtenir une certification. En effet, dans ce cadre, il est pertinent pour ne pas dire exigé, de définir à la fois des objectifs à atteindre en termes d'amélioration et d'efficacité des actions mises en œuvre et d'avoir un système d'information permettant de le mesurer au fur et à mesure du temps. Cette compétence doit contribuer à une prise de recul des décideurs et des managers pour garantir autant que possible un haut niveau de sécurité, de qualité, de protection de l'environnement à ses salariés et aux parties prenantes (en particulier les pouvoirs publics). Cette compétence permet également de s'assurer ou de mettre en œuvre un suivi des normes, règles et procédures à tous les niveaux hiérarchiques.

Technicien qualité ;
Auditeur qualité ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Directeur qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de communication environnement ;
Responsable de la production ;
Gestionnaire de production ;
Technicien en prévention des risques professionnels ;
Consultant en risques professionnels ;
Agent de sécurité ;
Chief happiness officer.

Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/Logistique/Gestion de Production



La compétence Contrôler/Mesurer dans les domaines Achat/Transport/Logistique/Supply Chain/Production consiste à s'assurer du bon déroulement des opérations logistiques et opérationnelles par rapport aux objectifs et/ou programmes de production initiaux ou « habituels ». Il s'agit également de s'assurer de la performance économique et du respect des engagements quantitatifs de l'organisation vis-à-vis de ses clients ou utilisateurs en termes de coûts, délais… Cette compétence a aussi une fonction d'alerte pour éviter toute « dérive » voire à apporter des rectifications ou améliorations en cas de dysfonctionnements. Cela permet également de définir au préalable les engagements de l'organisation lors d'une négociation commerciale.

Manager de la supply chain ;
Ingénieur supply chain ;
Manager conseiller achats ;
Logisticien ;
Acheteur industriel ;
Responsable des achats ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Consultant logistique ;
Gestionnaire de flux ;
Coordonnateur logistique ;
Responsable de l'expérience client.

Domaine 9 : Système d'information

La compétence Contrôler/Mesurer consiste à concevoir et à mettre en place un système d'information global qui permette au minimum de retracer l'ensemble des opérations de l'organisation dans les différents domaines abordés auparavant. Cela s'appuie généralement sur un ou des logiciels/ERP spécifiques et/ou métiers. Contrôler/Mesurer permet également de fournir un grand nombre de données de tous types aux différents métiers de l'organisation. Surtout, cette compétence contribue à anticiper les besoins d'information et de données de l'ensemble des collaborateurs (voire les outils numériques nécessaires pour mener à bien l'activité). Il s'agit d'un enjeu majeur pour les membres de la Direction s'ils veulent pouvoir définir leur stratégie, s'assurer de sa mise en œuvre ainsi que de la viabilité du modèle économique qu'ils auront défini.

Data analyst ;
Data scientist ;
Responsable système d'information ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Architecte de réseaux informatiques ;
Architecte en système d'information ;
Ingénieur développement logiciel ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Chargé de mission SIRH ;
Gestionnaire de parc informatique ;
Ux designer ou manager (responsable expérience utilisateur).

Domaine 10 : Juridique

La compétence Contrôler/Mesurer est primordiale dans le domaine juridique puisqu'elle cherche à garantir la conformité des activités, des opérations, des discours voire des comportements des collaborateurs vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes pour prévenir autant que possible d'éventuels contentieux. Il s'agit ici aussi de tenter d'identifier les possibles conséquences économiques des litiges ou contentieux en cours ou à venir. Cette compétence peut aussi permettre de piloter ou de suivre la qualité des prestations ou des activités au travers d'indicateurs clients, qualité.

Juriste d'entreprise ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Directeur juridique ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal ;
Auditeur social ;
Data Protection Officer (DPO) ;
Data analyst.

4 LA COMPÉTENCE : ANIMER/FÉDÉRER

LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

La compétence Animer/Fédérer vise à créer un cadre de confiance entre les collaborateurs et les différentes parties prenantes. En interne, il faudra alors développer une dynamique de groupe afin de stimuler les collaborateurs par des projets et objectifs clairs et précis. En externe, il s'agira de développer un esprit et des conditions permettant de fédérer les différents acteurs autour de valeurs et normes bien identifiées et en cohérence avec les objectifs et valeurs de l'entreprise.

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Animer/Fédérer sont :

- Identifier et fédérer les attentes des acteurs externes : clients, usagers, fournisseurs, etc ;
- Animer et fédérer les différents acteurs pour le développement de l'entreprise, notamment pour les univers du business et du relationnel ;
- Faciliter le relationnel et la communication entre les acteurs ;
- Ecouter ses collaborateurs et identifier leurs besoins et leurs attentes ;
- Mettre en place des valeurs fédératrices ;
- Communiquer régulièrement avec ses collaborateurs ;
- Mobiliser ses collaborateurs autour d'objectifs précis ;
- Se positionner en leader et créer un climat de confiance ;
- Renforcer le sentiment d'appartenance à l'équipe et développer la cohésion de groupe ;
- Anticiper les conflits et développer la culture du consensus ;
- Fédérer ses collaborateurs autours d'un système de valeurs bien identifié ;
- Impliquer et responsabiliser ses collaborateurs ;
- Construire une relation bienveillante.

LA COMPÉTENCE DEMAIN

Demain, la compétence Animer/Fédérer deviendra de plus en plus importante et constituera un enjeu important pour la performance des acteurs et des organisations.

Dans un environnement de plus en plus ouvert et turbulent, il sera primordial de savoir appréhender l'environnement dans sa complexité et les organisations de manière globale et transversale. Dans ce sens, le principal enjeu va être de mobiliser d'autres expertises et acteurs internes ou externes à l'organisation pour appréhender les différentes facettes des problématiques de management rencontrées.

De plus, la complexité et la fréquence des changements généreront un climat de plus en plus tendu propice aux conflits. Ainsi, la compétence Animer/Fédérer sera au cœur des exigences pour insuffler une culture de changement et un environnement de travail agréable.

Il s'agira de développer un esprit d'équipe dans un environnement de travail agile et aiguiser ses appétences pour le management des équipes. A ce titre, il faudra cultiver et mettre son intelligence émotionnelle au service des collaborateurs pour valoriser un management agile et cultiver l'ouverture et l'esprit d'équipe.

Demain, les clés de la performance seraient liées à la capacité d'animer et fédérer des collaborateurs et acteurs en interne et en externe. Il sera donc nécessaire de savoir gérer la diversité, de promouvoir l'agilité et de développer la culture du consensus.

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES

(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE	• • •	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	
CONFIANCE	• • • •	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	↗
MOTIVATION	• • • •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	↗
AUDACE	• •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	
SOUPLESSE COGNITIVE	• • •	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	↗
CURIOSITÉ	• •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	
PENSÉE CRITIQUE	• •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	
OUVERTURE D'ESPRIT	• • •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	↗
ESPRIT D'ANALYSE	• • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	• • • •	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	↗
ECOUTE ACTIVE	• • • •	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	↗
GESTION DES ÉQUIPES	• • • •	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	↗
CULTURE DU SERVICE	• • •	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	
ESPRIT COLLABORATIF	• • •	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	↗
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	• • •	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	• • • •	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	↗
CRÉATIVITÉ	• • •	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	• • • •	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	↗
NÉGOCIATION	• • •	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	↗

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS
Domaine 1 : Stratégie-direction générale	La compétence Animer/Fédérer est capitale lorsqu'il s'agit de décliner la stratégie globale en politique et actions auprès de différentes parties prenantes de l'organisation (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires sociaux, élus, etc.). Il s'agit essentiellement d'animer et de fédérer les collaborateurs autour d'une vision cohérente et leur permettre de comprendre les orientations de l'organisation.	Directeur ; Directeur administratif et financier ; Directeur adjoint ; Responsable d'établissement ou de site ; Contrôleur de gestion ; Responsable de magasin (super ou hypermarché) ; Expert-comptable (au sein de son cabinet).
Domaine 2 : Audit/Finances	La compétence Animer/Fédérer dans ce cadre va permettre à son détenteur de mieux éclairer les collaborateurs et les différentes parties prenantes. Il s'agit essentiellement d'optimiser leur gestion budgétaire et/ou financière. Par ailleurs, la compétence Animer/Fédérer permet également de prévenir les problématiques sociales et/ou de phénomènes touchant les collaborateurs (absentéisme par exemple, etc.) et d'optimiser leur gestion.	Directeur administratif et financier ; Auditeur financier ; Auditeur interne ; Responsable financier et administratif ; Expert-comptable ; Comptable ; Directeur audit-contrôle ; Contrôleur de gestion ; Risk manager ; Trésorier d'entreprise ; Conseiller clientèle ou en gestion ; Chargé d'études actuarielles.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

La compétence Animer/Fédérer permet dans ce cadre d'orienter les collaborateurs dans le processus de prise de décision. Elle est également utile pour optimiser les actions et activités des collaborateurs au travers des indicateurs ou tout autre conseil sur les règles et les normes en vigueur.

Directeur administratif et financier ;
Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ;
Comptable ;
Directeur audit-contrôle ;
Contrôleur de gestion ;
Auditeur interne ;
Auditeur qualité ;
Trésorier d'entreprise ;
Commissaire aux comptes ;
Expert-comptable ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal.

Domaine 4 : GRH

La compétence Animer/Fédérer est au cœur de la GRH. Elle vise à accompagner les changements à la fois au niveau collectif et individuel. Dans ce sens, elle permet aux responsables et managers d'assurer et de faciliter l'intégration des transformations qu'elles soient digitales, juridiques, sociales, économiques ou autres. De même, la compétence Animer/Fédérer permet au RRH d'optimiser la mise en œuvre de la politique sociale de l'organisation, l'intégration des compétences et talents nécessaires au développement de l'entreprise. Il s'agit de développer leur motivation, employabilité, etc.

Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable/chargé de mission marque employeur ;
Responsable/chargé de mission recrutement – gestion des talents/carrières ;
Assistant RH ;
Auditeur social ;
Consultant en RH ;
Chargé de mission : formation, emploi… ;
Contrôleur de gestion sociale.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/ Vente/Distribution

La compétence Animer/Fédérer est au cœur des compétences nécessaires pour les métiers de ce domaine. Elle permet ainsi de mettre en œuvre la politique marketing et commerciale afin de développer l'expérience client. De même, la compétence Animer/Fédérer est également nécessaire en interne pour développer une meilleure expérience collaborateurs.

Directeur ou responsable commercial ;
Directeur ou responsable marketing ;
Chargé d'étude marketing ;
Chargé d'étude terrain ;
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial ;
Influenceur (youtubeur) ;
Responsable de l'expérience client.

Domaine 6 : Communication

La compétence Animer/Fédérer est au cœur des compétences nécessaires pour les métiers de ce domaine. A ce titre, il est important d'accompagner les changements par une communication institutionnelle ou corporate, à la fois interne et externe. En interne, il s'agit de permettre aux responsables RH et aux managers d'animer et fédérer leurs équipes en optimisant la communication interne. A ce titre, le recours au digital et aux réseaux sociaux représente un vrai atout à prendre en compte.

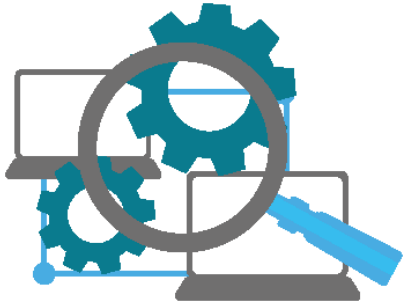
Directeur de la communication ;
Responsable/chargé de communication ;
Responsable/chargé de communication corporate ;
Community manager ;
Directeur des relations publiques ;
Chef de publicité.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/ Environnement

La compétence Animer/Fédérer représente un enjeu important pour les métiers de ce domaine. Il s'agit d'animer et fédérer les collaborateurs autour de normes et règles bien identifiées garantissant des processus de qualité, sécurité, etc. Cette compétence va notamment permettre aux responsables et managers de gérer les besoins et problématiques d'hygiène, de qualité, de sécurité et le respect de l'environnement par les collaborateurs et l'organisation.

Technicien qualité ;
Auditeur qualité ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de mission environnement.

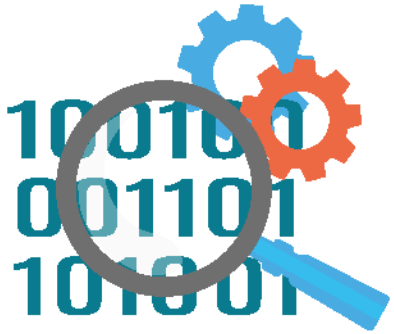
Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/ Logistique/Gestion de Production



La compétence Animer/Fédérer permet dans le cadre de ce domaine d'optimiser les process et d'organiser avec les différents acteurs internes et externes les activités sur les plans logistiques ou de production. Elle permet également au travers les retours d'expérience de mieux Animer/Fédérer les acteurs autour de valeurs bien claires et pertinentes pour améliorer leur service et répondre aux nouvelles attentes des clients.

Manager de la supply chain ;
Logisticien ;
Acheteur industriel ;
Responsable des achats ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Consultant logistique ;
Gestionnaire de flux.

Domaine 9 : Système d'information



La compétence Animer/Fédérer doit dans le cadre de ce domaine intégrer l'ensemble des systèmes et outils numériques. En effet, l'exploitation des data permet d'optimiser la capacité d'Animer/Fédérer pour permettre aux collaborateurs d'améliorer et d'optimiser leurs actions pour une meilleure performance.

Data analyst ;
Data scientist ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Architecte de réseaux informatiques ;
Responsable ou directeur informatique.

Domaine 10 : Juridique

La compétence Animer/Fédérer permet de sensibiliser les différents acteurs aux règles en vigueur afin de garantir la conformité des relations et des activités et à prévenir tout contentieux. Elle permet de mettre en avant des « bonnes » pratiques ou encore les règles à respecter dans le cadre par exemple de labélisation ou de certification.

