

## FICHE 5 REFERENTIELS DE COMPETENCES ET D'ÉVALUATION

**Le/la Responsable en gestion et développement d'une business unit, titre de niveau 6 (FR)**

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<i>Décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<i>Définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
<p><b>1/ Déploiement d'une stratégie et gestion des ressources financières d'une unité opérationnelle</b></p> <p>* Identification des informations qualitatives et quantitatives liées à l'environnement économique et concurrentiel de l'entreprise</p> <p>* Identification du positionnement de la business unit dans son secteur d'activité</p>	<p>C1. Analyser et élaborer un diagnostic de la situation économique et financière d'une organisation en analysant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les documents comptables et financiers (bilans, compte de résultats,...)</li> <li>- L'impact des décisions de gestion</li> </ul>	<p><b>Etude de cas n°1 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas basée sur la création d'un produit et/ou d'un service commercialisable, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire le bilan d'ouverture,</li> <li>- Préparer le bilan et compte de résultat prévisionnels,</li> <li>- Analyser les performances financières</li> </ul>	<p>Exactitude et réalisme des chiffres utilisés (bilan d'ouverture et bilans prévisionnels)</p> <p>Equilibre du bilan</p> <p>Les projections et performances financières démontrent la faisabilité, la pérennité et la croissance potentiel du projet</p>

<p>* Déclinaison de la stratégie en objectifs opérationnels</p> <p>* Mise en œuvre d'un plan stratégique au sein de la business unit</p> <p>* Evaluation des moyens matériels, humains et financiers nécessaires au soutien des choix stratégiques définis par la direction</p> <p>* Analyse des informations issues des documents comptables et financiers</p>	<p>A l'aide d'outils de gestion de manière à évaluer la rentabilité de la business unit</p>		
<p>* Elaboration d'un diagnostic de la situation économique et financière de la business unit</p> <p>* Identification, sélection et utilisation des outils de gestion appropriés</p> <p>* Elaboration d'un système de pilotage financier</p> <p>* Elaboration d'un budget</p> <p>* Définition des indicateurs de performance</p>	<p>C2. Définir la stratégie d'une unité opérationnelle en cohérence avec la stratégie globale de l'organisation en s'appuyant sur une analyse de l'environnement économique et concurrentiel de l'organisation, et en déterminant les objectifs et indicateurs associés, de manière à élaborer un plan d'actions opérationnelles.</p> <p>C3. Elaborer un plan d'actions opérationnelles en déclinant les objectifs en axes stratégiques et en planifiant les tâches et livrables attendus, grâce à une évaluation du besoin en ressources matérielles, humaines et financières afin de soutenir les orientations stratégiques de la business unit.</p>	<p><b>Etude de cas n°1 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas basée sur la création d'un produit et/ou d'un service commercialisable, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier des axes stratégiques,</li> <li>- Déterminer des objectifs stratégiques et indicateurs associés.</li> </ul> <p><b>Etude de cas n°1 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas basée sur la création d'un produit et/ou d'un service commercialisable, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir un plan d'actions en lien avec les objectifs stratégiques</li> <li>- Identifier des ressources financières, humaines, et matérielles</li> </ul>	<p>Les axes stratégiques sont pertinents par rapport aux contraintes et au benchmark réalisés</p> <p>Pertinence de la traduction des objectifs stratégiques en indicateurs opérationnels</p> <p>Lisibilité et clarté des contenus présentés</p> <p>Les plans d'actions sont détaillés et permettent de garantir l'atteinte des objectifs stratégiques</p> <p>Identification des ressources financières, humaines et matérielles réalistes par rapport aux axes stratégiques</p> <p>Planification exhaustive et réaliste des actions en tenant comptes des contraintes et des ressources financières, humaines et matérielles.</p>

