Directives relatives au RÈGLEMENT D'EXAMEN

concernant

l'examen professionnel de « spécialiste en organisation d'entreprise avec brevet fédéral »

TABLE DES MATIÈRES

1 INTRODUCTION 2
1.1 Destinataires 2
1.2 Position de la profession dans le système de formation 2
1.3 Validité 2
1.4 Organe responsable de l'examen 2
1.5 Commission d'examen (CE), présidence de la CE, experts, secrétariat de l'examen 3
2 PROFIL DE LA PROFESSION 4
3 ORGANISATION DE L'EXAMEN 4
3.1 Processus administratif 4
3.2 Publication 4
3.3 Inscription 4
3.4 Taxes d'examen 4
4 CONDITIONS D'ADMISSION À L'EXAMEN 5
4.1 Prérequis 5
4.1.1 Admission 5
4.1.2 Annonce et inscription 5
4.2 Cours préparatoires 5
4.3 Compensation des inégalités frappant les personnes avec handicap 6
5 EXAMEN FINAL ET ÉVALUATION 6
5.1 Généralités 6
5.2 Épreuves d'examen 6
5.2.1 Durée et pondération des épreuves 6
5.2.2 Domaines de compétences opérationnelles (DCO) dans les épreuves 7
5.2.3 Description des épreuves / points d'appréciation 7
6 ATTRIBUTION DES NOTES 11
6.1 Réussite de l'examen final 11
6.2 Procédure de recours auprès du SEFRI 11
7 DISPOSITIONS FINALES 11
8 ANNEXES 12
8.1 Domaines de compétences opérationnelles et compétences opérationnelles 12
8.2 Compétences opérationnelles et critères de performance correspondants (profil de qualification) 13
8.3 Compétences / Comportements personnels / sociaux 39

1 INTRODUCTION

Conformément au ch. 2.21, let. a) du règlement concernant l'examen professionnel de « spécialiste en organisation d'entreprise avec brevet fédéral » du **11 août 2021**, la commission d'examen arrête les présentes directives y relatives.

Les présentes directives reposent sur le règlement d'examen, qu'elles commentent ou précisent. Elles sont arrêtées, périodiquement réexaminées et au besoin adaptées par la commission d'examen.

1.1 Destinataires

Les présentes directives sont principalement destinées aux candidats à l'examen professionnel, aux experts et aux prestataires de formation.

Elles fournissent aux candidats une aide précieuse pour la préparation à l'examen en exposant de manière précise et exhaustive le canevas de l'examen et le contenu détaillé de chaque épreuve.

Par ailleurs, les présentes directives permettent aux entreprises et aux organisations (employeurs et responsables des ressources humaines) de sélectionner plus facilement des spécialistes compétents et dignes de confiance correspondant au profil de la profession. Plus généralement, les personnes intéressées et celles exerçant des fonctions de conduite de personnel y trouveront des informations complètes sur l'examen professionnel permettant d'obtenir le titre de « spécialiste en organisation d'entreprise avec brevet fédéral ».

1.2 Position de la profession dans le système de formation

Les examens fédéraux d'organisation (examen professionnel et examen professionnel supérieur) sont essentiellement axés sur la pratique. Ils ont été élaborés sur la base d'une large analyse du champ professionnel réalisée en collaboration avec des praticiens et différents professionnels.

Dans le paysage suisse de la formation, les examens d'organisation font partie de la formation professionnelle supérieure. Ils sont reconnus au niveau fédéral. La réussite de l'examen professionnel donne accès à l'examen professionnel supérieur.

Des équivalences avec d'autres examens professionnels et professionnels supérieurs et leur excellente réputation dans les milieux économiques renforcent l'attrait de ces examens.

Les équivalences actuelles figurent sur le site www.eop.ch.

1.3 Validité

Les directives en vigueur au moment de l'annonce de l'examen sont publiées sur le site www.eop.ch.

1.4 Organe responsable de l'examen

Les organisations suivantes constituent l'organe responsable de l'examen professionnel de « spécialiste en organisation d'entreprise avec brevet fédéral »:

- Société suisse des employés de commerce
- Société Suisse d'Organisation et de Management (SGO)
- SWICO, l'association professionnelle pour le secteur des TIC et d'Internet

1.5 Commission d’examen (CE), présidence de la CE, experts, secrétariat de l’examen

L’organe responsable de l’examen confie toutes les tâches liées à l’octroi du brevet à une commission d’examen (CE). La CE se constitue conformément au ch. 2.11 du règlement d’examen. Le président fait partie de la commission d’examen.

Le **président** de la CE

- est chargé de l’organisation et de la réalisation des examens;
- veille à ce que tous les candidats disposent des mêmes conditions durant les examens;
- assure le bon déroulement des examens.