Juriste d'entreprise ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Directeur administratif et financier ;
Directeur des affaires générales ;
Directeur juridique ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal.

5 LA COMPÉTENCE : DÉVELOPPER/INNOVER

LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

Cette compétence vise à adopter une vision stratégique des différents enjeux et variables de l'environnement auxquels une entreprise est confrontée afin de pouvoir proposer, envisager, construire, développer et diffuser des solutions nouvelles, créatives destinées à améliorer les performances. Développer/Innover contribue également à faire coopérer et collaborer des individus au sein de démarches de projet.

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Développer/Innover sont :

- Avoir une vision stratégique des enjeux de mon entreprise ;
- Identifier les opportunités de croissance et de développement avec une posture d'innovation ;
- Etre à l'initiative de projets créatifs de développement ;
- Développer de nouvelles idées, de nouvelles méthodes de travail ;
- Faire preuve d'amélioration de ses pratiques, de ce que l'on utilise habituellement, des outils que l'on utilise ;
- Savoir accompagner les transformations ;
- Traiter et mettre en relation des éléments ou des ensembles d'éléments non raccordés communément ;
- Mobiliser des ressources financières et humaines pour développer et accompagner l'innovation ;
- Faire preuve de compétences de synthèse et analytiques ;
- Savoir changer d'optique et changer de comportements afin d'explorer de nouvelles directions ;
- Savoir transposer des informations d'un domaine spécifique à un autre domaine a priori indépendant pour trouver des correspondances et proposer des solutions nouvelles.

LA COMPÉTENCE DEMAIN

Cette compétence devrait prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir.

Cette compétence pour s'exercer pleinement nécessitera une réelle prise en compte de la dimension digitale qui pourra constituer une innovation en soi mais qui pourra parfois et également en faciliter la naissance, le développement ou l'appropriation. Les employeurs seront attentifs au fait que pour maîtriser pleinement cette compétence, il sera utile au titulaire de la compétence d'avoir un esprit ouvert et de synthèse capable d'apprécier la complexité de l'environnement et les différences et divergences d'intérêts qui peuvent exister entre les acteurs internes à l'entreprise et ceux qui exercent une influence sur le fonctionnement des entreprises.

Il s'agira également de savoir diffuser une vision nouvelle autour du rôle de la donnée sur les performances de l'entreprise et de s'assurer que cette vision est partagée avec les responsables de toutes les lignes Métier. La capacité à analyser et à réaliser des prévisions sera également un élément important à privilégier. La question de la prise en compte de la gestion de très nombreuses données « big data » est également une des tendances que l'on observe sur la nécessité de renforcer cette compétence de développement et d'innovation. Il sera utile de bien connaître le marché, les clients afin d'identifier les besoins et les attentes qui pourraient donner lieu à des solutions innovantes et créatives.

De plus en plus cette compétence nécessitera de la part des individus de savoir-faire, preuve de leadership dans la gestion de ses relations afin d'être porteurs d'innovations, de solutions nouvelles, de force créative, et de pouvoir accompagner les autres dans les transformations induites. A l'avenir, cette compétence nécessitera de savoir mettre en relation les individus et les dispositifs qui existent afin de produire de l'innovation et de la rendre viable. La connaissance juridique des dispositifs sera également recherchée afin de protéger et d'encadrer l'innovation et sa diffusion ; ce qui permettra d'obtenir un véritable avantage concurrentiel envers les concurrents de l'entreprise. La résistance au stress et à la pression sera recherchée afin de faire face aux risques induits par le choix de pratiques innovantes sources de transformations. La demande des employeurs en la matière sera de disposer de collaborateurs de plus en plus créatifs et ouverts à la nouveauté.

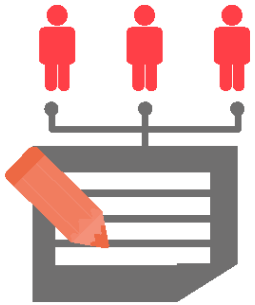
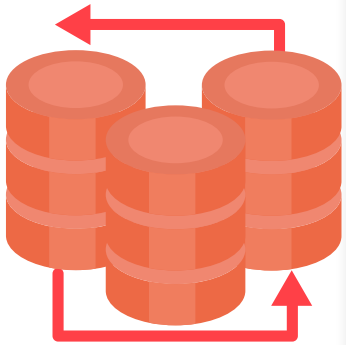
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES

(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE		Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• • • •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	↗
CONFIANCE	•	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	
MOTIVATION	• •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	
AUDACE	• • •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	↗
SOUPLESSE COGNITIVE	• • • •	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	↗
CURIOSITÉ	• •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	↗
PENSÉE CRITIQUE	• • •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	↗
OUVERTURE D'ESPRIT	• • •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	↗
ESPRIT D'ANALYSE	• • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	↗

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	• •	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	↗
ECOUTE ACTIVE	•	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	
GESTION DES ÉQUIPES	•	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	
CULTURE DU SERVICE	•	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	
ESPRIT COLLABORATIF	•	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	•	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	• • •	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	↗
CRÉATIVITÉ	• • • •	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	↗
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	•	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	
NÉGOCIATION	• •	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	↗

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS
Domaine 1 : Stratégie-direction générale 	La compétence Développer/Innover permet d'éclairer les décisions d'une direction générale pour obtenir des informations pertinentes et les partager ensuite. Elle participe à la mise en œuvre des politiques et actions de mobiliser et de développer des liens avec différentes parties prenantes de l'organisation et concoure à la performance collective.	Directeur ou responsable des Ressources Humaines ; Directeur de la création ; Directeur ou responsable de la communication ; Manager de l'innovation ; Chargé d'études économiques ; Data manager ; Auditeur financier ; Consultant en informatique décisionnelle.
Domaine 2 : Audit/Finances 	Cette compétence est utile pour collecter de l'information, l'analyser au regard d'indicateurs pertinents, et la partager. Elle permet l'identification de problématiques sociales et/ou de phénomènes touchant les collaborateurs et participe à la mise en valeur des pratiques et des outils de GRH nouveaux, afin de mobiliser les équipes dans la mise en place de nouvelles actions coopératives et collaboratives. Elle sera mobilisée pour accompagner toutes les opérations de développement d'activités ou de réorganisation.	Directeur administratif et financier ; Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ; Contrôleur de gestion sociale ; Conseiller financier ; Auditeur financier ; Auditeur qualité ; Auditeur interne ; Auditeur social ; Responsable de la communication financière ; Data officer ; Conseiller fiscal.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

La compétence Développer/Innover va être utilisée pour transmettre les règles et les expliquer. Elle permet la mise en application opérationnelle des actions consécutives à l'évolution de l'activité de l'organisation. La compétence Développer/Innover est utile pour collecter les informations et les partager ensuite pour faciliter la bonne compréhension de l'activité et de ses évolutions.

Directeur administratif et financier ;
Responsable consolidation ;
Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ;
Directeur audit-contrôle ;
Contrôleur de gestion ;
Trésorier d'entreprise ;

Auditeur qualité ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Credit manager ;
Consolideur ;
Responsable formation ;
Responsable recrutement-emploi ;
Contrôleur de gestion sociale ;
Commissaire aux comptes.

Domaine 4 : GRH

La compétence Développer/Innover fait partie des compétences nécessaires à la GRH pour communiquer les règles au plus grand nombre, collecter les données et en partager l'analyse en vue d'améliorer la prise de décision. Elle permet le déploiement des actions pour accompagner l'évolution du business. Elle facilite le recueil d'informations ainsi que la bonne compréhension de l'activité. Elle est aussi utile pour partager les résultats.

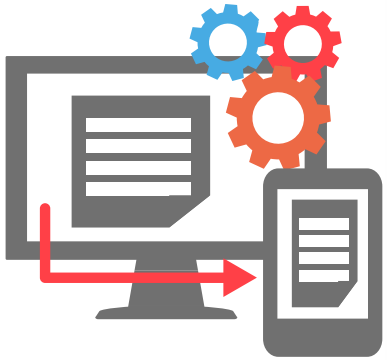
Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable du système d'information RH
Chargé de mission : formation, emploi… ;
Responsable relations sociales ;
Chargé d'étude marketing RH ;
Chargé de communication RH ;
Chargé de mission relations école ;
Data miner ;
Chargé de mission SIRH.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/ Vente/Distribution

Le recueil des data et leur analyse sont des sujets clés pour ce domaine. Ils nécessitent de maîtriser les savoir-faire de la compétence Développer/Innover. Cette compétence permettra au regard des besoins et des attentes des clients/usagers/adhérents de proposer des solutions nouvelles et créatives pour développer le business et l'activité.

Directeur ou responsable commercial ;
Chef de marché ;
Directeur ou responsable marketing ;
Négociateur à l'international ;
Négociateur commercial (ou technico-commercial) ;
Chef de projet CRM ;
Chef de produit ;
Chargé d'étude marketing ;
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial ;
Community manager ;
Influenceur (youtubeur) ;
Responsable de l'expérience client ;
UX designer ou manager (responsable expérience utilisateur).

Domaine 6 : Communication



Avec l'explosion des data, la communication s'étend à de nouveaux domaines et de nouvelles spécialités de communication apparaissent, impliquant de nouveaux savoir-faire pour la compétence Développer/Innover. Cette compétence permet d'accompagner les changements en étant au service du développement de l'activité de l'organisation.

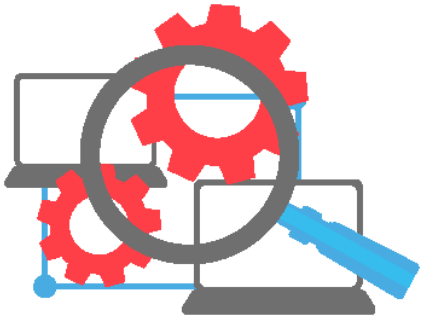
Directeur de la communication financière ;
Responsable de la communication financière ;
Chargé de communication financière ;
Social média manager ;
Directeur ou directeur adjoint de la communication corporate ;
Directeur des relations publiques ;
Responsable des ressources humaines ;
Chef de projet CRM ;
Responsable de l'expérience client ;
UX designer ou manager (responsable expérience utilisateur).

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

La compétence Développer/Innover fait partie des compétences nécessaires pour communiquer les règles au plus grand nombre, collecter les données et en partager l'analyse. Elle accompagne à la fois le déploiement interne des actions de ce domaine et la capacité de l'organisation à expliquer à l'ensemble des parties prenantes ses convictions et actions en matière d'hygiène, de qualité, de sécurité et de environnement.

Technicien qualité ;
Auditeur qualité ;
Chargé d'hygiène et sécurité ;
Chargé de mission environnement ;
Agent de sécurité ;
Responsable du bien-être ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de mission prévention des risques professionnels ou psychosociaux ;
Chargé de mission santé au travail ;
Responsable qualité de vie au travail ;
Gestionnaire de production ;
Ingénieur en intelligence artificielle ;
Chatbot master.

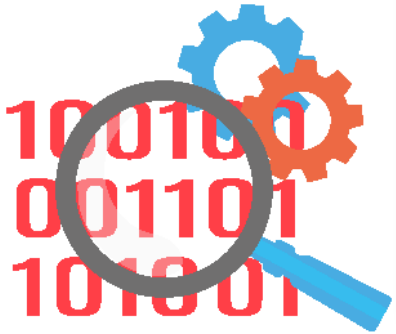
Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/Logistique/Gestion de Production



La compétence Développer/Innover va être utile pour diffuser de l'information, optimiser les process de travail et les sécuriser, organiser les retours d'expériences clients, engager les discussions avec les communautés. Elle est utile dans la communication des informations, la transmission des consignes d'utilisation.

Manager de la supply chain ;
Ingénieur supply chain ;
Manager conseiller achats ;
Acheteur industriel ;
Responsable des achats ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Consultant logistique ;
Gestionnaire de flux ;
Responsable Sales & Operations Planning ;
Responsable de l'expérience client.

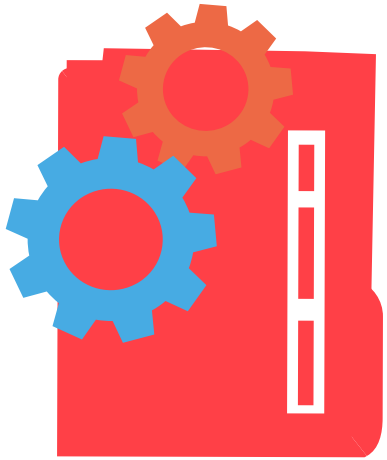
Domaine 9 : Système d'information



La compétence Développer/Innover fait partie des compétences nécessaires pour collecter les données et en partager l'analyse. Elle permet de recueillir les besoins et aussi de communiquer dans un langage simple et accessible avec les utilisateurs. Elle facilite le recueil des besoins et est utile à la gestion des projets. Elle est nécessaire pour définir comment les données collectées et analysées vont être mises à disposition.

Data analyst ;
Ingénieur développement logiciel ;
Consultant en maitrise d'ouvrage ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Architecte de réseaux informatiques ;
Responsable de l'expérience client ;
Consultant RH ;
Responsable SIRH ;
UX designer ou manager (responsable expérience utilisateur).

Domaine 10 : Juridique



La compétence Développer/Innover fait partie des compétences nécessaires pour communiquer les règles au plus grand nombre, dans un souci d'optimisation de leur mise en application. Cette compétence doit à la fois intégrer les contraintes du juridique et permettre d'expliquer à chaque acteur le contexte dans lequel il peut intervenir. Elle sera activée dans la sensibilisation sur les règles par exemple ou dans toutes les situations qui nécessitent de transmettre des informations juridiques et de les faire respecter.

Secrétaire juridique ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Directeur des affaires générales ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Contrôleur de conformité ;
Auditeur légal ;
Auditeur qualité ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de mission Responsabilité Sociale de l'Entreprise/ Développement Durable ;
Data Protection Officer (DPO) ;
Ux designer ou manager (responsable expérience utilisateur) ;
Data miner.

