

Certification : Manager la décision dans un contexte complexe et incertain

Cette certification concerne des dirigeants et managers, de 10 ans d'expérience minimum dans des entreprises ou organisations du secteur privé et public, qui sont -engagés dans les processus de changement et de transformation -appelés à prendre de nouvelles responsabilités, - identifiés comme des talents et hauts potentiels.

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>C1 Accompagner les transformations et adaptations organisationnelles et managériales utiles dans une organisation dans un contexte socio-économique complexe et incertain en identifiant les impacts possibles ou avérées sur les postures individuelles et collectives des collaborateurs pour garantir leurs performances au travail tout en conduisant les changements nécessaires</p>	<p>Ecrit professionnel</p> <p>A partir de son expérience, le candidat produit un écrit présentant une situation professionnelle vécue dans un environnement avéré de complexité et d'incertitude lié à son organisation. Il va devoir revisiter sa pratique à partir des compétences visées et les critères d'évaluation associés.</p> <p>L'objectif est de mesurer les écarts et de relire les actions managériales menées et d'argumenter les changements possibles de compréhension et de postures quant à la manière de décider et d'accompagner ses équipes en identifiant des leviers et outils à mettre en œuvre pour transformer et adapter les modes de fonctionnement dans son organisation.</p> <p>L'écrit professionnel se décompose en 5 parties. Chaque partie vise une compétence et est évalué selon les critères donnés.</p> <p>Ce travail écrit est remis à l'évaluateur dans un délai donné en début de formation.</p>	<p>La partie de l'écrit professionnel visant cette compétence permet une présentation des événements passés et vécus. Elle est effectuée de manière objective et compréhensible pour l'évaluateur :</p> <p>Le contexte socio-économique de l'organisation (activité, concurrence, swot, organigramme fonctionnel et décisionnel...) est diagnostiqué et 2 points de complexité et/ou d'incertitude sont identifiés</p> <p>Les actions de transformations et d'adaptations impactant l'organisation et la gestion des activité sont caractérisées</p> <p>Le plan d'action présenté permettant la conduite des changements nécessaires est structuré et des solutions intégrant un accompagnement de la performance individuelle ou collective des collaborateurs sont proposées</p> <p>2 conséquences directes sur la performance des collaborateurs ou au sein d'une équipe sont identifiés et analysés</p> <p>La conduite du candidat dans la direction/le management des actions à mener dans les points d'incertitude et de complexité est exposée</p> <p>2 impacts sur son propre mode de management sont identifiés</p> <p>2 points de résistance au changement dans son propre management sont identifiés</p> <p>2 impacts positifs et négatifs de son propre mode de management sur les collaborateurs ou au sein d'une équipe sont identifiés</p> <p>La soutenance orale donne la possibilité à chaque candidat une prise de recul nécessaire sur les événements passés et vécus, faire ressortir la complexité du poste de dirigeant/manager, d'assurer une analyse réflexive de sa pratique managériale et d'identifier les ajustements à apporter à partir des retours de l'évaluateur et des pairs</p>
<p>C2 Donner du sens au travail et renforcer la confiance des collaborateurs en analysant des pratiques, en expérimentant des outils de management d'équipe et</p>	<p>Il fait l'objet d'une soutenance orale, en présence de pairs, de manière synthétique en dernière séance. Un échange entre l'évaluateur et les pairs est organisé afin d'éprouver l'autodiagnostic du candidat dans ses pratiques et décisions</p>	<p>La partie de l'écrit professionnel visant cette compétence permet une présentation des événements passés et vécus. Elle est effectuée de manière objective et compréhensible pour l'évaluateur :</p> <p>2 signes de perte de sens au travail et/ou de manque de confiance chez les collaborateurs sont identifiés</p>