Les **experts**

- sont nommés par la commission d’examen conformément au ch. 2.21 du règlement d’examen;
- préparent les énoncés et les canevas des épreuves sous la supervision de la commission d’examen;
- déterminent les moyens auxiliaires s’il y a lieu;
- veillent à la qualité et à l’exhaustivité des documents d’examen;
- font passer les épreuves;
- consignent par écrit les résultats des épreuves sur les documents prévus à cet effet ou sur les grilles d’évaluation;
- présentent les résultats de l’examen lors des conférences de la commission d’examen chargées de l’attribution des notes;
- participent aux formations continues organisées par la commission d’examen à l’intention des experts;
- participent aux conférences d’examen (réunions préparatoires, débriefings, etc.);
- s’engagent à garder le secret sur le déroulement et le contenu des examens.

Le **secrétariat de l’examen**

La commission d’examen délègue la gestion de l’examen ainsi que les tâches suivantes à un secrétariat.

Le secrétariat de l’examen assiste le président. Il coordonne le travail des experts et les assiste. Le secrétariat de l’examen s’acquitte des tâches administratives en lien avec les examens professionnels et fait office d’interlocuteur pour les candidats.

Le secrétariat est assuré par le Secrétariat de l’EOP. Adresse:

Examens fédéraux d’organisateur (EOP)
Flughofstrasse 50
CH-8152 Glattbrugg

Tél. +41 44 809 99 66

office@eop.ch

www.eop.ch

2 PROFIL DE LA PROFESSION

Voir ch. 1.2 du règlement d'examen.

3 ORGANISATION DE L'EXAMEN

3.1 Processus administratif

L'organisation de l'examen ainsi que les informations concernant sa durée, le lieu où il se déroulera et les taxes d'examen sont communiqués aux candidats par écrit avec la convocation.

3.2 Publication

L'examen est annoncé publiquement dans les trois langues officielles six mois au moins avant le début des épreuves.

L'annonce renvoie au règlement d'examen et aux directives en vigueur.

3.3 Inscription

L'inscription a lieu en ligne sur le site www.eop.ch.

Les documents requis (pièce d'identité, pièces justificatives, choix du sujet pour l'épreuve 3) pour l'inscription conformément au ch. 3.2 du règlement d'examen sont annexés par voie numérique.

3.4 Taxes d'examen

Les taxes d'examen et autres frais éventuels sont publiés avec l'annonce de l'examen sur le site www.eop.ch.

Les annulations d'inscription doivent être communiquées par écrit au secrétariat de l'examen. Les candidats n'ont droit au remboursement du montant payé, déduction faite des frais occasionnés qu'en cas d'annulation intervenant dans les délais ou pour des raisons valables (conformément aux ch. 3.42 et 4.22 du règlement d'examen).

L'examen a lieu en mai.

En cas de retrait par annulation conforme au ch. 4.2 du règlement d'examen, le montant payé est remboursé comme suit:

Annulation par écrit jusqu'au 31.12.	Remboursement intégral
Annulation par écrit jusqu'au 31.01 (de l'année de l'examen)	Remboursement avec déduction de CHF 400.00
Annulation par écrit jusqu'au 31.03 (de l'année de l'examen)	Remboursement avec déduction de CHF 1000.00
Annulation par écrit jusqu'au 30.04 (de l'année de l'examen)	Pas de remboursement

Pour les candidats qui répètent les épreuves dans lesquelles ils n'ont pas obtenu de note suffisante, la commission d'examen fixe la taxe d'examen au cas par cas en tenant compte du nombre d'épreuves répétées.

4 CONDITIONS D'ADMISSION À L'EXAMEN

4.1 Prérequis

L'examen professionnel s'adresse à des personnes qui travaillent dans le domaine de l'organisation d'entreprise au sens large ou qui souhaitent obtenir une attestation dans ce domaine.

4.1.1 Admission

Les conditions d'admission à l'examen figurent au ch. 3.31 du règlement d'examen.

Précisions relatives au ch. 3.31 let. b) du règlement d'examen:
Est considérée comme **pratique** d'au moins 2 ans: une expérience approfondie dans un sous-domaine de l'organisation d'entreprise; l'exercice de fonctions professionnelles dont la tâche principale ou une tâche accessoire importante concerne l'organisation d'entreprise; l'exercice de fonctions hiérarchiques assorties de responsabilités élargies ou particulières (fonction d'état-major, responsabilité opérationnelle, suppléance, etc.) ou, dans le contexte de projets, de fonctions de chargé de dossier / de collaborateur ou assorties de responsabilités (p. ex. direction de sous-projets).L'expérience pratique est prise en compte depuis l'obtention du premier certificat de capacité ou diplôme commercial jusqu'à la date de la première épreuve orale ou écrite. Elle doit être attestée par un document portant la signature valable du ou des employeurs.

Lorsque les acquis diffèrent des conditions préalables précisées au ch. 3.31, une demande d'admission sur dossier peut être déposée auprès de la commission d'examen. La décision concernant l'admission à l'examen est réglementée au ch. 3.32.