<p>* Présentation de reporting à la direction</p> <p>* Conception ou co-conception d'un business plan</p>	<p>C4. Superviser un système de pilotage de la business unit, à destination de la direction de l'organisation, basé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une analyse budgétaire,</li> <li>- Des indicateurs préalablement définis,</li> <li>- Des outils de suivi et d'analyse des données financières,</li> </ul> <p>De manière à piloter l'activité de la business unit en fonction des contraintes budgétaires</p>	<p><b>Etude de cas n°1 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas basée sur la création d'un produit et/ou d'un service commercialisable, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer et allouer un budget,</li> <li>- Elaborer un système de pilotage de la performance,</li> <li>- Identifier et déployer des outils de suivi et d'analyse des données,</li> <li>- Proposer des préconisations.</li> </ul>	<p>Il/elle construit un budget en tenant compte des contraintes financières et des standards.</p> <p>Le budget est réaliste, précis et exhaustifs.</p> <p>Les indicateurs de performances sont cohérents et efficaces.</p> <p>Le/la candidat(e) évalue de façon réaliste le projet à partir du suivi et de l'analyse des indicateurs de performance.</p> <p>Il/elle propose des préconisations pertinentes à partir de l'analyse préalablement établie.</p>
<p><b>2/ Mise en œuvre de l'activité marketing et/ou commerciale au service du développement de la business unit</b></p> <p>* Identification des enjeux de la business unit par rapport à ses risques et opportunités en accord</p>	<p>C5. Réaliser un benchmark concurrentiel d'une business unit sur la base d'études de marché en analysant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son environnement socio-économique, concurrentiel, juridique et technologique,</li> </ul>	<p><b>Etude de cas n°1 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas basée sur la création d'un produit et/ou d'un service commercialisable, le/la candidat(e) doit évaluer la pertinence du projet en s'appuyant sur la réalisation d'un benchmark</p>	<p>L'étude de marché est exhaustive et contient une analyse complète :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- du segment sélectionné,</li> <li>- des opportunités et risques,</li> </ul> <p>A partir de cette étude de marché, le/la candidat propose un</p>

<p>avec la stratégie globale de l'organisation</p> <p>* Identification des tendances/des évolutions de business model susceptible d'impacter la business unit</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son positionnement concurrentiel,</li> <li>- Sa présence sur les segments de marché,</li> </ul> <p>Afin de déployer la stratégie d'une unité opérationnelle.</p>	<p>concurrentiel, contenant à minima les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une étude de marché,</li> <li>- Une étude de son positionnement concurrentiel.</li> </ul>	<p>diagnostic de faisabilité du projet pertinent.</p> <p>Il/elle démontre sa capacité à synthétiser et restituer l'information de l'étude de marché.</p>
<p>* Identification des attentes et besoins des clients</p> <p>* Élaboration de la stratégie marketing de la business unit sous la forme d'un plan marketing détaillant les axes de développement</p> <p>* Fixation des objectifs marketing opérationnels et des indicateurs associés au sein de leur business unit</p> <p>* Allocation du budget aux différents postes de dépense</p> <p>* Elaboration de plans d'action opérationnels soutenant la politique marketing et/ou commerciale dont :</p>	<p>C6. Concevoir et déployer un plan marketing et commercial d'une business unit en allouant le budget et en déterminant les axes de développement stratégiques à partir d'objectifs quantitatifs et qualitatifs visés de manière à soutenir la stratégie globale de l'organisation.</p>	<p><b>Etude de cas n°1 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une étude de cas basée sur la création d'un produit et/ou d'un service commercialisable, le/la candidat(e) doit élaborer son plan marketing et commercial et faire apparaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La segmentation, la cible, le positionnement, les canaux de distributions, les leviers de croissances,</li> <li>- Les objectifs marketing et commerciaux,</li> <li>- Les plans d'actions marketing et commercial opérationnels et leurs indicateurs de suivi dont une évaluation budgétaire.</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) tient compte du résultat de ses études de marché pour identifier et sélectionner son segment marché, sa cible et son positionnement produit/service.</p> <p>Il/elle détermine des objectifs marketing et commerciaux réalistes au regard des contraintes y compris budgétaires.</p> <p>Planification exhaustive et réaliste des actions marketing et commerciales par rapport aux objectifs.</p>