6 LA COMPÉTENCE : APPLIQUER/RESPECTER

LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

Cette compétence vise à appliquer et respecter des règles, principes, textes et lois etc. afin de fournir un cadre de travail correctement délimité dans lequel chaque collaborateur connaît ou reconnaît le rôle de chacun ainsi que les modalités de fonctionnement de l'organisation. Elle consiste pour les collaborateurs à suivre l'organisation formelle et prescrite de l'organisation mais aussi et surtout à fonder les prises de décisions des dirigeants et des managers sur des éléments quantitatifs et/ou financiers fiables et tangibles.

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Appliquer/Respecter sont :

- Mettre en œuvre des normes, des règles (juridiques ou non), des procédures, des bonnes pratiques… ;
- Communiquer en interne mais aussi auprès d'acteurs extérieurs sur l'application des normes et règles ;
- Mobiliser et convaincre les collaborateurs de l'intérêt de l'application des normes et des règles dans une approche de qualité intégrale ;
- Proposer des actions correctrices et/ou des améliorations pour rectifier les écarts « illégitimes » par rapport au fonctionnement attendu de l'organisation ;
- Appliquer l'ensemble des cahiers des charges, des politiques internes voire des labels auxquels est soumis l'organisation ;
- Préparer et mettre en œuvre les entretiens d'évaluation et professionnels ;
- Contribuer à un environnement de travail serein s'appuyant sur le respect de chaque collaborateur ;
- Prendre en compte les nouvelles contraintes déontologiques voire éthiques des différentes parties prenantes ;
- Apporter le bien et/ou le service aux clients, usagers, bénéficiaires tel que cela a été défini lors de la vente ;
- Suivre et tracer l'ensemble des données ou informations recueillies par l'organisation voire le groupe afin de garantir leur bonne conservation et sauvegarde.

LA COMPÉTENCE DEMAIN

Cette compétence devrait prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir et ce, quel que soit le domaine. Il ne sera plus possible d'appliquer ou de faire appliquer demain des règles et des modèles de fonctionnement de manière stricte et uniquement descendante.

La compétence Appliquer/Respecter devra favoriser la co-construction des règles du jeu et des procédures avec les collaborateurs pour favoriser leur mise en application dans les organisations voire les groupes. Il sera donc nécessaire de privilégier des modes de fonctionnement et de gestion plus collaboratifs, mais aussi probablement plus souples qu'aujourd'hui en déléguant ou en décentralisant les dispositifs et actions de contrôle au plus près des activités réalisées. La mise en avant de bonnes pratiques à ce titre sera à renforcer sensiblement.

De plus, il conviendra de renforcer des démarches qualité et d'amélioration continue pour permettre de corriger et d'améliorer les pratiques ou les fonctionnements des organisations.

Enfin, ces évolutions de la compétence Appliquer/Respecter ne pourront avoir lieu sans des accompagnements spécifiques des managers et des décideurs mais aussi des collaborateurs, en particulier sur la gestion des risques et la conduite du changement.

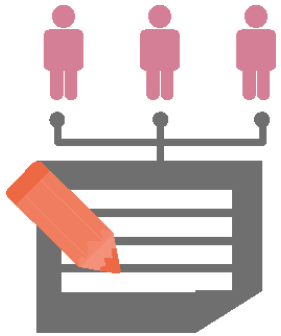
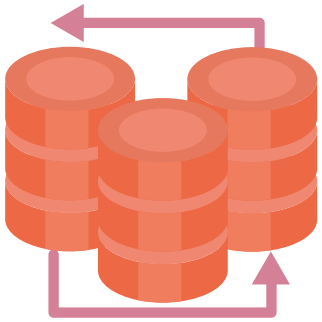
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES

(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE	• • •	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	↗
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	↗
CONFIANCE	• •	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	↗
MOTIVATION	• •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	↗
AUDACE	• •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	
SOUPLESSE COGNITIVE	• • •	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	↗
CURIOSITÉ	• •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	↗
PENSÉE CRITIQUE	• •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	
OUVERTURE D'ESPRIT	• • •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	↗
ESPRIT D'ANALYSE	• • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	↗

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	• •	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	↗
ECOUTE ACTIVE	• • •	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	
GESTION DES ÉQUIPES	• • •	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	↗
CULTURE DU SERVICE	• • •	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	↗
ESPRIT COLLABORATIF	• • •	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	↗
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	• •	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	• •	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	↗
CRÉATIVITÉ	• •	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	↗
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	• •	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	↗
NÉGOCIATION	• •	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	↗

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS	
Domaine 1 : Stratégie-direction générale 	En termes de stratégie et de direction générale d'une organisation, la compétence Appliquer/Respecter contribue au pilotage et au suivi de la mise en œuvre effective des décisions stratégiques définies au préalable. A partir notamment d'indicateurs, de pratiques d'audit… cette compétence alimente la vision des membres de la Direction et des managers sur le modèle économique et l'état de fonctionnement général de l'organisation, site, service… Cela permet également de cristalliser les résultats obtenus ou en cours auprès des parties prenantes de l'organisation. Enfin, cette compétence peut contribuer à la gestion des risques de l'organisation et à donner des clés de compréhension à l'équipe de Direction.	Président Directeur Général (PDG) ou Président/ Gérant/Chef d'entreprise ; Directeur stratégie ; Directeur de la prospective ; Directeur général des services ; Directeur ou responsable des Ressources Humaines ; Directeur ou responsable commercial ; Directeur ; Directeur administratif et financier ;	Directeur des affaires générales ; Auditeur interne ; Contrôleur de gestion ; Consultant en stratégie ; Chief data officer ; Statisticien ; Data manager ; Consultant en RH / stratégie ; Chargé de mission : formation, emploi.
Domaine 2 : Audit/Finances 	La compétence Appliquer/Respecter dans le domaine de l'audit et de la finance sert à s'assurer que les activités et les équipes restent dans le cadre économique préalablement établit par la Direction. Dès lors, les métiers de l'audit et de la finance s'assurent par exemple du niveau de marges obtenu, des ventes réalisées ou à venir, du niveau de trésorerie, de l'organisation, du service ou de l'établissement concerné. Cela contribue au renforcement de la performance économique de la ou des activités concernées.	Directeur administratif et financier ; Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ; Auditeur financier ; Auditeur interne ; Analyste financier ; Actuaire ; Expert-comptable ;	Commissaire aux comptes ; Trader ; Trésorier d'entreprise ; Contrôleur de gestion ; Chargé de la conformité, déontologue ; Juriste d'entreprise ; Conseiller en fusion-acquisition.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

Dans le cadre de la compétence Appliquer/Respecter, ce domaine tend à appliquer les décisions budgétaires et/ou financières prises par les dirigeants de l'organisation voire du groupe. L'un des objectifs est d'assurer une gestion rigoureuse de la trésorerie et des procédures comptables.

Juriste d'entreprise ;
Conseiller en fusion-acquisition ;
Analyste financier ;
Credit manager ;
Trésorier d'entreprise ;
Consolideur ;
Risk manager ;
Auditeur interne.

Directeur administratif et financier ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Contrôleur de gestion ;
Contrôleur de gestion sociale ;
Comptable ;
Responsable de la communication financière.

Domaine 4 : GRH

Dans le cadre de la compétence Appliquer/Respecter, ce domaine cherche à recruter les personnels nécessaires à l'activité et à développer leur motivation, employabilité, dans le respect du cadre des directives et de l'organisation du travail prescrite par l'organisation.

Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable paie ;
Auditeur social ;
Consultant en RH ;
Contrôleur de gestion sociale ;
Responsable relations sociales ;
Responsable formation ;

Chargé de mission : formation, emploi, marque employeur, recrutement… ;
Chargé d'étude marketing RH ;
Chargé de communication RH ;
Data analyst ;
Data miner ;
Chargé de mission SIRH ;
Chef de projet SIRH ;
Assistant RH.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/ Vente/Distribution

La compétence Appliquer/Respecter en marketing/Commerce/Vente/Distribution tend à garantir le respect de la politique commerciale et marketing de l'organisation préalablement définie. Les personnels, équipes, sites… se doivent de contribuer à la mise en œuvre des objectifs commerciaux, de rentabilité avec les ressources prévues initialement. Cela contribue par là même à la réalisation de l'activité courante sur le plan marketing et commercial à destination des clients ou usagers de l'organisation. La dimension négociation commerciale avec les clients et les fournisseurs est primordiale pour assurer la performance de l'organisation.

Directeur ou responsable commercial ;
Directeur ou responsable marketing ;
Chargé d'étude marketing ;
Chargé d'étude terrain ;
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial ;
Business développeur ;
Négociateur à l'international ;
Négociateur commercial (ou technico-commercial) ;
Chef de produit ;
Chef de projet CRM ;
Responsable de l'expérience client ;
UX designer ou manager (responsable expérience utilisateur) ;
Community manager ;
Influenceur (youtubeur) ;
Digital marketing manager ;
Assistant commercial ;
Chargé de mission recrutement – gestion des talents.

Domaine 6 : Communication

La compétence Appliquer/Respecter en communication s'oriente vers une communication institutionnelle ou corporate qui vient en complément du marketing notamment. Il s'agit ainsi de construire et de développer une identité propre, un sentiment d'appartenance/ attachement des collaborateurs et des clients à l'organisation et/ou à ses produits-services. L'ensemble des collaborateurs se doit donc d'appuyer la communication de l'organisation en respectant par exemple la charte graphique, les pratiques de communication, les supports mobilisables... Il est aussi important que les collaborateurs respectent les règles et procédures prévues initialement dans le domaine de la communication pour répondre à des demandes des parties prenantes, faire face à une situation imprévue.

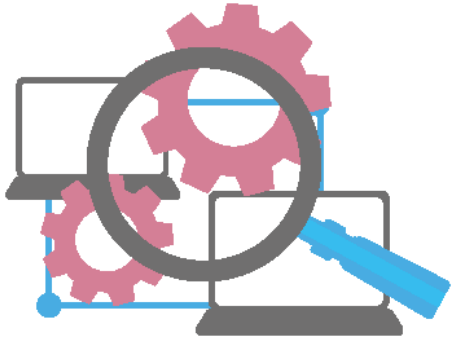
Chargé de communication financière ;
Directeur de la communication humaine ;
Social média manager ;
Directeur ou directeur adjoint de la communication corporate ;
Directeur des relations publiques ;
Responsable de la communication externe ;
Chargé de communication corporate ;
Chargé des relations publiques ;
Chargé de mission marque employeur ;
Auditeur en communication ;
Community manager ;
Chargé de mission réseaux sociaux.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

La compétence Appliquer/Respecter a pour ambition de contribuer pour ne pas dire fournir aux collaborateurs des conditions de travail sereines dans le cadre de leurs activités. Elle permet aux décideurs et managers d'intervenir sur l'ensemble des besoins et problématiques d'hygiène, de qualité, de sécurité, de conditions de travail et de respect de l'environnement par les collaborateurs et l'organisation. Cela contribue à construire une image voire une notoriété de l'organisation en ce domaine vis-à-vis de ses futurs collaborateurs mais aussi des différentes parties prenantes. A cela s'ajoute, le fait de pouvoir s'assurer de la réalisation opérationnelle des activités dans le cadre des chartes, certifications, réglementations et autres démarches qualité/certifiantes.

Technicien qualité ;
Directeur qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Responsable qualité ;
Responsable de la production ;
Gestionnaire de production ;
Auditeur interne ;
Technicien en prévention des risques professionnels ;
Consultant en risques professionnels ;
Agent de sécurité ;
Data miner ;
Ingénieur en intelligence artificielle ;
Chief happiness officer.

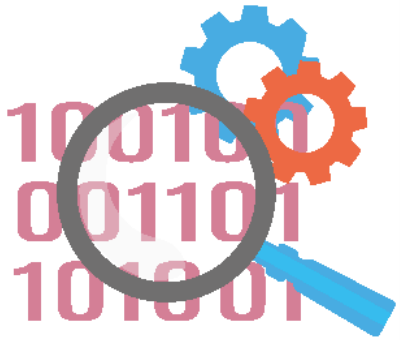
Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/Logistique/Gestion de Production



La compétence Appliquer/Respecter dans les domaines Achat/Transport/Logistique/Supply Chain/Production, organise l'ensemble des opérations logistiques et opérationnelles par rapport aux objectifs et/ou programmes de production initiaux ou « habituels ». Il s'agit par exemple d'assurer la livraison en temps et en heure des biens/marchandises ou des services, et ce, aux coûts prévus. Dans cette compétence, il est aussi possible de recourir ou d'expérimenter de nouveaux modes de transport et/ou de répondre à de nouvelles attentes des clients ou des usagers.

Manager de la supply chain ;
Ingénieur supply chain ;
Manager conseiller achats ;
Logisticien ;
Acheteur industriel ;
Responsable des achats ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Consultant logistique ;
Gestionnaire de flux ;
Data analyst ;
Data scientist ;
Data miner ;
Responsable Sales & Operations Planning ;
Coordonnateur logistique ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement.

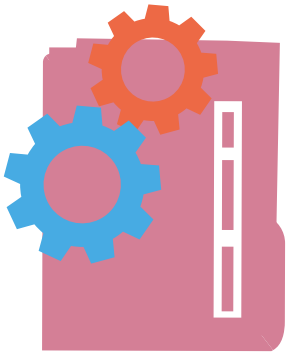
Domaine 9 : Système d'information



L'ensemble des collaborateurs doit utiliser et recourir au système d'information mis en place par l'organisation afin de retracer l'ensemble de ses opérations quel que soit le domaine de gestion concerné. Il convient de recourir à un ou des logiciels/ERP spécifiques et/ou métiers. La compétence Appliquer/Respecter donne un grand nombre de données de tous types et les outils numériques aux différents métiers de l'organisation. Il s'agit aussi de pouvoir répondre de la manière la plus adéquate aux besoins et demandes des collaborateurs et des parties prenantes de l'organisation.