4.1.2 Annonce et inscription

Documents supplémentaires:
Outre les informations obligatoires mentionnées au ch. 3.12 du règlement d'examen, l'annonce précise également les modalités concernant le choix du sujet pour l'épreuve 3 (règles et formulaire « Marche à suivre »). L'inscription doit être accompagnée des documents mentionnés au ch. 3.2 du règlement d'examen ainsi que d'une communication conforme du sujet choisi pour l'épreuve 3, qui comprend une présentation préparée par le candidat ainsi qu'un entretien portant sur le domaine de compétences opérationnelles qu'il a choisi.
Détails, voir point 5.2.1.3 des présentes directives.

4.2 Cours préparatoires

La participation à des cours préparatoires ne constitue pas une condition d'admission à l'examen.

Les participants aux cours préparatoires aux examens fédéraux bénéficient d'un soutien financier fédéral. Les informations correspondantes figurent sur le site du SEFRI:
https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/fps/contributions/participants.html.

Les prestataires de cours préparatoires figurent sur la liste des cours préparatoires du SEFRI: https://www.becc.admin.ch/becc/public/sufi. D'autres informations concernant les prestataires de formation sont disponibles sur le site www.eop.ch.

N. B.:
La gestion d'entreprise et la conformité constituent les fondements caractéristiques de tout type de travail d'organisation. Les réflexions reposant sur la gestion d'entreprise font partie intégrante de la plupart des domaines de compétences opérationnelles, où elles sont déclinées de diverses manières. Une maîtrise suffisante de la gestion d'entreprise est nécessaire pour en intégrer les aspects dans des projets. L'examen comporte notamment des énoncés dont la réponse consiste à fournir une évaluation et des recommandations solidement étayées sur la base de critères de gestion d'entreprise.

4.3 Compensation des inégalités frappant les personnes avec handicap

Dans la mesure où celle-ci est fondée et acceptable, toute personne affectée par une limitation ou un handicap peut, au plus tard avec son inscription, déposer par écrit une demande de compensation des inégalités. Des informations détaillées relatives à l'égalité des chances figurent dans la notice « Compensation des inégalités frappant les personnes handicapées dans le cadre d'examens professionnels et d'examens professionnels supérieurs » disponible au téléchargement sur le site du SEFRI: https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/fps/examens-federaux/candidats-et-diplomes.html.

La commission d'examen étudie chaque cas et prend une décision conforme au respect de l'égalité des chances.

5 EXAMEN FINAL ET ÉVALUATION

5.1 Généralités

L'examen permet de déterminer si les candidats possèdent les compétences nécessaires pour exercer la profession de « spécialiste en organisation d'entreprise ». Des informations détaillées concernant les compétences professionnelles requises figurent en annexe des présentes directives.

5.2 Épreuves d'examen

5.2.1 Durée et pondération des épreuves

L'examen dure 2 jours au total, l'un étant consacré aux épreuves écrites et l'autre aux épreuves orales.

L'examen professionnel comporte les épreuves et points d'appréciation ci-dessous:

Épreuve	Point d'appréciation	Type d'épreuve	Durée approx. (h)	Pondération du point d'appréciation	Pondération de l'épreuve
1	1.1 Connaissances professionnelles et compétences en matière de méthodes et de techniques	Épreuve individuelle, écrite	2,0	12,5	
	1.2 Mini-études de cas / Incidents critiques	Épreuve individuelle, écrite	2,0	12,5	25
2	Étude de cas englobant tous les domaines de compétences opérationnelles	Épreuve individuelle, écrite	3,5		25
3	Présentation et entretien approfondi portant sur le domaine de compétences opérationnelles choisi	Épreuve individuelle, orale	1,0		25
4	Présentation et entretien professionnel en lien avec un cas	Épreuve de groupe, orale	3,5		25
		Durée totale (h):	**12,0**		**100**

Toutes les épreuves sont évaluées sur la base de critères prédéfinis reposant sur le profil de qualification (voir annexe). Chaque épreuve est sanctionnée par une seule note.

Moyens auxiliaires

Les épreuves écrites sont à livre ouvert. En d'autres termes, tous les moyens auxiliaires sont autorisés à l'exception des appareils connectables à un réseau. Sont donc interdits les appareils mobiles de tous types et de toutes générations (lecteurs numériques de documents compris) ainsi que les ordinateurs de tous types (ordinateurs portables, tablettes, etc.).

5.2.2 Domaines de compétences opérationnelles (DCO) dans les épreuves

Épreuve / Point d'appréciation	Domaine de compétences opérationnelles						
	A Management de projet	B Conception de processus	C Évolution des environnements de travail	D Transformation / Gestion du changement	E Développement organisationnel / Mise en œuvre de stratégies	F Tendances et innovations	G Bases de décision
1 1.1 Connaissances professionnelles et compétences en matière de méthodes et de techniques 1.2 Mini-études de cas / Incidents critiques	X	X	X	X		X	
2 Étude de cas englobant tous les DCO	X	X	X	X	X	X	X
3 Entretien approfondi portant sur la présentation et le DCO choisi		X	X			X	
4 Présentation et entretien professionnel en lien avec un cas			X		X		X

5.2.3 Description des épreuves / points d'appréciation

Lors de l'examen, les candidats remettent tous les documents préparés en vue de et présentés durant l'examen.