<p>- produits/services associés à destination des clients et/ou distributeurs</p> <p>- canaux de distribution</p> <p>- prix</p> <p>* Définition de la politique commerciale associée à la stratégie marketing</p> <p>* Allocation des ressources humaines, matérielles et financières permettant de soutenir une stratégie marketing et/ou commerciale au sein de la business unit</p> <p>* Préparation et conduite d'une négociation complexe</p>	<p>C7. Piloter l'activité commerciale au sein d'une business unit, en s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une planification des actions, moyens et outils à mettre en œuvres,</li> <li>- les leviers de négociation client,</li> <li>- la fixation des objectifs commerciaux collectifs et individuels,</li> </ul> <p>Afin de soutenir les objectifs commerciaux</p>	<p><b>Etude de cas n°2 :</b></p> <p>Sur la base d'une étude de cas portant sur une entreprise réelle ou fictive, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déterminer le style de management commercial adapté à l'organisation,</li> <li>- Fixer les objectifs individuels et collectifs permettant de répondre aux objectifs globaux de développement.</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) a un mode de management adapté à l'organisation à laquelle il appartient.</p> <p>Le/la candidat(e) propose des objectifs individuels et collectifs réalistes et pertinents au regard des contraintes du marché.</p>
<p><b>3/ Développement de capacités et compétences interpersonnelles permettant de renforcer la posture de manager d'une business unit</b></p> <p>* Animation d'une réunion</p> <p>* Gestion des participants difficiles</p>	<p>C8. Animer une réunion d'équipe en clarifiant les objectifs de la rencontre, en utilisant des méthodes de communication et d'animation adaptées à l'auditoire de manière à impliquer les collaborateurs et l'équipe</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle n°1 :</b></p> <p>Sur la base d'un jeu de rôle, le/la candidat(e) doit animer une réunion portant sur une thématique imposée. Dans ce cadre, il/elle doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fixer les objectifs de la réunion,</li> <li>- Préparer le déroulement,</li> <li>- Animer la réunion.</li> </ul>	<p>La méthodologie d'animation de réunion est respectée par le/la candidat(e).</p> <p>Le/la candidat(e) détermine explicitement la fixation des objectifs de la réunion lors de la préparation.</p> <p>Bonne maîtrise des objections et/ou interrogations des</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rédaction d'un compte rendu de réunion</li> <li>* Identification des types de personnalité et des comportements des individus/d'autrui</li> </ul>			<p>participants dans le cadre du déroulement de la réunion.</p> <p>Le/la candidat(e) recueille l'adhésion de l'ensemble des participants.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adaptation de son mode de communication en fonction des interlocuteurs</li> <li>* Utilisation/Mise en oeuvre d'une communication positive et assertive</li> <li>* Utilisation d'outils de priorisation des tâches et missions</li> <li>* Préparation d'une réunion (identification des enjeux, des objectifs, des collaborateurs...)</li> <li>* Identification des enjeux de communication à l'échelle d'un projet et/ou d'une business unit</li> </ul>	<p>C9. Maîtriser sa communication <i>quels que soient les modalités de prise de parole et l'auditoire</i> en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capitalisant sur les outils et méthodes de communication,</li> <li>- développant ses capacités à reformuler et transmettre l'information,</li> <li>- intégrant les spécificités de la culture d'entreprise</li> </ul> <p>de manière à recueillir l'adhésion et à exprimer son leadership.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle n°2 :</b></p> <p>Sur la base d'une mise en situation professionnelle portant sur un cas d'entreprise réelle ou fictive, le/la candidat(e) doit émettre une communication orale permettant de répondre à une thématique spécifique.</p>	<p>Le/la candidat(e) adapte son mode de communication, sa gestuel, son rythme et son vocabulaire à son auditoire.</p> <p>Le/la candidat(e) prend la parole avec aisance et de façon structurée</p> <p>Le/la candidat(e) recueille l'attention et l'adhésion de l'ensemble des participants.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identification du profil de l'auditoire</li> <li>* Analyse de la communication verbale et non verbale d'un interlocuteur</li> </ul>	<p>C10. Mener une analyse réflexive de sa pratique professionnelle en tant que manager en identifiant son type de management, ses leviers personnels de motivation et ses modes de communication afin de déployer un plan d'action permettant</p>	<p><b>Mémoire professionnel :</b></p> <p>Dans le cadre de la soutenance du mémoire professionnel, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposer une analyse de sa mise en pratique professionnelle,</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) identifie correctement et objectivement les points forts et les axes d'amélioration liés à sa pratique professionnelle et/ou aux pratiques professionnelles de son secteur d'activité.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contribution à l'amélioration de la communication entre les différentes parties prenantes</li> <li>* Partage des objectifs, de la vision et des valeurs de l'organisation auprès des collaborateurs</li> <li>* Réalisation d'une analyse réflexive de sa pratique professionnelle</li> <li>* Identification des points forts et axes d'amélioration dans sa communication</li> </ul>	<p>l'amélioration de ses qualités relationnelles/interpersonnelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emettre des préconisations afin d'améliorer les pratiques.</li> </ul>	<p>Les préconisations proposées par le candidat sont réalistes, pertinentes et opérationnelles par rapport à sa pratique, son organisation et le cas échéant aux standards du secteur d'activité.</p> <p>Les préconisations répondent aux problématiques soulevées lors de l'analyse réflexive.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identification et utilisation d'outils et techniques permettant le développement du leadership</li> <li>* Gestion et conduite d'un projet</li> <li>* Identification des impacts d'un projet sur les individus et sur la BU</li> <li>* Mobilisation des équipes dans la conduite d'un projet</li> </ul>	<p>C11. Piloter un projet dans le respect de la démarche méthodologique, en assurant la mobilisation des équipes et le développement de la culture de l'organisation au sein de la business unit</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle n°3 :</b></p> <p>Le/la candidat(e) doit préparer un dossier individuel portant sur une situation de gestion projet au sein d'une entreprise réelle ou fictive. Il/elle doit présenter un projet à destination d'un mandataire. Dans ce cadre, il/elle doit établir une note de cadrage à destination d'un mandataire.</p>	<p>Pertinence du projet choisi par rapport à la demande du commanditaire.</p> <p>La note de cadrage doit respecter la formalisation de gestion de projet.</p> <p>Le/la candidat(e) démontre la pertinence de sa démarche intellectuelle et des éléments apportés dans la note de cadrage.</p>