Data analyst ;
Data scientist ;
Responsable système d'information ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Architecte de réseaux informatiques ;
Architecte en système d'information ;
Responsable ou directeur informatique ;
Ingénieur développement logiciel ;
Consultant en maîtrise d'ouvrage ;
Ingénieur informatique ;
Ingénieur système ;
Chargé de mission SIRH ;
Gestionnaire de parc informatique ;
UX designer ou manager (responsable expérience utilisateur) ;
Ingénieur en intelligence artificielle.

Domaine 10 : Juridique



La compétence Appliquer/Respecter est primordiale dans le domaine juridique puisqu'elle se doit d'assurer la conformité, la déontologie voire l'éthique des activités, des opérations, des discours voire des comportements des collaborateurs vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes. Elle cherche aussi à mettre en avant des « bonnes » pratiques, des pratiques éthiques ainsi qu'un haut degré de rigueur/technicité dans le cadre de labels, chartes ou de certifications.

Juriste d'entreprise ;
Expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Directeur administratif et financier ;
Directeur des affaires générales ;
Responsable des ressources humaines ;
Chargé de mission RH ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal ;
Auditeur social ;
Auditeur qualité ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de mission Responsabilité Sociale de l'Entreprise/ Développement Durable ;
Data Protection Officer (DPO) ;
Data analyst ;
Data miner.

7 LA COMPÉTENCE : ACCOMPAGNER/CONSEILLER

LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

La compétence Accompagner/Conseiller vise sur le plan opérationnel à accompagner et à soutenir les collaborateurs (équipes) et les autres acteurs externes (clients, usagers, fournisseurs, etc.) pour faire face aux grandes transformations que vivent les organisations, notamment celles du digital. En interne, cet accompagnement et ce conseil se feront à la fois au niveau individuel et collectif en développant les compétences et l'esprit d'initiative des collaborateurs en interne, mais également en prenant en compte les attentes des acteurs externes.

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Accompagner/Conseiller sont :

- Observer et analyser les évolutions de son environnement pour optimiser son accompagnement et ses conseils ;
- Cerner les attentes des acteurs externes : clients, usagers, fournisseurs, etc ;
- Faciliter le relationnel et la communication entre les acteurs ;
- Répondre aux interrogations de son équipe et essayer de trouver ensemble des solutions adaptées ;
- Développer l'esprit d'initiative et d'autonomie des collaborateurs ;
- Suivre et valoriser les résultats des collaborateurs ;
- Ecouter et soutenir ses collaborateurs sur le plan humain et matériel ;
- Assurer le développement des compétences de son équipe ;
- Guider, motiver et stimuler ses collaborateurs ;
- Développer une relation de confiance avec les collaborateurs afin de favoriser un accompagnement adapté à leurs besoins et attentes ;
- Appréhender les situations et les organisations de manière globale et transversale.

LA COMPÉTENCE DEMAIN

La capacité d'accompagner et conseiller sera à l'avenir une compétence capitale. En effet, les mutations juridiques, technologiques, notamment sociales et sociétales exigent de plus en plus des organisations et des acteurs de prendre en compte la complexité de l'environnement. Dans ce contexte de turbulence, la compétence Accompagner/Conseiller devient fondamentale pour éclairer les stratégies.

Demain, la compétence Accompagner/Conseiller consistera à apprécier et à intégrer les fortes mutations de l'environnement à la fois interne et externe, avec un enjeu de développement de la performance de l'entreprise.

Il s'agira en externe, d'anticiper les attentes des différents acteurs, notamment celles des clients. En interne, il s'agit essentiellement d'accompagner et de conseiller les différents collaborateurs dans leur quotidien.

Par ailleurs, dans un contexte de changement, il est primordial de savoir appréhender un environnement et des organisations en forte mutation, de manière globale et transversale. En effet, le principal enjeu va être la capacité à apprécier la complexité de l'environnement et les différences et divergences d'intérêts des différents acteurs.

Concrètement, il faudra être capable de mobiliser d'autres expertises et acteurs de l'organisation pour appréhender les différentes facettes des problématiques de management rencontrées. La méthodologie de projet et le travail en équipe seront donc valorisés dans ce cadre.

Par ailleurs, la compétence Accompagner/Conseiller consisterait de plus en plus à accompagner ses collaborateurs pour développer leurs compétences, leur autonomie et leur esprit d'initiative et d'innovation. A ce titre, l'intelligence émotionnelle sera au cœur des attentes pour développer des relations de confiance avec les différents collaborateurs internes, mais également avec les acteurs externes.

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES

(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE	• •	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	
CONFIANCE	• • •	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	↗
MOTIVATION	• • • •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	
AUDACE	• •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	
SOUPLESSE COGNITIVE	• • •	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	↗
CURIOSITÉ	• • •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	
PENSÉE CRITIQUE	• • •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	
OUVERTURE D'ESPRIT	• • • •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	
ESPRIT D'ANALYSE	• • • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	↗

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	• • •	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	↗
ECOUTE ACTIVE	• • • •	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	↗
GESTION DES ÉQUIPES	• • • •	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	↗
CULTURE DU SERVICE	• • • •	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	↗
ESPRIT COLLABORATIF	• • •	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	↗
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	• • • •	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	• • • •	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	
CRÉATIVITÉ	• • •	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	↗
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	• • • •	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	↗
NÉGOCIATION	• • •	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	↗

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS
Domaine 1 : Stratégie-direction générale	La compétence Accompagner/Conseiller est capitale lorsqu'il s'agit de décliner la stratégie globale en politique et actions auprès des différentes parties prenantes de l'organisation (collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, partenaires sociaux, élus, etc.). Il s'agit essentiellement d'accompagner et de conseiller les collaborateurs et leur permettre de connaître les orientations de l'organisation et de donner du sens à leurs actions.	Directeur ; Directeur administratif et financier ; Directeur adjoint ; Responsable d'établissement ou de site ; Contrôleur de gestion ; Responsable de magasin (super ou hypermarché) ; Expert-comptable (au sein de son cabinet).
Domaine 2 : Audit/Finances	La compétence Accompagner/Conseiller dans ce cadre va permettre à son détenteur de mieux orienter les collaborateurs et les différentes parties prenantes, d'optimiser leur gestion budgétaire et/ou financière. Par ailleurs, la compétence Accompagner/Conseiller permet également l'identification de problématiques sociales et/ou de phénomènes touchant les collaborateurs (absentéisme par exemple, etc.) et d'optimiser les solutions apportées.	Directeur administratif et financier ; Auditeur financier ; Auditeur interne ; Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ; Expert-comptable ; Comptable ; Directeur audit-contrôle ; Contrôleur de gestion ; Risk manager ; Trésorier d'entreprise ; Conseiller clientèle ou en gestion ; Chargé d'études actuarielles.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

La compétence Accompagner/Conseiller permet dans ce cadre d'orienter les collaborateurs dans le processus de prise de décision. Elle est également utile pour optimiser les actions et activités des collaborateurs au travers des indicateurs ou tout autre conseil sur les règles et les normes en vigueur.

Directeur administratif et financier ;
Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ;
Comptable ;
Directeur audit-contrôle ;
Contrôleur de gestion ;
Auditeur interne ;
Auditeur qualité ;
Trésorier d'entreprise ;
Commissaire aux comptes ;
Expert-comptable ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal.

Domaine 4 : GRH

La compétence Accompagner/Conseiller est au cœur de la GRH. Elle vise à accompagner les changements à la fois au niveau collectif et individuel. Dans ce sens, elle permet de soutenir les responsables et les managers dans l'intégration des transformations digitales, juridiques, sociales, sociétales, etc. De même, la compétence Accompagner/Conseiller permet au RRH d'optimiser la mise en œuvre de la politique sociale de l'organisation, l'intégration des compétences et talents nécessaires au développement de l'entreprise. Il s'agit de développer leur motivation, employabilité, etc.

Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable/chargé de mission marque employeur ;
Responsable/chargé de mission recrutement – gestion des talents/carrières ;
Assistant RH ;
Auditeur social ;
Consultant en RH ;
Chargé de mission : formation, emploi ;
Contrôleur de gestion sociale.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/ Vente/Distribution

La compétence Accompagner/Conseiller est au cœur des compétences nécessaires pour les métiers de ce domaine. Elle permet ainsi de mettre en œuvre la politique marketing et commerciale afin de développer l'expérience client. De même, la compétence Accompagner/Conseiller est également nécessaire en interne pour développer une meilleure expérience collaborateurs.

Directeur ou responsable commercial ;
Directeur ou responsable marketing ;
Chargé d'étude marketing ;
Chargé d'étude terrain ;
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial ;
Influenceur (youtubeur) ;
Responsable de l'expérience client.

Domaine 6 : Communication

La compétence Accompagner/Conseiller est au cœur des compétences nécessaires pour les métiers de ce domaine. A ce titre, il est important d'accompagner les changements par une communication institutionnelle ou corporate, à la fois interne et externe. En interne, il s'agit d'accompagner et de conseiller les responsables RH et les managers pour optimiser la communication interne. A ce titre, le recours au digital et aux réseaux sociaux représente un vrai atout à prendre en compte.

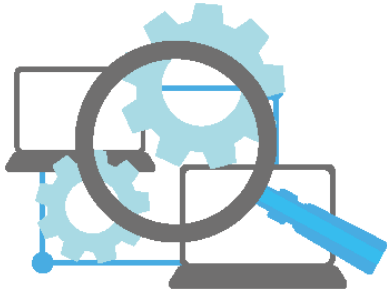
Directeur de la communication ;
Responsable/chargé de communication ;
Responsable/chargé de communication corporate ;
Community manager ;
Directeur des relations publiques ;
Chef de publicité.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

La compétence Accompagner/Conseiller représente un enjeu important pour les métiers de ce domaine. Il s'agit d'accompagner et de conseiller les collaborateurs dans la mise en place des processus qualité, sécurité, etc. Cette compétence va notamment permettre aux acteurs de gérer les besoins et problématiques d'hygiène, de qualité, de sécurité et le respect de l'environnement par les collaborateurs et l'organisation.

Technicien qualité ;
Auditeur qualité ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Chargé de mission environnement.

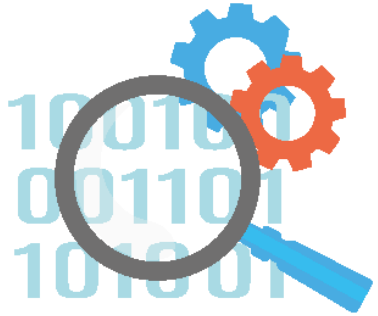
Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/Logistique/Gestion de Production



La compétence Accompagner/Conseiller permet dans le cadre de ce domaine d'optimiser les process et d'organiser avec les différents acteurs internes et externes les activités sur les plans logistiques ou de production. Elle permet également au travers des retours d'expérience de mieux conseiller et accompagner les acteurs pour améliorer leur service et répondre aux nouvelles attentes des clients.

Manager de la supply chain ;
Logisticien ;
Acheteur industriel ;
Responsable des achats ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Consultant logistique ;
Gestionnaire de flux.

Domaine 9 : Système d'information



La compétence Accompagner/Conseiller doit, dans le cadre de ce domaine, intégrer l'ensemble des systèmes et outils numériques. En effet, l'exploitation des data permet d'optimiser l'accompagnement et le conseil pour permettre aux collaborateurs d'améliorer et d'optimiser leurs actions pour une meilleure performance.

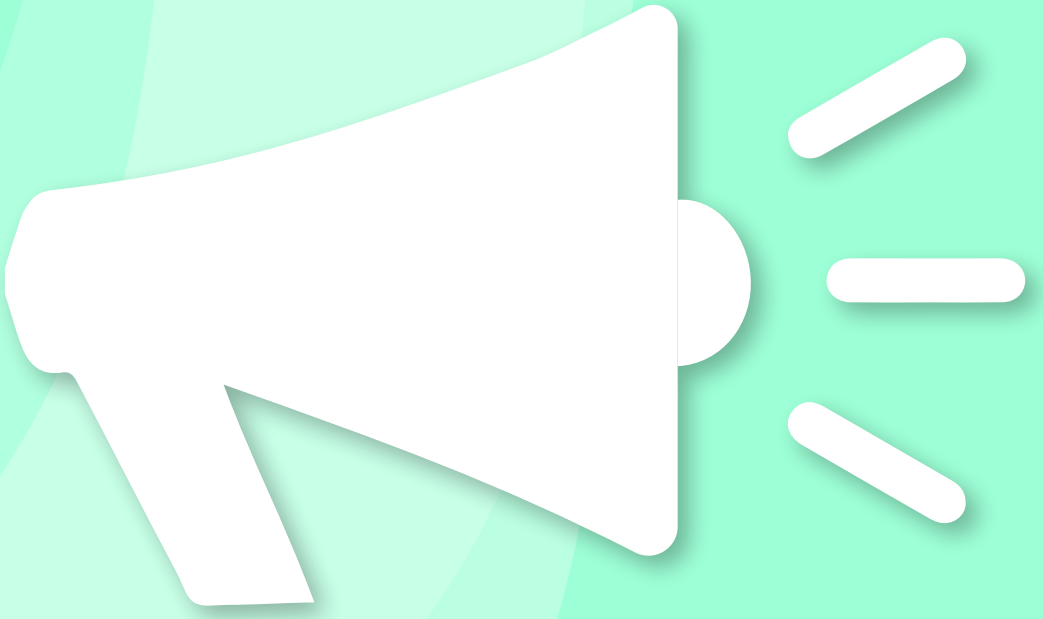
Data analyst ;
Data scientist ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Architecte de réseaux informatiques ;
Responsable ou directeur informatique.