5.2.3.1 Épreuve 1 – Épreuve individuelle écrite

Point d'appréciation 1.1 Connaissances professionnelles et compétences en matière de méthodes et techniques

Les candidats disposent de 2,0 heures pour répondre aux questions écrites.

Tout ou partie de ce point d'appréciation peut avoir lieu sous forme numérique[1].

Détails:

Description	Principaux critères d'évaluation
Les candidats répondent à des questions dans le temps imparti. Les questions portent sur les domaines de compétences opérationnelles A, B, C, D et F et plus particulièrement sur les compétences opérationnelles qui mettent l'accent sur les méthodes et techniques: A1 (Management de projet) et G1 (Management des organisations). Les questions sont indépendantes les unes des autres. Elles sont courtes et sans ambiguïté. Les réponses sont à choix multiple ou doivent se présenter sous la forme d'un texte bref.	Exactitude et clarté des réponses

[1] La commission d'examen définit les épreuves qui se déroulent sous forme numérique.

Point d'appréciation 1.2 Mini-études de cas / Incidents critiques

Les candidats disposent de 2,0 heures pour lire et résoudre les études de cas.

Détails:

Description	Principaux critères d'évaluation
Les candidats résolvent entre 4 et 6 mini-études de cas / incidents critiques dans le temps imparti. Les mini-études de cas / incidents critiques et les solutions à fournir sont indépendants les uns des autres. Chaque mini-étude de cas ou incident critique peut porter sur un des domaines de compétences opérationnelles A, B, C, D et F ou les combiner. Si plusieurs domaines de compétences opérationnelles sont combinés, l'énoncé indique les compétences opérationnelles à prendre en considération.	Clarté de la démarche Application correcte des connaissances théoriques Clarté et compréhensibilité de la solution

5.2.3.2 Épreuve 2 – Épreuve individuelle écrite

Étude de cas

Les candidats disposent de 3,5 heures pour prendre connaissance du cas englobant tous les domaines de compétences opérationnelles et des énoncés et pour répondre aux questions.

Détails:

Description	Principaux critères d'évaluation
Les candidats reçoivent une description détaillée d'un cas accompagnée de différentes questions / problématiques à résoudre. Les candidats répondent aux questions dans le temps imparti. L'étude de cas peut porter sur l'ensemble des domaines de compétences opérationnelles. Les questions portant sur un même domaine de compétences opérationnelles peuvent présenter des interdépendances. Les solutions à fournir en réponse à chaque question sont indépendantes les unes des autres.	Clarté de la démarche Application correcte des connaissances théoriques Clarté et compréhensibilité des exposés, des descriptions, etc.

5.2.3.3 Épreuve 3 – Épreuve individuelle orale

Entretien approfondi portant sur la présentation et le domaine de compétences opérationnelles choisi (B, C ou F)

La présentation et l'entretien durent 1,0 heure.

Déroulement:

Déroulement	Description	Durée approx.	Critères d'appréciation
Avec l'inscription	Chaque candidat remet un « sujet choisi » concernant le DCO B, C ou F		*Aucun*
Avant l'épreuve	Les candidats préparent une présentation sur le « sujet choisi » qu'ils ont remis		*Aucun*
Préparation sur place	Le candidat prépare la salle	*15 min*	*Aucun*
Présentation	Le candidat fait la présentation qu'il a préparée	15 min	Présence et effet / Contenus et leur pertinence
Entretien approfondi	L'équipe d'experts mène un entretien approfondi sur la présentation et sur le domaine de compétences opérationnelles choisi par le candidat	45 min	Contenu et autres aspects et exemples concernant le domaine de compétences opérationnelles
Fin	L'équipe d'experts prend congé du candidat, qui rétablit la disposition originale de la salle	*15 min*	*Aucun*

Détails:

Description	**Principaux critères d'évaluation**
<u>Avant l'inscription à l'examen:</u> Le candidat choisit un des trois domaines de compétences opérationnelles B, C ou F et définit une question, un mandat ou un document* assorti d'un objectif précis et concernant une situation liée à la pratique professionnelle. * p. ex. atteindre un état défini, rédiger un document thématique sur un sujet précisé Le sujet choisi est communiqué lors de l'inscription. La commission d'examen ne se prononce pas sur le sujet choisi, car elle n'a aucune influence sur l'admission aux examens.	Correspond aux exigences décrites sur le formulaire « Sujet choisi » (voir site www.eop.ch)
<u>Avant l'épreuve:</u> Le candidat approfondit le domaine de compétences opérationnelles choisi et apporte une réponse à la question, remplit le mandat ou rédige le mémoire. Il prépare une présentation regroupant les éléments essentiels et les résultats principaux de son travail (« sujet choisi »). <u>Durant l'épreuve:</u> Le candidat dispose de 15 minutes au maximum pour effectuer sa présentation à l'aide de ses propres outils. Il répond ensuite aux questions de l'équipe d'experts. Durant l'entretien qui suit, les experts approfondissent avec le candidat d'autres aspects du domaine de compétences professionnelles choisi.	Choix pertinent des outils de présentation Qualité de la présentation (visualisation, compréhensibilité, clarté, structure logique) Confiance en soi Utilisation correcte de la terminologie de l'organisation