<p><b>4/ Management des hommes et des équipes dans un contexte de gestion et développement d'une BU</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Identification du degré de résistance aux changements</li> <li>* Réalisation d'un plan de délégations des tâches en fonction du profil et des compétences des collaborateurs</li> <li>* Expression du besoin / de la délégation de tâches en utilisant des techniques et méthodes de communication adaptées</li> <li>* Réalisation d'entretien de recrutement et/ou d'entretien annuel en collaboration avec la direction des ressources humaines et dans le respect des processus rh</li> </ul>	<p>C12. Mener un entretien dans le respect des process RH de l'organisation et de la réglementation en vigueur, basé sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'appréciation des compétences et/ou résultats du candidat et/ou collaborateur par rapport aux objectifs,</li> <li>- le positionnement du candidat et/ou collaborateur au regard de ses compétences et des orientations stratégiques de l'organisation,</li> <li>- l'identification des leviers de motivation</li> </ul> <p>De manière à impliquer le candidat et/ou collaborateur dans la fixation d'objectifs personnels alignés à la stratégie de l'organisation</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle n°4 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une simulation d'entretien sous la forme d'un jeu de rôle, le/la candidat(e) doit mener un entretien dans le respect des process RH. Cet entretien peut porter sur diverses situations parmi :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'évaluation de l'adéquation entre les compétences du collaborateur/candidat par rapport aux objectifs,</li> <li>- L'identification des leviers de motivation du collaborateur/candidat.</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) introduit et structure l'entretien, il/elle propose des objectifs dans le respect de la méthodologie de conduite des entretiens.</p> <p>Les questions proposées sont pertinentes et permettent l'évaluation de la motivation et/ou des compétences.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identification des codes, modes de comportement, valeurs et normes au sein de l'organisation</li> </ul>	<p>C13. Définir et déployer une stratégie de gestion des compétences au sein d'une business unit en se basant sur l'évaluation de l'adéquation entre les compétences disponibles et le besoin en compétences de manière à accompagner la direction des</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle n°4 :</b></p> <p>Dans le cadre d'une simulation d'entretien sous la forme d'un jeu de rôle, le/la candidat(e) doit mener un</p>	<p>Le/la candidat(e) propose une évaluation des compétences réalistes au regard des objectifs.</p> <p>Il/Elle propose une projection professionnelle au candidat et/ou</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incarnation de la culture d'entreprise et communication auprès des collaborateurs</li> <li>* Identification et analyse des signaux prévenant un conflit ou situation délicate</li> <li>* Gestion des conflits</li> <li>* Fixation des objectifs individuels avec le collaborateur au quotidien</li> </ul>	<p>ressources humaines dans le recrutement (en interne ou à l'externe) et/ou la formation des collaborateurs</p>	<p>entretien dans le respect des process RH.</p> <p>Le/la candidat(e) doit proposer des préconisations permettant d'inscrire le candidat et/ou collaborateur dans une stratégie de gestion des compétences.</p>	<p>collaborateur en intégrant les résultats de l'entretien.</p> <p>Les préconisations proposées en matière de gestion des compétences sont réalistes et pertinentes par rapport au cas proposé.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Communication des objectifs aux collaborateurs à l'aide d'outils et méthodes adaptées</li> <li>* Planification des tâches, missions et livrables associées</li> <li>* Animation/management de l'équipe au quotidien</li> <li>* Identification des besoins en compétences en prenant en compte les évolutions du métier/du secteur</li> </ul>	<p>C14. Prévenir et résoudre des conflits au sein d'une business unit en identifiant le(s) élément(s) déclencheur(s), en favorisant le dialogue entre les parties prenantes et en proposant des solutions de manière à améliorer les relations interpersonnelles au sein de l'organisation.</p>	<p><b>Mise en situation professionnelle n°5</b></p> <p>:</p> <p>Sur la base d'une étude de cas réelle ou fictive, le/la candidat(e) doit résoudre un conflit au sein de sa business unit. Pour se faire, il/elle doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Décrire le contexte et la situation à l'origine du conflit,</li> <li>- Identifier le problème rencontré au sein de la business unit,</li> <li>- Proposer un plan de résolution de conflit adapté au contexte de</li> </ul>	<p>Il/elle résume le contexte et la situation à l'origine du conflit afin de relever les éléments déclencheurs du conflit avec objectivité. Le problème rencontré est concrètement identifié.</p> <p>Il/elle identifie et expose le profil des collaborateurs sur la base de l'étude de cas.</p> <p>Le/la candidat(e) respecte la méthodologie de résolution de conflit, et justifie de la pertinence des outils utilisés par rapport à la situation et aux profils des collaborateurs impliqués.</p>