Domaine 10 : Juridique

La compétence Accompagner/Conseiller permet de sensibiliser les différents acteurs aux règles en vigueur afin de garantir la conformité des relations et des activités et à prévenir tout contentieux. Elle permet de mettre en avant des « bonnes » pratiques ou encore les règles à respecter dans le cadre par exemple de labélisation ou de certification.

Juriste d'entreprise ;
L'expert-comptable ;
Commissaire aux comptes ;
Directeur administratif et financier ;
Le directeur des affaires générales ;
Directeur juridique ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal.

8 LA COMPÉTENCE : COMMUNIQUER/MARKETER



LA COMPÉTENCE AUJOURD'HUI

La compétence Communiquer/Marketer vise à faire connaître, promouvoir, valoriser, un produit, une marque, une personne mais aussi de faire savoir, de donner du sens, fédérer, développer l'adhésion, susciter l'engagement, par le biais d'actions spécifiques ciblant différents publics qui peuvent être internes ou externes à une organisation et/ou issus de cultures différentes.

Les principaux savoir-faire associés à la compétence Communiquer/Marketer sont :

- Comprendre et intégrer les enjeux stratégiques d'une organisation, d'une marque, d'une activité, etc ;
- Suivre le marché, ses évolutions et le positionnement de la concurrence, les attentes des cibles via des études de marché, des analyses de positionnement, de la veille concurrentielle ;
- Elaborer la stratégie de communication et/ou de marketing en cohérence avec la stratégie générale de l'entreprise, en s'appuyant sur les études et analyses menées ainsi que sur les données collectées ;
- En interne, développer des actions destinées à fédérer les employés autour de l'identité, des valeurs et de l'actualité de l'entreprise ainsi qu'à accompagner les changements ;
- Définir, concevoir, créer des messages dans leur contenu et leur forme adaptés aux cibles visées et veiller à leur cohérence ;
- Elaborer et mettre en œuvre les plans de marketing et/ou de communication interne et externe, online et offline de l'entreprise dans la limite des budgets définis et en respectant le cadre légal et réglementaire ;
- Mener une veille permanente sur l'évolution des outils et technologies notamment numériques ;
- Développer, piloter, travailler avec un réseau de partenaires experts et de prestataires spécialisés pour accompagner la réalisation opérationnelle des plans définis ;
- Développer des relations avec les médias et gérer la relation avec les publics ;
- Surveiller la réputation et l'e-réputation de l'entreprise ;
- Conseiller et accompagner la gestion des situations de crise.

LA COMPÉTENCE DEMAIN

La capacité à Communiquer/Marketer est nécessairement en adaptation permanente liée notamment à l'évolution :

- des technologies qui ouvrent sans cesse de nouvelles perspectives et opportunités ;
- des règlements et des législations (protection des données par exemple) ;
- des attentes des publics visés et tout particulièrement des consommateurs qui demandent de plus en plus de transparence et d'authenticité. Ils exigent une meilleure information sur ce qu'ils achètent (impact sur la santé, traçabilité des produits, durabilité et réparabilité…) et sur les actions et engagements des structures qui communiquent ;
- de l'impact de plus en plus important des réseaux sociaux et des acteurs digitaux (utilisateurs, experts, média tiers…).

Demain, la compétence Communiquer/Marketer sera de plus en plus technologique mais mettra dans le même temps davantage l'humain au cœur des préoccupations. Le développement des data et notamment de la donnée clients et des techniques de datamining vont permettre de proposer des expériences toujours plus personnalisées. Pour ce faire, il sera nécessaire de mobiliser l'adhésion du client ou du consommateur en développant une relation client plus singulière, avec un service et une valeur associés. Il s'agira de repenser les codes de la communication et de proposer des informations ou des services qui seront jugés « utiles » au lieu de se contenter de promouvoir les produits. L'enjeu sera de créer un lien sur la durée, permettant une écoute clients en continu, qualitative et active.

Par ailleurs, cette compétence devrait prendre de plus en plus d'importance dans les années à venir et ce, quel que soit l'univers dans lequel elle s'exerce :

- Face à l'automatisation des tâches de compilation, d'enregistrement de données, de calcul, de tri etc, les métiers vont évoluer vers d'autres formes de valeur dont celle liée à la relation humaine et tout particulièrement à la capacité à communiquer et/ou à promouvoir l'action menée ou les résultats de celle-ci ;

- Dans un environnement en forte évolution, chaque acteur devra faire évoluer ses pratiques et contribuer à faire comprendre aux autres comment intégrer ces changements dans leurs propres pratiques. Pour ce faire la maîtrise de la compétence générique Communiquer/Marketer sera un élément clé dans la capacité de chacun à s'adapter à l'évolution de son métier.

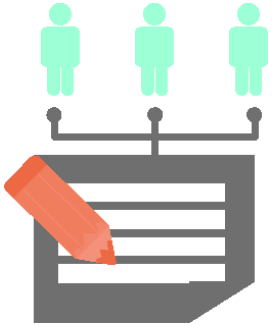
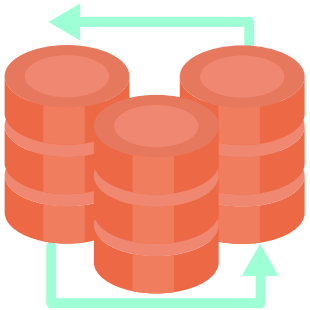
Enfin un enjeu important pour la compétence Communiquer/Marketer sera de gérer les risques liés à la qualité et à la sécurité des données.

LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES OU « SOFT SKILLS » ASSOCIÉES
(MODÈLE IAE CAEN-PIMS-COMPÉTENCES 3.0)

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
PRÉSENCE	• •	Capacité à être présent physiquement, intellectuellement et émotionnellement afin de profiter pleinement d'une situation.	
ESPRIT D'ENTREPRENDRE	• •	Capacité à trouver le courage, à utiliser ses ressources et son plein potentiel pour mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour mener un projet.	
CONFIANCE	• •	Capacité à développer un sentiment d'assurance en ses propres ressources.	
MOTIVATION	• • •	Capacité à être dans une posture d'action et à savoir garder en tête l'objectif ou le sens d'une action.	
AUDACE	• • • •	Capacité à oser, tenter quelque chose de nouveau, élargir sa zone de confort.	↗
SOUPLESSE COGNITIVE	• • • •	Capacité de pouvoir confronter son propre point de vue à un autre, en se mettant à la place de l'autre tout en restant soi-même et en supportant la remise en cause que cela induit, donc aux capacités empathiques et à l'estime de soi.	↗
CURIOSITÉ	• • • •	Capacité à vouloir apprendre, développer ses connaissances.	↗
PENSÉE CRITIQUE	• •	Capacité à douter, s'interroger, à avoir une rigueur intellectuelle permettant de savoir décoder les aspects positifs et négatifs d'une situation, d'un sujet, d'une relation, etc.	↗
OUVERTURE D'ESPRIT	• • • •	Capacité à s'ouvrir au monde et à écouter les propositions d'autrui, même si elles sont contraires à mes critères ou concepts du monde.	
ESPRIT D'ANALYSE	• • •	Être en capacité de prendre du recul sur les choses et les personnes et développer une capacité d'analyse des situations.	↗

COMPÉTENCES SOFT	IMPORTANCE AUJOURD'HUI	DÉFINITION	IMPORTANCE DEMAIN
INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE	• •	Capacité à gérer ses émotions ou celles des autres pour les mettre au service de son activité ou plus généralement de sa relation avec autrui.	↗
ECOUTE ACTIVE	• • •	Capacité à écouter l'autre attentivement et de façon non directive en sachant instaurer un climat de confiance, de respect et d'empathie avec son interlocuteur.	
GESTION DES ÉQUIPES	• • • •	Capacité à être un leader en mobilisant une équipe autour d'une vision porteuse de sens et en créant une dynamique positive, source de créativités collectives afin de contribuer de manière efficace et pertinente à l'atteinte des objectifs.	
CULTURE DU SERVICE	• • • •	Capacité à comprendre les besoins et préoccupations de clients internes et externes (Comités, Groupes de travail, représentants nationaux, etc.), pour le court comme pour le long terme, et à proposer des recommandations et des solutions adaptées dans les meilleurs délais.	↗
ESPRIT COLLABORATIF	• • •	Capacité à construire des relations participatives et coopératives avec d'autres personnes, en partageant des ressources et des connaissances, l'harmonisation des intérêts et une contribution active pour atteindre les objectifs de l'organisation.	↗
JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION	• •	Capacité à évaluer, estimer ou prédire ce que l'on peut faire à partir d'informations concernant une personne, un objet ou une situation et choisir une option parmi un ensemble d'alternatives possibles en réponse à des besoins perçus.	
RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	• •	Capacité à explorer tous les éléments d'un problème complexe afin d'arriver à une solution.	↗
CRÉATIVITÉ	• • • •	Capacité à apporter de nouvelles idées pour développer des produits ou services, mais aussi de nouvelles méthodes de travail afin de répondre aux besoins d'évolution d'une organisation.	
COMMUNICATION ÉCRITE ET ORALE	• • • •	Capacité à développer un sens relationnel en étant en mesure de transmettre des idées, de l'information et des opinions de manière claire et convaincante, à l'oral et à l'écrit, tout en écoutant et en étant réceptif aux propositions d'autrui.	
NÉGOCIATION	• • •	Capacité à argumenter de manière claire et cohérente et à rapprocher des points de vues différents afin d'arriver à un accord qui satisfait chacune des parties, dans le but d'atteindre les objectifs en question.	

LES DÉCLINAISONS DE LA COMPÉTENCE PAR DOMAINE

	DÉFINITION	MÉTIERS ASSOCIÉS
Domaine 1 : Stratégie-direction générale 	La compétence Communiquer/Marketer est la clé lorsqu'il s'agit de communiquer les stratégies et de mettre en œuvre les politiques et actions avec l'objectif de faire adhérer et de développer des liens avec différentes parties prenantes de l'organisation (collaborateurs, partenaires sociaux, clients, fournisseurs, actionnaires, pouvoirs publics etc…). La compétence Communiquer/Marketer est une compétence fondamentale pour mobiliser et aligner les équipes de façon à optimiser la performance collective.	Président Directeur Général (PDG) ou Président/Gérant/Chef d'entreprise ; Directeur de la stratégie ; Directeur ou responsable administratif et financier ; Directeur ou responsable des Ressources Humaines ; Directeur/responsable de la communication ; Directeur/responsable marketing ; Directeur des opérations ; Directeur/responsable d'établissement, de site ou d'entité, de magasin.
Domaine 2 : Audit/Finances 	Dans le domaine Audit/Finances, il est important de savoir communiquer et marketer pour collecter de l'information, l'analyser au regard d'indicateurs pertinents, et la mettre en forme dans la perspective de la partager avec les différents publics. La compétence Communiquer/Marketer va notamment permettre de mettre en valeur les résultats des audits et de mobiliser les équipes dans la mise en place de nouvelles actions ou d'actions correctives. La compétence Communiquer/Marketing va être également activée pour accompagner toutes les opérations de développement d'activités ou de réorganisation. Enfin la compétence Communiquer /Marketer est également au cœur des activités liées à l'élaboration des rapports financiers que ce soit en entreprise ou en agence spécialisée.	Directeur administratif et financier ; Auditeur financier ; Responsable financier et administratif d'établissement ou de site ; Expert-comptable ; Directeur audit-contrôle ; Conseiller en fusion-acquisition ; Analyste financier ; Directeur de la communication financière ; Responsable de la communication financière ; Chargé de communication financière.

Domaine 3 : Compta/Contrôle

Activer la compétence Communiquer/Marketer va faciliter le recueil d'information ainsi que la bonne compréhension de l'activité et de ses évolutions. Elle est également sollicitée lorsqu'il s'agit de restituer des informations. La compétence Communiquer/Marketer est également utile à ce domaine pour transmettre les règles et les expliquer.

Directeur comptable
Contrôleur de gestion ;
Auditeur interne ;
Auditeur qualité ;
Trésorier d'entreprise ;
Commissaire aux comptes ;
Expert-comptable.

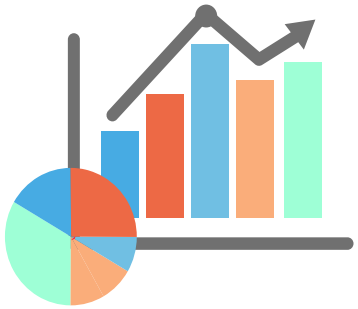
Domaine 4 : GRH

La compétence Communiquer/Marketer est une compétence clé pour les Ressources Humaines. On la retrouve :
- dans les activités au quotidien des différents intervenants RH, que ce soit au niveau collectif (communication sur des projets, de nouvelles orientations ou politiques, information des collaborateurs sur de nouvelles procédures, discussions avec les partenaires sociaux…) ou au niveau des individus (accueil d'un nouvel entrant par exemple, réponse aux questions d'un salarié…).
- au sein de fonctions spécifiques comme la communication interne qui peut être rattachée aux RH.

Les responsables RH ou du recrutement sont aussi souvent amenés à communiquer à l'externe notamment dans le cadre du volet marque employeur. Il est donc important qu'ils s'approprient les savoir-faire, techniques et outils liés à cette compétence et tout particulièrement les aspects digitaux. Accompagner les responsables hiérarchiques dans leur communication auprès de leurs équipes fait aussi souvent partie des missions de conseil des collaborateurs RH. Cela implique aussi pour les RH une bonne maitrise de la compétence Communiquer/Marketer.

Directeur ou responsable des Ressources Humaines ;
Responsable relations sociales ;
Responsable talents ;
Auditeur social ;
Consultant en RH ;
Chargé de mission : formation, emploi ;
Chargé d'étude marketing RH ;
Responsable/chargé de communication RH ;
Chargé de mission relations école ;
Responsable/chargé de mission marque employeur ;
Responsable/chargé de mission recrutement – gestion des talents/carrières ;
Assistant RH.