5.2.3.4 Épreuve 4 – Épreuve de groupe orale

Présentation et entretien professionnel en lien avec un cas

Les candidats disposent de 3,5 heures pour prendre connaissance des énoncés, se concerter et répondre aux questions. Les pauses sont comprises dans les temps indiqués ci-dessous. Cette partie de l'examen se résout en groupe.

Déroulement:

Déroulement	Description	Durée approx.	Critères d'appréciation
Préparation	Les candidat(e)s sont affecté(e)s à un groupe de 3 et se rendent dans la salle d'examen correspondante	15 min	*Aucun*
Début et questions	Le groupe (3 candidates et candidats) prend connaissance du cas et des 3 questions	30 min	*Aucun*
Interview	Parmi les 6 collaborateurs de l'entreprise décrite dans le cas (rôles joués par les experts), les candidat(e)s en choisissent chacun 2 et mènent des entretiens avec eux	30 min	Technique de questionnement, compétences sociales
Préparation des résultats	Les candidat(e)s se mettent d'accord sur les résultats et les conclusions et préparent une présentation par tâche (p. ex. analyse, prochaines étapes)	75 min	*Aucun*
Présentation	Présentation des résultats (10 min par candidate et candidat)	30 min	Présence et impact
Entretien avec les experts	Après la présentation, l'équipe d'experts pose des questions sur les contenus et la méthode	30 min	Contenus, méthode
Fin	L'équipe d'experts prend congé des candidat(e)s	*10 min*	*Aucun*

Détails:

Description	**Principaux critères d'évaluation**
A leur arrivée, ils sont répartis en groupes de trois et se rendent ensuite dans la salle d'examen correspondante. Pour des raisons opérationnelles, il peut arriver qu'un groupe soit composé de deux candidats. Dans ce cas, le groupe traitera un nombre réduit de problèmes/questions et il n'y aura que moins de personnes disponibles pour les entretiens et le temps d'examen sera adapté en conséquence. Durant les 3,5 heures qui suivent: Une description de cas accompagnée de trois problématiques / questions est remise au groupe de trois candidats. Les candidats du groupe se répartissent les trois problématiques / questions d'un commun accord. Ils coordonnent leur démarche et font les choix appropriés (analyses, méthodes, recommandations, etc.).	
6 collaborateurs de l'entreprise décrite dans le cas (rôles joués par les experts) sont à la disposition des candidats pour fournir des informations et répondre à des questions précises. Chaque candidat peut mener 2 entretiens au maximum.	Compétences sociales Maîtrise des techniques de questionnement
Sur la base des informations obtenues et de leurs constatations, chaque candidat traite la problématique qui lui est attribuée et prépare une présentation. Les trois présentations ont un fil conducteur et un objectif communs. Dans l'heure qui suit: Les candidats présentent leur travail à l'équipe d'experts (qui jouent le rôle de l'organe de décision) et répondent à des questions	Travail clairement axé sur l'objectif et adapté à ses destinataires Clarté de la solution individuelle et de la solution commune Utilisation correcte de la terminologie de l'organisation et application adéquate de la théorie

6 ATTRIBUTION DES NOTES

Les solutions, les mesures et le comportement sont évalués en fonction des critères de performance du profil de qualification des critères d'évaluation définis sur cette base pour chaque épreuve.

Les notes sont attribuées conformément aux ch. 6.2 et 6.3 du règlement d'examen.

6.1 Réussite de l'examen final

Voir ch. 6.4 du règlement d'examen.

6.2 Procédure de recours auprès du SEFRI

Les candidats qui se sont vu refuser l'admission à l'examen ou l'octroi du brevet fédéral peuvent recourir auprès du SEFRI contre les décisions de la commission d'examen dans les 30 jours suivant la notification. Le recours doit mentionner les conclusions et les motifs du recourant. Le SEFRI statue en première instance sur les recours. Sa décision peut être déférée dans les 30 jours suivant la notification au Tribunal administratif fédéral.

Les notices concernant les recours et le droit de consulter les pièces du dossier sont disponibles sur le site du SEFRI: https://www.sbfi.admin.ch/sbfi/fr/home/formation/fps/examens-federaux/candidats-et-diplomes.html

7 DISPOSITIONS FINALES

Voir ch. 9 du règlement d'examen.