<p>en se questionnant sur son éthique personnelle et professionnelle pour assurer la légitimité des décisions des directions et des managers</p>	<p>managériales et la revue de ses propres actions (points forts et axes de progrès)</p>	<p>2 facteurs ayant provoqué cette perte de sens au travail et/ou de manque de confiance des collaborateurs sont identifiés Les actions menées et les outils managériaux choisis sont présentés de manière exhaustive et justifiés Les mécanismes d'émergence de sens et de développement de confiance chez les collaborateurs sont envisagés et mis en œuvre La gestion des émotions des collaborateurs est intégrée, observée, analysée et mise en œuvre et en perspective avec les apports théoriques/pratiques en matière management des organisations La construction d'un cadre éthique est recherchée et mise en œuvre Le résultat des actions engagées est analysé et 2 impacts sur les collaborateurs sont exposés Une analyse objective de sa propre expérience est effectuée Une remise en question neutre des actions menées est proposée et des actions correctives sont envisagées</p> <p>La soutenance orale donne la possibilité à chaque candidat une prise de recul nécessaire sur les événements passés et vécus, de faire ressortir la complexité du poste de dirigeant/manager, d'assurer une analyse réflexive de sa pratique managériale et d'identifier les ajustements à apporter à partir des retours de l'évaluateurs et des pairs.</p>
<p>C3 Adopter des méthodes de management en lien avec les fondamentaux et mécanismes relationnels et en permettant d'instaurer des délégations de responsabilités et d'utiliser ses techniques pour faire naître de l'intelligence collective au sein des équipes afin d'assurer la qualité des décisions prises, d'atteindre des résultats performants et de gérer les risques.</p>		<p>La partie de l'écrit professionnel visant cette compétence permet une présentation des événements passés et vécus. Elle est effectuée de manière objective et compréhensible pour l'évaluateur :</p> <p>Le contexte managérial est présenté (enjeux, objectifs, risques) et les décisions prises sont exposées Les méthodes de management choisies sont caractérisées : techniques de management, niveau de responsabilité, mode de délégation, mode de décision Les techniques d'intelligence collective choisies sont justifiées et mobilisées A minima 2 conditions de mise en place d'une stratégie du dialogue dans les processus décisionnels au sein de son organisation sont formulées 2 indicateurs de performance managériale au sein de ses équipes sont présentés Les performances et limites constatées à la suite des décisions prises sont restitués de manière observable et objectives 2 raisons de réussite et les 2 limites sont identifiées Ou 2 raisons d'échecs et de mauvaise gestion des risques sont identifiés</p>

<p>C4 Instaurer un cadre d'exercice des activités et une culture du rendre-compte laissant la place aux initiatives individuelles au travail tout en garantissant le respect des normes et des process internes pour concilier efficacité et efficience entre les équipes.</p>		<p>La partie de l'écrit professionnel visant cette compétence permet une présentation des évènements passés et vécus. Il est effectué de manière objective et compréhensible pour l'évaluateur :</p> <p>Le cadre d'exercice des activités des collaborateurs (nomes, procédures) et de leur mode de management est présenté Les objectifs de performance individuelles et collectives sont définis et évaluables 2 exemples d'écart possibles et avérés entre le prescrit-normatif des process internes sont identifiées et les conditions de leur gestion présentées 2 conditions d'articulation entre la posture de contrôle et du lâcher prise vis-à-vis des collaborateurs sont précisées 2 modalités de feed-back sont mises en place et mobilisées 1 exemple d'initiative individuelle d'un collaborateur est présentée L'efficacité et l'efficience des collaborateurs est évalué et analysée</p> <p>La soutenance orale donne la possibilité à chaque candidat une prise de recul nécessaire sur les évènements passés et vécus, de faire ressortir la complexité du poste de dirigeant/manager, d'assurer une analyse réflexive de sa pratique managériale et d'identifier les ajustements à apporter à partir des retours de l'évaluateurs et des pairs.</p>
<p>C5 Identifier les différentes formes de vulnérabilité individuelles ou au sein d'un collectif au travail en prenant en compte la diversité et les personnes en situation de handicap, en ajustant son type de management et en aidant à identifier des solutions afin d'apaiser toutes les tensions néfastes à la cohésion des équipes</p>		<p>La partie de l'écrit professionnel visant cette compétence permet une présentation des évènements passés et vécus. Elle est effectuée de manière objective et compréhensible pour l'évaluateur :</p> <p>Le contexte managérial est présenté (enjeux, objectifs, risques) et les décisions prises sont restituées de manière précise 2 exemples de situation de dépendance et d'interdépendance sur le plan managérial sont exposés 2 facteurs de fragilité et de vulnérabilité chez les collaborateurs ou les équipes sont anticipés et repérés en prenant en compte les aspects liés à la diversité et les personnes en situation de handicap en contexte professionnel 2 actions pour apaiser les tensions et faire travailler ses équipes à l'aidance sont prévues et mises en œuvre 2 changements possibles de postures managériales personnelles et les leviers pour y parvenir sont identifiés</p> <p>La soutenance orale donne la possibilité à chaque candidat une prise de recul nécessaire sur les évènements passés et vécus, de faire ressortir la complexité du poste de dirigeant/manager, d'assurer une analyse réflexive de sa pratique managériale et d'identifier les ajustements à apporter à partir des retours de l'évaluateurs et des pairs.</p>

Institut Catholique de Paris

21 rue d'Assas 75270 Paris cedex 06

Établissement d'enseignement supérieur privé d'intérêt général (EESPIG) – Association loi 1901 reconnue d'utilité publique



ICP
INSTITUT
CATHOLIQUE
DE PARIS