Domaine 5 : Marketing/Commerce/ Vente/Distribution



La compétence Communiquer/Marketer est au cœur des activités liées à ce domaine. Les savoir-faire liés à la compétence Communiquer/Marketer sont recherchés dans la plupart des métiers de ce domaine. Cette compétence est nécessaire dans les activités de promotion, la valorisation d'une marque ou d'un produit, dans la relation avec les clients. Notons que le recueil des data et leur analyse sont des sujets clés pour ce domaine. Des compétences en communication et marketing liées à la capacité à gérer les data ouvrent les portes des métiers de la publicité dans les domaines du ciblage publicitaire, de la diffusion des campagnes, de l'analyse du ROI.

Directeur ou responsable commercial ;
Directeur ou responsable marketing ;
Négociateur commercial (ou technico-commercial) ;
Chef de projet CRM ;
Chargé d'étude marketing ;
Chargé de marketing digital
Vendeur en magasin ;
Ingénieur technico-commercial ;
Community manager ;
Influenceur (youtubeur) ;
Responsable de l'expérience client ;
UX designer ou manager (responsable expérience utilisateur).

Domaine 6 : Communication

La compétence Communiquer/Marketer est fondamentale dans ce domaine. En interne, elle va notamment être un levier clé pour accompagner les changements et la communication sur les stratégies et en externe pour promouvoir les produits, créer du lien avec la marque, agir sur les communautés au service du développement de l'activité de l'organisation. Avec l'explosion des data, la communication s'étend à de nouveaux domaines et de nouvelles spécialités de communication apparaissent, impliquant de nouveaux savoir-faire pour la compétence Communiquer/Marketer. C'est le cas par exemple du data-journalisme qui est spécialisé dans le traitement et la présentation des données. Il s'agit d'exploiter à des fins d'information, la masse de données générées par les organisations publiques ou privées et parfois, de collecter directement ces données en appliquant les méthodes d'enquête journalistique. On peut aussi évoquer l'analyse d'opinion qui analyse les données issues des conversations digitales pour conseiller les organisations dans leur communication.

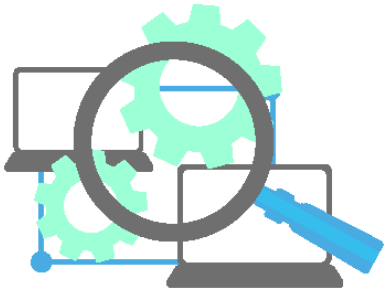
Directeur de la communication ;
Directeur des relations publiques ;
Responsable/chargé de communication interne ;
Responsable/chargé de communication corporate ;
Journaliste d'entreprise ;
Community manager ;
Chef de publicité ;
Mediaplanneur ;
Chef de projet événementiel ;
Chargé de mission réseaux sociaux ;
Responsable de l'expérience client ;
UX designer ou manager (responsable expérience utilisateur) ;
Web evangelist ;
Data journaliste ;
Conseil en relations media.

Domaine 7 : Hygiène/Qualité/Sécurité/Environnement

La compétence Communiquer/Marketer accompagne à la fois le déploiement interne des actions de ce domaine et la capacité de l'organisation à expliquer à l'ensemble des parties prenantes ses convictions et actions en la matière. La compétence Communiquer/Marketer va être activée pour communiquer sur les règles, mettre en valeur les résultats des analyses et partager les bonnes pratiques et process de façon à susciter l'adhésion du plus grand nombre, inciter au changement des comportements et permettre aux collaborateurs de travailler dans des conditions satisfaisantes de manière sereine.

Auditeur qualité ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Chargé de mission qualité, sécurité, environnement ;
Directeur qualité ;
Responsable qualité ;
Auditeur interne.

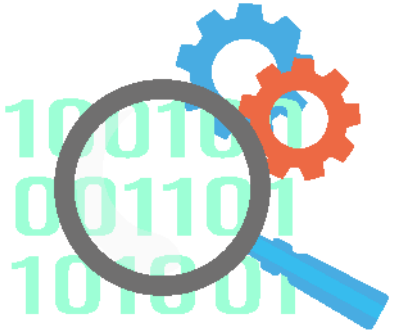
Domaine 8 : Achat/Supply Chain/Transport/Sécurité/Logistique/Gestion de Production



La compétence Communiquer/Marketer va se retrouver dans les situations de collecte d'échange et de partage d'informations, ainsi que dans la bonne transmission des consignes d'utilisation. Elle va être activée pour organiser les retours d'expériences clients, engager les discussions avec les communautés.

Manager de la supply chain ;
Logisticien ;
Responsable des achats ;
Responsable sécurité dans un magasin ;
Responsable gestion de la production ;
Responsable d'exploitation logistique ;
Consultant logistique ;
Coordonnateur logistique.

Domaine 9 : Système d'information



La compétence Communiquer/Marketer est nécessaire pour mener à bien le recueil des besoins, la gestion des projets liés aux systèmes d'informations et aussi pour définir comment les données collectées et analysées vont être mises à disposition. Les acteurs du domaine système d'information doivent être en mesure de communiquer dans un langage simple et accessible avec tous les utilisateurs.

Data analyst ;
Data scientist ;
Data miner ;
Chef de projet ;
Consultant en informatique décisionnelle ;
Responsable ou directeur informatique ;
Responsable de l'expérience client ;
UX designer (responsable expérience utilisateur).

Domaine 10 : Juridique

La compétence Communiquer/Marketer doit à la fois intégrer les contraintes du juridique et permettre d'expliquer à chaque acteur le contexte dans lequel il peut intervenir. Elle accompagne la sensibilisation sur les règles par exemple ou toutes les situations qui nécessitent de transmettre des informations juridiques et de les faire respecter.

Juriste d'entreprise ;
Directeur juridique ;
Chargé de la conformité, déontologue ;
Auditeur légal.

3

L'UTILISATION POSSIBLE

CONSTRUIRE DES BLOCS DE COMPÉTENCES

Comme le précise une note de France Compétences 2 : « *La définition législative des blocs de compétences et son cadre juridique ne fixent pas le niveau d'exigence et la pondération entre les différents critères d'enregistrement fixés à l'article R. 6113-9 du décret du 18 décembre. Cette appréciation relève des prérogatives confiées par le législateur à la Commission de la certification professionnelle. Le cadre juridique à l'usage de l'instruction de demandes d'enregistrement au Répertoire national de certifications professionnelles (RNCP).*

La loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale a introduit les blocs de compétences comme « parties identifiées de certification professionnelle, classées au sein de ce répertoire », en le mettant en relation avec les dispositions relatives aux formations éligibles au compte personnel de formation (CPF).

Cette loi a engendré des travaux importants engagés en parallèle par la Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP) et le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copanef), visant des principes et des éléments permettant la traçabilité et l'usage des blocs de compétences tout au long de la vie.

Le régime juridique actuel des blocs de compétences, nourri de ces travaux antérieurs, s'applique dans le cadre de l'enregistrement de certifications professionnelles au RNCP, selon les dispositions fixées à l'article 31 de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel et celles du décret n° 2018-1172 du 18 décembre 2018 relatif aux conditions d'enregistrement des certifications professionnelles et des certifications et habilitations dans les répertoires nationaux.

Une expérimentation visant l'acquisition de blocs de compétences dans le cadre des actions de validation des acquis de l'expérience (VAE), est prévue à l'article 9 de la loi du 5 septembre 2018 précitée ».

DÉFINITION DES BLOCS DE COMPÉTENCES

Dans le cadre d'un travail initié à l'IAE Caen, nous avons eu l'occasion de construire des programmes de master dans la logique des blocs de compétences, en reprenant la méthodologie suivante :

1 — Compiler des référentiels des métiers et des référentiels de compétences RH :
Constat : pas de référentiel générique des compétences RH
Proposition : Proposer un référentiel prospectif des compétences RH – Référence RH

2 — Mettre en perspective la maquette du MOOC (Une partie du D.U) avec ces référentiels.
Pratique : UE = Blocs de compétences

3 — Choisir les principales activités RH visées par le D.U.

Rédaction des activités visées en se basant sur des référentiels des métiers existants en essayant d'avoir une vision prospective

4 — Traduire les activités RH en compétences avec la déclinaison de votre choix : Savoir/Savoir-Faire/Savoir-Etre.

Choix de décliner à termes les compétences en 2 niveaux :
Compétences Techniques : Connaissances de base, Savoir-faire
Compétences comportementales

5 — Mettre en lien les compétences visées avec le contenu des enseignements.

Revisiter les contenus des cours et donc les syllabus de cours en lien avec les enseignants.

6 — Choisir le mode d'évaluation des compétences et transformer ainsi le contrôle des connaissances versus compétences :
Concevoir un contrôle dit des connaissances dans une logique d'évaluation des compétences avec une règle : 2 formes d'évaluation pour valider un bloc de compétences.

La définition législative des blocs de compétences est prévue à l'art. L. 6113-1 du code du travail : « Les certifications professionnelles sont constituées de blocs de compétences, ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées. » Au regard de la définition de l'article L. 6113-1, l'article R. 6113-9 du décret du 18 décembre précité, fixe la cohérence des blocs de compétences comme critère d'enregistrement au RNCP : « 7° La cohérence des blocs de compétences constitutifs du projet de certification professionnelle et de leurs modalités spécifiques d'évaluation ». Ce critère implique a contrario, qu'en l'absence de structuration en blocs, la certification ne peut être enregistrée au RNCP (sauf accès réglementé au métier, cf. 5°)

FICHE TYPE DE PRÉSENTATION DES BLOCS DE COMPÉTENCES

Point de vigilance : Il y a une réelle confusion entre les activités et les compétences dans les différents écrits sur le sujet. La littérature a pourtant posé le vocabulaire depuis longtemps et le document du ministère est clair (rapport 2015-78).

Il serait souhaitable de mettre ces fiches en lien avec les référentiels métiers APEC, Pole Emploi entre autres.

Notre proposition :

BLOC DE COMPÉTENCE

ACTIVITÉS / TÂCHES	COMPÉTENCES	ÉVALUATION
	Compétences techniques Connaissances :	
	Savoir-faire :	
	Compétences comportementales	

Contenu des enseignements et modalités pédagogiques

Un bloc de compétences peut regrouper une ou plusieurs activités. Une activité génère un portefeuille de compétences techniques et/ou comportementales. L'évaluation ou contrôle des connaissances devra donc permettre d'apprécier les compétences techniques et comportementales mobilisées dans la situation donnée.

Le contenu des enseignements ainsi que les modalités pédagogiques seront en cohérence avec les compétences visées. Les compétences comportementales peuvent être évaluées globalement sur plusieurs blocs de compétences et donner lieu à des badges numériques

Exemple du DU « Métiers de la formation et du développement de compétences» de l'IAE CAEN :

METTRE EN PLACE ET PILOTER UN BLOC DE FORMATION

ACTIVITÉS / TÂCHES	COMPÉTENCES	ÉVALUATION
Élaboration du plan de formation - Recueillir les besoins exprimés par les salariés, managers, représentants du personnel - Soumettre le plan de formation aux partenaires sociaux pour un vote consultatif - Suivre sa réalisation	**Compétences techniques** Connaissances : - connaitre le cadre légal du plan de formation - savoir ce que recouvre un plan de formation Savoir-faire : - construire un plan de formation - animer un plan de formation - animer des réunions - maitriser les relations avec les partenaires sociaux - maîtrise de l'outil bureautique, des SIRH, des outils pédagogiques numériques - piloter un projet **Compétences comportementales** - aisance relationnelle - capacité à négocier - savoir convaincre - écoute active - sens de l'organisation	Quizz et étude de cas

Contenu des enseignements et modalités pédagogiques

Définition du plan de formation et son cadre légal
Les nouvelles obligations de la GPEC au regard du plan de formation
Comment faire le lien avec la stratégie de l'entreprise en l'absence d'une GPEC formelle (entreprise de moins de 300 salariés)
Définitions des axes de formation
Intégration des demandes opérationnelles du terrain
Les différentes rubriques du plan de formation
Lancer et suivre une action de formation
Constituer le dossier complet d'une action de formation
Traiter une demande opérationnelle hors plan de formation
Le suivi vis-à-vis des managers opérationnels
Le suivi vis-à-vis de la direction de l'entreprise
Le suivi vis-à-vis des partenaires sociaux
Les obligations légales
La commission formation
Les partenaires sociaux en tant que relais des salariés sur les questions de formation professionnelle
La préparation d'une consultation du Comité d'Entreprise sur le plan de formation

Suite à cette expertise, et dans le cadre de la mise à jour des fiches RNCP des masters en gestion, la DGSIP a sollicité le réseau des IAE (IAE France) afin de rédiger les fiches RNCP des 20 mentions de gestion. Ayant été sollicité en tant qu'expert sur le sujet, nous avons pu co-construire avec un groupe de travail de directeurs d'IAE une architecture commune des blocs e compétences de l'ensemble des masters de gestion en partant d'une idée assez simple : quels sont les principales compétences d'un manager, tous domaines confondus. Nous avons alors construit une architecture sur la base suivante : MATRICE BLOCS DE COMPETENCES RESEAU IAE France- MENTIONS DE GESTION

BASE DE TRAVAIL DU RÉSEAU IAE FRANCE		CONTENU FICHE RNCP	MAQUETTE DU MASTER	
BLOCS	**MÉTA-COMPÉTENCES**	**APPLICATION AU MASTER DE...**	**INTITULÉ DES COURS M1**	**INTITULÉ DES COURS M2**
Bloc 1: Réflexion et Elaboration de la stratégie	- Faire de la veille sur les évolutions de son environnement ou éco-système et anticiper les transformations et innovations possibles - Piloter ou co-piloter la construction d'une vision stratégique, fixer des objectifs et donner du sens - Fédérer et animer les acteurs internes et externes (gouvernance) dans un souci d'éthique	Bloc 1: Réflexion et Elaboration de la stratégie en...		
Bloc 2 : Conception et pilotage de solutions de gestion	- Développer des politiques et pratiques de gestion - Appliquer et mettre en œuvre des politiques et pratiques de gestion	Bloc 2 : Conception et pilotage de solutions de gestion en...		
Bloc 3 : Mesure et contrôle des outils et méthodes de gestion	-Contrôler et mesurer la pertinence et la performance des outils de gestion - Auditer, évaluer et analyser les risques associés	Bloc 3 : Mesure et contrôle des outils et méthodes de gestion en...		
Bloc 4 : Règles, Normes et Qualité	- Appliquer et respecter des règles et des normes liées à la gestion d'une organisation - Développer des process, des démarches Qualité, innovation etc	Bloc 4 : Règles, Normes et Qualité en...		
Bloc 5 : Culture managériale et organisationnelle	- Animer et fédérer des collectifs, développer son relationnel et son leadership - Conseiller et négocier avec ses équipes et ses partenaires d'affaires - Gérer l'organisation du travail et les transformations possibles	Bloc 5 : Culture managériale et organisationnelle en...		
Bloc 6 : Comportements et postures au travail	- Piloter son projet de développement personnel - Développer les compétences comportementales et métiers (les siennes ou celles de ses équipes)	Bloc 6 : Comportements et postures au travail en...		