8 ANNEXES

8.1 Domaines de compétences opérationnelles et compétences opérationnelles

Handlungskompetenz-Bereiche ↓	→ Handlungskompetenzen						
A Managen von Teilprojekten und kleinen bis mittleren **Projekten** im Unterneh-men / in der Organisation	A-1 Geeignete Projektmanagement Methoden anwenden	A-2 Projekte planen	A-3 Projekte leiten	A-4 Projekte überwachen	A-5 Projekte abschliessen		
B Gestalten von **Prozessen**	B-1 Prozesse identifizieren	B-2 Neue Prozesse modellieren	B-3 Prozesse bewerten	B-4 Prozesse linien-, bereichs-, unternehmens-übergreifend darstellen	B-5 Prozesse / Leistungserbringung im wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Kontext rapportieren	B-6 Qualität managen	B-7 Prozesse optimieren
C Wandeln von **Arbeitswelten** im Unternehmen / in der Organisation	C-1 Arbeitswelt Entwicklungen einschätzen	C-2 Zweckmässige Führungs-, Zusammenarbeitsmodelle, Tools & Infrastruktur vorschlagen	C-3 Strukturen und Beziehungen kontextorientiert darstellen	C-4 Organisatorische Strukturen beurteilen	C-5 Funktionen sowie Anforderungen an Qualifikationen von Stelleninhabenden ableiten	C-6 Begleitende Massnahmen, z.B. Legal, IT, HR, Linie, zur Arbeitswelt Umsetzung koordinieren	
D Mitwirken bei **Transformationen und** im **Changemanagement**	D-1 Transformations-/ Changemanagement-themen bearbeiten	D-2 Ausmass der Veränderungen pro Zielgruppe ermitteln	D-3 Informationen in und für Veränderungen empfängergerecht vermitteln	D-4 Horizontale und vertikale Kommunikation gewährleisten	D-5 Konflikte frühzeitig angehen	D-6 Workshops & Informationsveranstaltungen durchführen	
E Begleiten von **Organisations-entwicklung** und **Strategieumsetzungen**	E-1 Aktuelle Entwicklungen für Organisationen / Unternehmensbereiche einordnen	E-2 Strategieprozess /-inhalte auf die Organisation / den Unternehmenssbereich adaptieren	E-3 Aus der Strategie Handlungsfelder für die Organisation / den Unternehmensbereich definieren	E-4 Organisationsentwicklungs-/ Strategieumsetzungs-themen konzeptionell bearbeiten	E-5 Weiterentwicklungen / Lösungen auf Strategiekonformität prüfen		
F Scouten von **Trends & Innovationen**	F-1 Trends & Innovationen mit Relevanz identifizieren	F-2 Trends mit Potenzial für die Organisation / das Unternehmen verfolgen	F-3 In Innovationsprozessen mitarbeiten	F-4 Relevante Innovationen im Unternehmen fördern			
G Erarbeiten von unternehmerischen **Entscheidungs-grundlagen**	G-1 Methoden des Organisationsmanagements zielführend einsetzen	G-2 Bedürfnisse & Erwartungen der Stakeholder an das Vorhaben strukturieren	G-3 Anforderungen an Produkte, Dienstleistungen und Lösungen ermitteln	G-4 Auswirkungen der Veränderungen auf das Unternehmen / den Gestaltungsbereich aufzeigen	G-5 Erarbeitete Inhalte für Entscheidungsträger/innen aufbereiten	G-6 Konsolidierungen / Konzentrate den Entscheidungsträgerinnen / Entscheidungsträgern präsentieren	