<p>* Evaluation de l'adéquation entre le besoin en compétences et celles disponibles au sein de l'organisation</p>		<p>l'organisation et aux profils des collaborateurs concernés.</p>	
<p>* Respect du cadre légal et réglementaire en termes de diversité et de non-discrimination (RSE)</p> <p>* Identification des risques légaux et sociaux dans le cadre de la gestion des hommes</p> <p>* Utilisation d'outil de travail collaboratif</p> <p>* Sensibilisation des collaborateurs aux nouveaux outils et méthodes de travail</p>	<p>C15. Manager une équipe et en organiser le fonctionnement au quotidien, dans le respect du cadre réglementaire et social, en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définissant les indicateurs de performance individuels et collectifs,</li> <li>- Communicant les objectifs clairement aux collaborateurs,</li> <li>- Planifiant et délégrant les tâches et missions des collaborateurs de la business unit.</li> </ul>	<p><b>Etude de cas n°3 :</b></p> <p>Sur la base d'une étude de cas réelle ou fictive, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les freins à la performance de l'équipe,</li> <li>- Proposer des préconisations d'amélioration de la performance et expliciter les résultats attendus.</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) illustre les freins à la performance par des exemples concrets et pertinents.</p> <p>Les préconisations d'amélioration de la performance tiennent compte du contexte de la business unit et des freins préalablement identifiés.</p> <p>Le/la candidat(e) justifie la pertinence de ses préconisations, et évalue les résultats attendus pour chacune.</p>
	<p>C16. Accompagner le changement au sein d'une business unit en adoptant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- son plan de communication aux différents profils des collaborateurs,</li> <li>- en identifiant les freins au changement et les relais de communication,</li> </ul>	<p><b>Mise en situation professionnelle n°5 :</b></p> <p>Sur la base d'une étude de cas réelle ou fictive portant sur un projet de changement, le/la candidat(e) doit établir une note de cadrage à destination des collaborateurs comprenant :</p>	<p>Le plan d'action est réaliste et déployable (SMART) par rapport aux contraintes matérielles, humaines et financières.</p> <p>Le/la candidat(e) respecte la méthodologie associée à l'accompagnement au changement imposée par l'étude de cas.</p>

	<p>- en se positionnant comme acteur et vecteur du changement,</p> <p>de manière à faciliter l'appropriation individuelle et collective du changement, tout en veillant au maintien d'un climat social favorable.</p>	<p>- une planification des étapes et du plan d'action</p> <p>- une analyse des freins et résistances au changement ainsi que les outils permettant de les lever.</p>	<p>Identifie correctement le type de changement et propose une analyse réaliste des impacts du changement sur la business unit et les collaborateurs.</p> <p>Les freins et résistances au changement sont clairement identifiés. Le/la candidat(e) propose des leviers permettant de faciliter l'appropriation du changement pertinents en vue du contexte, et détermine les résultats escomptés.</p>
--	---	--	---