À ces blocs, nous avons dû ajouter les blocs imposés par le ministère et transversaux aux 256 masters, toute discipline confondue.
BLOCS DE GESTION TRANSVERSAUX A TOUS LES MASTERS ET APPLIQUES AUX MASTERS DE GESTION - DGSIP

Bloc 1: Usages avancés et spécialisés des outils numériques	- Identifier les usages numériques et les impacts de leur évolution sur le ou les domaines concernés par la mention - Se servir de façon autonome des outils numériques avancés pour un ou plusieurs métiers ou secteurs de recherche du demain			
Bloc 2 : Développement et intégration de savoirs hautement spécialisés	- Mobiliser des savoirs hautement spécialisés, dont certains sont à l'avant-garde du savoir dans un domaine de travail ou d'études, comme base d'une pensée originale - Développer une conscience critique des savoirs dans un domaine et/ou à l'interface de plusieurs domaines - Résoudre des problèmes pour développer de nouveaux savoirs et de nouvelles procédures et intégrer les savoirs de différents domaines - Apporter des contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau, et dans des contextes internationaux - Conduire une analyse réflexive et distanciée prenant en compte les enjeux, les problématiques et la complexité d'une demande ou d'une situation afin de proposer des solutions adaptées et/ou innovantes en respect des évolutions de la règlementation			
Bloc 3 : Communication spécialisée pour le transfert de connaissances	- Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources spécialisées pour documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation - Communiquer à des fins de formation ou de transfert de connaissances, par oral et par écrit, en français et dans au moins une langue étrangère			
Bloc 4 : Appui à la transformation en contexte professionnel	- Gérer des contextes professionnels ou d'études complexes, imprévisibles et qui nécessitent des approches stratégiques nouvelles - Prendre des responsabilités pour contribuer aux savoirs et aux pratiques professionnelles et/ou pour réviser la performance stratégique d'une équipe - Conduire un projet (conception, pilotage, coordination d'équipe, mise en œuvre et gestion, évaluation, diffusion) pouvant mobiliser des compétences pluridisciplinaires dans un cadre collaboratif - Analyser ses actions en situation professionnelle, s'autoévaluer pour améliorer sa pratique dans le cadre d'une démarche qualité - Respecter les principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale			

Il va sans dire qu'à ce niveau, le référentiel FNEGE-AUNEGE a permis de faciliter le choix des verbes d'action pour structurer les blocs de compétences. Il trouvera ensuite une utilité certaine pour l'ensemble des responsables de programme de formation qui auront à décliner ces blocs de compétences dans chacune de leurs spécialités ou domaines et pour la rédaction des Unités d'enseignement, qui elles aussi, pourront être rédigées en s'appuyant sur ce référentiel dynamique.

Nous rappelons la finalité des blocs de compétences :

« Les blocs de compétences représentent une modalité d'accès modulaire et progressive à la certification, dans le cadre d'un parcours de formation ou d'un processus de VAE, ou d'un combinatoire de ces modalités d'accès. Ils permettent également l'inscription dans une logique de filière de formation.

Les blocs de compétences sont conçus pour avoir une utilité sociale. Ils représentent des repères sociaux et des signaux lisibles sur le marché du travail.

Selon une logique professionnalisante et par le fait qu'ils sont constitués de compétences professionnelles, les blocs de compétences facilitent l'accès et l'adaptation à un métier visé.

Les compétences transversales à un même métier et les compétences transposables à plusieurs situations de travail ou à plusieurs métiers permettent la mobilité et la reconversion professionnelle. Cela inscrit les blocs de compétences dans une logique d'employabilité permettant l'adaptation au changement tout au long de la vie professionnelle. »

CONSTRUIRE DES RÉFÉRENTIELS ET DES FICHES MÉTIERS

Au regard des enjeux de l'orientation Compétences impulsée par le gouvernement et la loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, les acteurs de l'emploi, de la formation, en entreprise et sur les territoires ont également besoin de monter en compétences sur la structuration de référentiels dynamiques des métiers
et des compétences. Ce travail réalisé dans le domaine du management et des affaires pourra donc être une base de travail pour les aider dans la rédaction de fiche métier et
de pouvoir ainsi décliner plus facilement les compétences en management aujourd'hui et demain associé au métier étudié. Il pourra également servir de modèle pour la structuration de référentiel des compétences dans d'autres domaines que la gestion, et ce, avec une logique prospective encore trop peu utilisée dans ces outils liés au pilotage des compétences.

En prenant appui sur une approche de prospective des métiers, ce type de référentiel rendra possible et plus aisée la rédaction de fiche métier dynamique, intégrant les impacts des transformations de la société, du monde des affaires, du numérique, etc. sur les métiers et compétences.

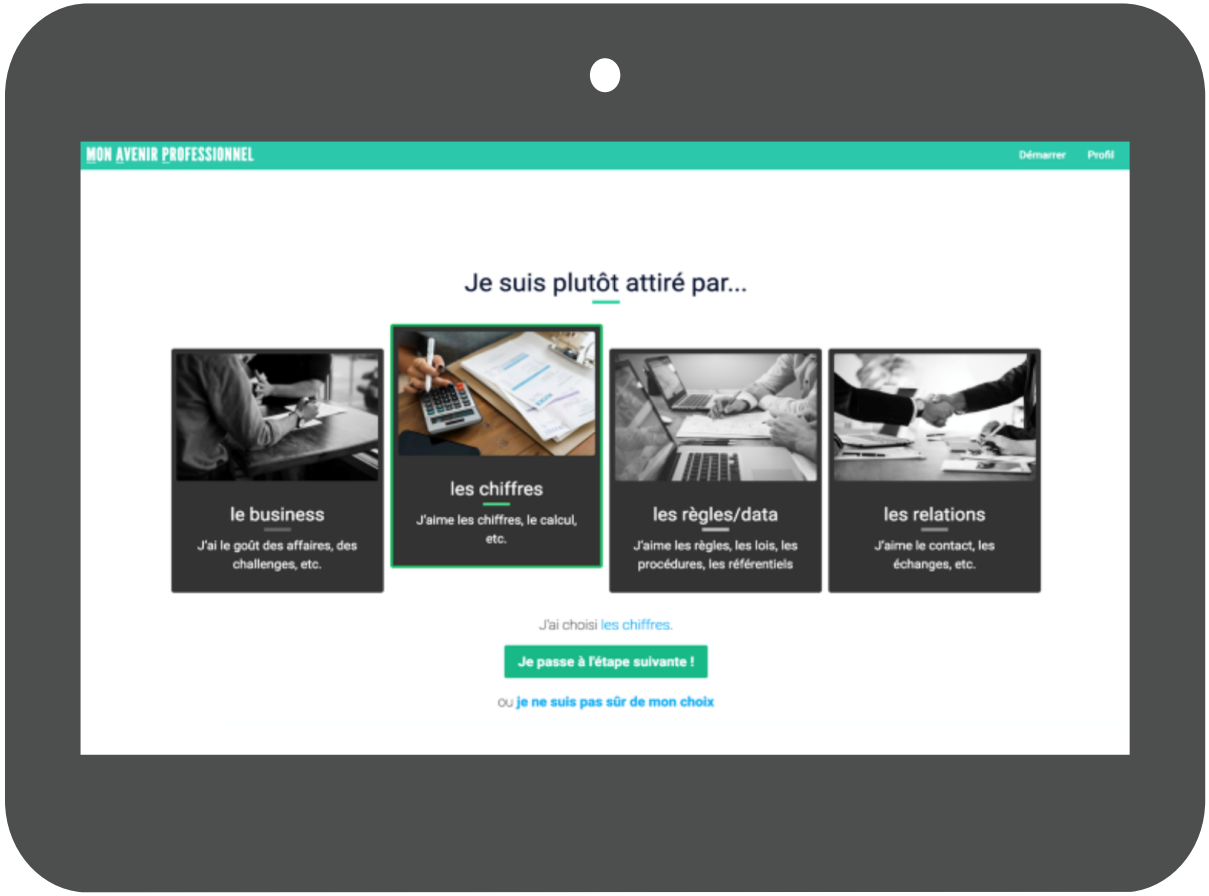
Nous proposons ainsi la structure d'une fiche métier dynamique :

	AUJOURD'HUI	DEMAIN
INTITULÉ DU MÉTIER		
CONTEXTE D'EXERCICE ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL (Analyse des impacts politiques, économiques, juridiques, numériques, environnementaux, socio-culturels, du marché de l'emploi, du marché de la formation, etc.)		
MISSION		
ACTIVITÉS		
COMPÉTENCES MÉTIERS OU TECHNIQUES		
COMPÉTENCES TRANSVERSALES		
TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES POSSIBLES		

S'ORIENTER AVEC MAP : MON AVENIR PROFESSIONNEL

Nous avons posé les bases pour la réalisation d'une application d'orientation en nous appuyant sur ce référentiel et visant à aider des personnes intéressées par les métiers du management et des affaires.

Objectif de l'application MAP : aider les personnes qui souhaitent travailler dans les domaines du management et des affaires à trouver leur orientation.
Notre besoin : à partir du déroulé de MAP, définir le parcours utilisateur le mieux adapté à la cible d'utilisateurs (lycéens et étudiants).



ANNEXES

ALINE SCOUARNEC

Aline Scouarnec est docteur en Sciences de Gestion, habilitée à diriger des recherches, et Professeur agrégé des universités, rattachée au laboratoire NIMEC. Elle est responsable à l'IAE Caen du Master RH en Alternance, du D.U Métiers de la Formation et du Développement des Compétences. Elle est pilote du 1er MOOC sur FUN entre une université et un OPCA-OPCO, intégré à un diplôme universitaire. Ce MOOC (plus de 38 000 participants à ce jour dans 105 pays), fruit d'un partenariat IAE Caen-FUN-ETAT-OPCALIM-OCAPIAT a été intégré dans un diplôme universitaire (D.U) dédié aux métiers de la formation et du développement des compétences et dans le M1 GRH en alternance à la rentrée prochaine. Ce MOOC vient de remporter le prix « Coup de cœur » des innovations pédagogiques de la FNEGE. Elle pilote également avec Sébastien Payre et Mohamed Tissioui le MOOC « Qualité de vie dans les services à la personne » pour Agefos-PME (sortie octobre 2019) sur FUN et le projet « Compétences 3.0 » avec 5 OPCA-OPCO qui a permis de développer un programme de formation sur les compétences transversales (soft-skills) et un référentiel associé qui sera valorisé dans un ouvrage à sortir en juin 2019. Elle anime également un travail de recherche sur l'orientation professionnelle pour AUNEGe et la FNEGE qui a donné lieu à ce référentiel des compétences en management et affaires et à une plate-forme d'orientation « Mon avenir professionnel » en cours de développement. Elle vient d'être sollicitée par le ministère de l'enseignement supérieur et le réseau IAE France pour établir les blocs de compétences des masters en gestion au niveau national. Elle pilote également le parcours RH du MGO à l'ESSEC Exécutive Education en formation continue.

Son domaine d'expertise est la Prospective des Métiers. Elle a créé avec Luc Boyer en 2000 une méthodologie dédiée à la Prospective des Métiers et des Compétences mettant en évidence les impacts des mutations externes et internes sur le devenir des métiers, des compétences, des organisations du travail et des pratiques managériales : la méthode PM. Depuis 19 ans, elle mène régulièrement des études prospectives appliquées aux organisations et aux observatoires de branche dans différents secteurs d'activités. Elle a été Présidente de l'AGRH de 2014 à 2017 (Association Francophone des enseignants-chercheurs en RH). Elle a créé et anime le groupe thématique « prospective du travail, des métiers et des compétences » au sein de l'AGRH. Elle a également créé le groupe de recherche interdisciplinaire PIMS (Prospective et Innovations Managériales et Sociales) à la MRSH. Elle est actuellement Vice-Présidente de Référence RH (Association Nationale des masters RH), en charge de l'Observatoire National des métiers de la Fonction RH, et Vice-Présidente de l'Institut de l'Audit Social (IAS). Co-fondatrice et co-rédacteur en chef de la revue Management & Avenir, revue spécialisée dans l'évolution du management (classée HCERES-FNEGE, Rang 3). Elle est également l'auteur de nombreux ouvrages et d'une soixantaine de publications à visée prospective et a notamment rédigé l'ouvrage fondateur La Prospective des Métiers en collaboration avec Luc Boyer, publié aux Editions EMS (Editions Management Société) en 2009. Elle a été nommée membre de la CEFDG (Commission d'évaluation des formations de gestion) par la ministre de l'enseignement supérieur. Elle est également membre de la commission de recrutement des inspecteurs généraux de l'éducation nationale et du CNU, section 06. Elle est par ailleurs auditeur de l'IHEDN et Chevalier de la Légion d'honneur.