8.2 Compétences opérationnelles et critères de performance correspondants (profil de qualification)

Niveau d'exigences Spécialiste en organisation d'entreprise avec brevet fédéral

Domaine de compétences opérationnelles	**8.2.1 A – Management de sous-projets et de petits et moyens projets dans l'entreprise / dans l'organisation**
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les spécialistes en organisation d'entreprise dirigent des sous-projets et de petits et moyens projets ou phases de projet dans une entreprise / une organisation. Ils utilisent avec compétence les méthodes et techniques de management de projet. Les spécialistes en organisation d'entreprise rédigent des mandats de projet, structurent et initialisent des projets et définissent le volume de travail ainsi que les ressources, les délais et le budget nécessaires. Ils définissent à l'intention des acteurs du projet des sous-mandats / lots de travaux, les planifient en détail et en contrôlent l'avancement et les résultats. Ils veillent à ce que le savoir et les intérêts de toutes les parties prenantes soient pris en compte. Les spécialistes en organisation d'entreprise garantissent l'atteinte des objectifs du projet. Les spécialistes en organisation d'entreprise veillent à ce que les conditions nécessaires à la bonne coopération au sein de l'équipe de projet soient réunies et la soutiennent durant le projet. Les spécialistes en organisation d'entreprise analysent périodiquement les risques du projet et prennent des mesures propres à les prévenir ou à en réduire l'impact. Ils documentent en permanence l'avancement du projet. Ils intègrent les éléments principaux dans les rapports de projet pour informer les clients et les autres parties prenantes de l'avancement du projet. Les spécialistes en organisation d'entreprise fournissent pour le reporting des informations complètes, régulières et situationnelles destinées au pilotage du projet et aux différents groupes cibles. Les spécialistes en organisation d'entreprise assument toutes les tâches de coordination et de communication relatives au projet. Ils assurent la circulation des informations, la communication et la documentation du projet dans toutes les phases du projet. Ils veillent à ce que les projets soient clôturés de manière appropriée et à ce que toutes les activités de suivi soient attribuées.
Contexte	Les cycles de vie des produits, des technologies et des modèles de travail sont de plus en plus courts. La plupart des projets découlent généralement d'exigences internes ou externes à l'entreprise / l'organisation, et sont de ce fait considérés de plus en plus souvent comme des clés de réussite. Un projet est une initiative ponctuelle, ciblée, temporaire et essentiellement soumise à des exigences de coût-utilité et de qualité. En raison de sa nature temporaire, sa réussite ou son échec est conditionné par des facteurs tels que la planification, le contrôle et la communication. Le management de projet professionnel contribue de manière décisive à la réussite d'un projet et, partant, au succès de l'entreprise. L'approche utilisée dans le cadre d'un projet et son déroulement sont influencés par la culture et la philosophie de l'entreprise, son orientation stratégique, par l'état de la technique ainsi que par les spécificités de la branche. Les projets sont élaborés par des organisations de projet dédiées, dans le cadre d'ateliers de projet ou sur mandat de tiers.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Utiliser des méthodes de management de projet appropriées A1	Méthode de management de projet (séquentielle, itérative, agile, etc.), méthodes et approches, techniques et outils	- collabore activement dans le cadre des modèles d'approche utilisés dans l'entreprise / l'organisation; - applique les méthodes et techniques de management de projet pertinentes pour la gestion des parties prenantes, des conflits, des risques, etc.; - adapte de manière pertinente les techniques et outils de management de projet pour les phases d'enquête et d'analyse, d'évaluation et d'appréciation, de définition de variantes de solution et de synthèse, d'évaluation et de choix de la solution; - évalue le potentiel de méthodes et techniques appropriées et compare leurs avantages et leurs inconvénients spécifiques dans le cadre du mandat; - recommande sur cette base des méthodes appropriées et choisit celle qui convient dans chaque cas.
Planifier des projets A2	Cadre légal et restrictions (y compris CC / CO et autres dispositions légales déterminantes) Gestion des compétences et des ressources Techniques d'interview Gestion de mandats Gestion des parties prenantes Stratégie de risque (capacité de risque et tolérance au risque, catégories de risques, pondération des risques, limites de risques) Gestion des risques (prévention, réduction, contrôle et reporting) Gestion de l'information et de la communication Gestion des exigences Détermination et gestion du budget de projet	- se fait communiquer par le client les objectifs, les restrictions et les conditions générales ainsi que les prémisses et les priorités; - prépare son propre mandat, le soumet et le fait valider par le client; - décrit le problème et les missions de chaque phase de projet ou de chaque prestataire (organisation / équipe / personne); - formule et soumet une stratégie de risque appropriée et fait valider le budget de gestion des risques par la direction; - analyse les risques du projet et identifie les dommages potentiels; - dresse la liste des mesures de prévention des risques et de réduction de leur impact s'ils se concrétisent et définit le volume de travail ainsi que les ressources nécessaires; - quantifie les parties prenantes et leurs exigences et les qualifie au regard des objectifs du projet; - aide les clients, les chefs de projet ou les cadres à élaborer et à modifier des concepts de communication; - élabore et gère un plan de communication; - représente graphiquement le plan et l'organisation de projet; - formule des hypothèses / pistes de solutions et en indique sommairement l'impact sur l'environnement, l'économie et la société, l'organisation / l'entreprise, la réalisation du projet; - définit le contexte et les interdépendances avec d'autres projets (parallèles), p. ex. en ce qui concerne l'utilisation des ressources et les fenêtres temporelles; - définit les ressources et les compétences nécessaires; - demande aux responsables des unités spécialisées de lui proposer des collaborateurs de projet et se renseigne sur leurs disponibilités; - contribue à la détermination du budget du projet et procède à des calculs de coût pour les business cases;