FRANCK BRILLET

Il est Inspecteur Général de l'Education Nationale depuis le 4 mars 2017. Professeur des universités, pendant plus de 20 ans à l'Université François Rabelais de Tours et pendant 4 ans au sein l'Université de Paris 2 PanthéonAssas. Il a été durant cette carrière universitaire responsable de nombreux programmes en sciences de gestion et du management : licences professionnelles (Tours), masters 2 en management stratégique des ressources humaines et performance durable (Tours), en coaching (Paris 2) et du programme de master 2 International Human Resource Management (Paris 2). Il a successivement dirigé un département de gestion -IAE de Tours- et un laboratoire de recherche en management (VALLOREM laboratoire des universités d'Orléans et de Tours). Il s'est considérablement impliqué dans la formation, l'accompagnement, l'expertise et le conseil auprès d'organisations privées et publiques mais également et surtout envers des salariés et agents souvent peu qualifiés et en difficultés. Il a depuis 2011 accompagné de nombreuses universités dans les transitions et projets destinés à faire face aux évolutions et aux mutations de l'enseignement supérieur et de la recherche.

Ses domaines d'expertise s'articulent également autour de la digitalisation et du nécessaire accompagnement des entreprises et de leurs personnels face aux évolutions et transformations produites. C'est pourquoi son action s'est orientée vers des conférences de sensibilisation sur ces questions des effets du digital sur les métiers (dont ceux de l'enseignement mais pas seulement) et comment accompagner les salariés dans cette nécessaire adaptation. En lien avec cela, il a également piloté des projets de santé et qualité de vie au travail au sein d'organisations où les risques psycho-sociaux sont élevés (pôle emploi, industrie, etc.). Son expertise a d'ailleurs été reconnue au travers de publications variées (ouvrages et articles) destinées à sensibiliser les entreprises, les institutionnels et les managers sur ces questions. Vice-président de l'AGRH en charge des relations institutionnelles, il a été rédacteur en chef de la revue @grh pendant 3 ans (revue classée HCERESFNEGE, Rang 3). Il participe au travail de recherche sur l'orientation professionnelle pour AUNEGe et la FNEGE qui a donné lieu à ce référentiel des compétences en management et affaires et à une plate-forme d'orientation « Mon avenir professionnel » en cours de développement.

SÉBASTIEN PAYRE

Sébastien Payre est docteur en sciences de gestion et maître de conférences à l'IUT d'Alençon, rattaché au laboratoire de recherches NIMEC. Chef du département Carrières sociales, après avoir été Responsable de la Licence professionnelle Services à la Personne parcours Responsable de secteur ou d'activités, il intervient dans plusieurs diplômes universitaires (DUT CS option SAP et Licences professionnelles SAP) de l'Université de Caen Normandie et de Paris Descartes (depuis 2 ans pour le second) dans le cadre des enseignements de découverte du secteur des SAP, de la GRH dans le secteur, de l'organisation des interventions via la réalisation des plannings, et des questions de santé au travail (obligations réglementaires, démarche de prévention, DUERP...). Il a été retenu dans le cadre d'un appel d'offres sur l'innovation pédagogique par la COMUE Normandie Université en 2017 pour le projet de jeu d'entreprise et de simulation de gestion d'une association d'aide à domicile pour la licence professionnelle SAP. Il a coordonné un ouvrage collectif sur le secteur s'entourant d'un comité éditorial de 33 personnes composé d'enseignants-chercheurs (18 enseignants-chercheurs) et de professionnels (15 personnes) : Des services à la personne à la silver économie ? (2017, Éditions MPE).

Il a créé dans sa région le Festival Normand « Bien vivre à domicile et bien vieillir » en 2017 qu'il co-organise avec l'IAE Caen désormais. La troisième édition a eu lieu du 12 au 14 mars 2019 à Alençon, Caen, Le Havre et Rouen. Dans ce cadre, il a créé également le prix AGISSONS ! (Autonomie, Gérontologie, Innovation Sociale ou Sociétale, Normandie, Santé) qui regroupe là encore près de 30 enseignants-chercheurs et professionnels au sein du jury. Sébastien Payre est depuis peu membre du conseil scientifique du Gérontopôle Seine Estuaire Normandie. Il co-pilote le MOOC « Qualité de vie au travail dans les SAP » pour AGEFOS – PME sur FUN avec Aline Scouarnec et Mohamed Tissioui, après avoir participé au MOOC « Former et développer les compétences (plus de 38 000 personnes formées dans 105 pays à ce jour). Ce MOOC fruit d'un partenariat IAE Caen-FUN-ETAT-OPCALIM-OCAPIAT a été intégré dans un diplôme universitaire (D.U) dédié aux métiers de la formation et du développement des compétences et dans le M1 GRH en alternance à la rentrée prochaine. Il assure également des interventions à l'IAE Caen. Enfin, il est co-rédacteur en chef de la jeune revue scientifique Management et Avenir Santé depuis fin 2017 avec Mohammed Tissioui, Clémence Joffre, Christophe Pascal et Jean-Baptiste Capgras. Il est également membre de l'AGRH et du groupe thématique « prospective du travail, des métiers et des compétences » au sein de l'AGRH et du groupe de recherche interdisciplinaire PIMS (Prospective et Innovations Managériales et Sociales) à la MRSH. Il participe au travail de recherche sur l'orientation professionnelle pour AUNEGe et la FNEGE qui a donné lieu à ce référentiel des compétences en management et affaires et à une plate-forme d'orientation « Mon avenir professionnel » en cours de développement.

MOHAMED TISSIOUI

Mohamed Tissioui est docteur en Sciences de Gestion, spécialité GRH et Maître de Conférences à l'Université de Caen Normandie où il est rattaché au laboratoire de recherches NIMEC. Ses recherches et domaines d'expertises s'intéressent essentiellement aux problématiques de prospective des métiers, de développement des compétences, de GPEC, de gestion des talents, du marketing RH, d'innovations sociales et de changements organisationnels. Mohamed Tissioui participe aussi depuis 10 ans à plusieurs études prospectives. Ses travaux et interventions sont liés aux problématiques managériales et RH. Il co-pilote le MOOC « Qualité de vie au travail dans les SAP » pour AGEFOS – PME sur FUN avec Aline Scouarnec et Mohamed Tissioui, après avoir participé au MOOC « Former et développer les compétences (plus de 38 000 personnes formées dans 105 pays à ce jour). Ce MOOC fruit d'un partenariat IAE Caen-FUN-ETAT-OPCALIM-OCAPIAT a été intégré dans un diplôme universitaire (D.U) dédié aux métiers de la formation et du développement des compétences et dans le M1 GRH en alternance à la rentrée prochaine.

Il assure également des interventions à l'IAE Caen. Enfin, il est co-rédacteur en chef de la jeune revue scientifique Management et Avenir Santé depuis fin 2017 avec Sébastien Payre, Clémence Joffre, Christophe Pascal et Jean-Baptiste Capgras. Il est également membre de l'AGRH et du groupe thématique « prospective du travail, des métiers et des compétences » au sein de l'AGRH et du groupe de recherche interdisciplinaire PIMS (Prospective et Innovations Managériales et Sociales) à la MRSH. Il participe au travail de recherche sur l'orientation professionnelle pour AUNEGe et la FNEGE qui a donné lieu à ce référentiel des compétences en management et affaires et à une plate-forme d'orientation « Mon avenir professionnel » en cours de développement.

MICHÈLE VINCENT

Diplômée de l'Ecole de Management de Lyon, a fait un parcours RH dans de grands groupes internationaux (BULL, LVMH, CANAL+, DENTSU). Son secteur d'expertise est le développement des ressources humaines (évolution des organisations et des compétences, accompagnement du changement, repositionnements internes et externes, workforce planning). Son expérience en matière de relations avec les partenaires sociaux l'a également amenée à négocier des accords pour la Branche de la Publicité et à présider des instances paritaires. Elle a ainsi mis en place et développé l'Observatoire des Métiers de la Publicité. Depuis 15 ans, elle a accompagné en tant que DRH puis en tant que conseil externe, les dirigeants d'une trentaine de sociétés et les a conseillés dans le management de leurs équipes et le déploiement des outils et process RH.

Elle a complété sa formation par une spécialisation en coaching d'équipe et un DU en Neurosciences et apprentissage. Est également présidente du Conseil de l'IUT de Bobigny depuis 2013 et VP de l'association des IUT d'île-de-France en charge du développement de la formation continue. Est habilitée Méthode Arc En Ciel DISC. Elle participe au travail de recherche sur l'orientation professionnelle pour AUNEGe et la FNEGE qui a donné lieu à ce référentiel des compétences en management et affaires et à une plate-forme d'orientation « Mon avenir professionnel » en cours de développement.

Bibliographie indicative

Albandea, I., Giret, J.-F. (2016). « L'effet des soft-skills sur la rémunération des diplômés ». Net.Doc, n°149, 32 pages.

APEC (2018). Recrutement-misez-sur-les-soft-skills

Boutin, G. (2004). « L'approche par compétences en éducation : un amalgame des différences de réussite à l'école primaire ? ». Documents de Travail de l'IREDU, DT 2015/2.

Boyatsis, R. (1982). The Competent Manager, a Model for Effective Performance, New York: John Wiley & Sons.

Chauvigné, Ch., Coulet, J.-C. (2010), « L'approche par compétences : un nouveau paradigme pour la pédagogie universitaire ? ». Revue française de pédagogie, 172, 15-28.

Chomsky, N. (1971). Aspects de la théorie syntaxique, Paris : Seuil.

Chomsky, N. (1973). La nature formelle du langage, Paris : Seuil.

Defélix, C. (2010). Préface. In C. Krohmer & S. Bretesché (Eds.), Fragiles compétences. Paris : Presses des Mines.

Gilbert, P., Parlier, M. (1992). « La compétence : du « mot-valise » au concept opératoire », Actualité de la formation permanente, 116, 14-18.

Giret, J.-F. (2015). « Introduction : Pourquoi débattre des compétences non académiques ? ». Formation Emploi, 130, 7-11.

Heckman, J., Kautz, T. (2013). Fostering and measuring skills: Interventions that improve character and cognition. National Bureau of Economic Research, n°19656.

Igalens, J., Scouarnec, A. (2001). « La gestion par les compétences construction d'une échelle de mesure ». Revue de Gestion des Ressources Humaines, 40, 2-16.

Lemoine, P., Richardson, M. (2015). « Micro-Credentials, Nano Degrees, and Digital Badges: New Credentials for Global Higher Education », International Journal of technology and Educational Marketing, 5(1), 36-49.

Loufrani-Fedida, S., Oiry, E., Saint-Germes, E. (2015). « Vers un rapprochement de l'employabilité et de la gestion des compétences : grille de lecture théorique et illustrations empiriques » Revue de Gestion des Ressources Humaines, 97, 17-38.

Loufrani-Fedida, S., Saint-Germes, E. (2013). « Compétences individuelles et employabilité : essai de clarification de leur articulation », @GRH, 7, 13-40.

Mac Clelland, D. (1973). « Testing for Competence rather than for intelligence », American Psychologist, 28, 1-14.

Merchiers, J., Pharo, P. (1992). « Eléments pour un modèle sociologique de la compétence d'expert », Sociologie du travail, 34(1), 47-63.

Morlaix, S. (2015). « Les compétences sociales : Quels apports dans la compréhension paradigmatique ». Connexions, 81, 25-41.

Paradeise, C. (1987). « Des savoirs aux compétences : Qualification et régulation des marchés du travail ». Sociologie Du Travail, 29(1), 35-46.

Pénicaud, M. (2018). « Muriel Pénicaud se félicite de l'adoption définitive du projet de loi Avenir professionnel ».

Perez, Y. (2008). « La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain ». Humanisme et Entreprise, 3(288), 101-113.

Piaget, J. (1964). Six études de psychologie, Paris : Gonthier.

Piaget, J. (1969). Psychologie et pédagogie, Paris : Denoël.

Ravet, S. (2017). « Réflexions sur la genèse des Open Badges ». Distances et médiations des savoirs, 20, 1- 18.

Scouarnec, A. (2009). « La prospective des métiers au service des transitions professionnelles : d'une logique du subir à une logique du choisir », Education permanente, 181(4).

Shani, A., Mohrman, S., Pasmore, W., Stymn, B., Adler, N. (2007). Handbook of Collaborative Management Research, Sage Publications.

Spencer, L., Spencer, S. (1993). Competence at Work, Models for superior Performance, New-York: Johns Wiley & Sons mc.

Stasz, C., Brewer, D. (1999). Academic Skills at Work: Two Perspectives. Report for the Office of Vocational and Adult Education, U.S. Department of Education, Berkeley: National Center for Research in Vocational Education.

Sundberg, N., Snowden, L., Reynolds, W. (1978). « Toward Assessment of Personal Competence and Incompetence in Life Situation ». Annual Review of Psychology, 29, 179-221.

Theurelle-Stein, D., Barth, I. (2016). Eduquer et Former au monde de demain 2016. Actes du Colloque « Former au monde de demain 2016 », Clermont-Ferrand, Avril.

Varela, F. (1989). Autonomie et connaissance, Paris : Seuil.

Wagner, F., Morse, J. (1975). « A measure of Individual Sense of Competence ». Psychological Reports, 36(2), 451-459.

White, R. (1959). « Motivation Reconsidered the Concept of Competence », Psychological Review, 66, 297-333.

White, R. (1963). « Ego and Reality in psychoanalytic theory », Psychological Issues, 3(3), Monograph 11, 1-210.

Cet e-book a été réalisé avec le soutien du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) dans le cadre des Appels à Manifestation d'Intérêt 2015 et 2016.

AUNEGe
L'université numérique Economie Gestion

FNEGE
Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

Il est distribué sous licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

Sale Report
Summary