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
		- organise l'archive du projet / des informations ainsi que l'accès à l'archive.
Diriger des projets A3	Direction interdisciplinaire (direction de collaborateurs de projet) Compétence sociale (p. ex. lorsque des collaborateurs de projet peinent à remplir leur mission) Gestion des conflits (les résoudre soi-même ou faire appel à des professionnels) Planification détaillée du projet Gestion des ressources Mandats portant sur des lots de travaux (au minimum: tâches, délai, coûts, ressources humaines)	- indique aux parties prenantes et aux collaborateurs de projet où et comment obtenir des informations; - définit les compétences de l'équipe / des collaborateurs de projet; - introduit les collaborateurs de projet aux exigences à respecter, aux processus et aux méthodes et techniques; - inculque aux collaborateurs de projet les méthodes et les outils à utiliser; - conduit les collaborateurs de projet et les soutient dans l'accomplissement de leurs tâches ainsi que dans leur comportement / développement; - intervient conformément à son rôle en cas de conflit, d'appréhension, de résistance, etc. et évalue la nécessité de prendre des mesures supplémentaires; - fait appel aux professionnels qui conviennent lorsque c'est nécessaire. - planifie en détail des sous-projets / phases de projet; - définit des sous-mandats et des lots de travaux correspondant aux critères de qualité / exigences des clients; - définit intégralement et en détail les lots de travaux destinés aux prestataires et les leur attribue; - contrôle l'avancement et les résultats des lots de travaux et tient le portefeuille de lots de travaux à jour; - documente les écarts de délais entre l'avancement des lots de travaux et la planification et les enregistre dans le processus de gestion des changements du client; - prend des mesures correctives; - assume toutes les tâches de coordination relatives au projet; - assure la circulation des informations et la documentation du projet; - prépare les options de solution élaborées par l'équipe du projet pour les présenter à certaines parties prenantes; - évalue la qualité des livrables sous l'angle des risques et des conséquences; - se procure des évaluations / retours d'information et intègre les constatations importantes dans le déroulement ultérieur du projet; - assure la réalisation des objectifs des mandats assignés; - définit des variantes de solutions, les classe par ordre de priorité et justifie le choix de la variante préférée;

	Business analyse de livrables / d'éléments de solutions, p. ex. concepts opérationnels / solutions fournis par l'informatique, l'exploitation et l'organisation, plans de mise en œuvre et d'introduction, concepts de tests, cas de tests Bureau du projet	- assure une gestion adéquate des exigences pour tous les éléments de solutions; - garantit que les exigences nouvelles et modifiées parviennent aux exécutants sous forme de mandats; - veille à ce que les documentations de projet soient mises à jour; - veille à ce que les descriptions de solutions, p. ex. les « use cases », soient affectées aux exigences; - garantit que les descriptions de solutions soient utilisées pour la formation. - assume les tâches de coordination du bureau du projet; - organise les réunions (dates et infrastructure); - met des normes / marches à suivre à la disposition de la ou des équipes de projet; - organise le bureau de projet et la gestion des documents de projet; - coordonne et gère les droits d'accès aux données et informations relatives au projet; - utilise des outils d'information et de communication adaptés; - veille à ce que toutes les parties prenantes et tous les collaborateurs soient informés en temps utile.
Superviser des projets A4	Supervision / Contrôle: points en suspens, avancement, etc. Rapports (coûts / budget / finances, temps / délais, qualité, degré de réalisation des objectifs, etc.)	- assure la gestion des exigences du projet et procède si nécessaire à des revues d'objectifs / de mandats; - rassemble les principaux indicateurs et informations relatifs au projet pour la rédaction des documentations de projet et des rapports d'état; - assure le reporting du projet; - calcule les coûts en permanence, prévoit des réserves et se procure les décisions nécessaires en cas de menace de dépassement budgétaire; - en cas de dépassements de coûts dans des lots de travaux, soumet des propositions de réduction de coûts et justifie les surcoûts; - vérifie régulièrement le respect des délais attribués aux lots de travaux et prend les mesures appropriées en cas d'écart; - contrôle la qualité des étapes de travail / lots de travaux / livrables terminés et les fait corriger si nécessaire; - procède périodiquement à des analyses des risques du projet et met à jour la liste des réponses aux risques; - choisit des mesures adaptées dans la liste des réponses aux risques en temps utile et en propose la mise en œuvre; - surveille le statut de son propre domaine de responsabilité et rédige des rapports d'état; - rassemble des informations relatives aux sous-mandats et aux livrables; - contrôle l'utilisation des ressources en personnel et justifie les écarts par rapport au plan initial; - consolide les informations contenues dans ou provenant d'état de projet et les présente en fonction des groupes cibles;

		- transmet des rapports d'état et rend compte d'événements importants; - obtient des décisions et les met en œuvre.
Clore des projets A5	Documentation de projet Gérer les points en suspens du projet	- organise la pré-acceptation, la mise en service et la réception du produit / de la solution; - archive les résultats, les conclusions et leur historique et garantit l'exhaustivité des documents de projet; - élabore une documentation de projet consolidée; - dresse la liste de tous les points en suspens et veille à ce qu'ils soient attribués à une unité d'organisation ou à un supérieur hiérarchique compétent; - veille à ce que toutes les activités de suivi soient effectuées; - assure la clôture du projet, y compris les préparatifs de clôture du projet du ou des responsables.

Domaine de compétences opérationnelles	8.2.2 B – Conception de processus
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les spécialistes en organisation d'entreprise pratiquent le management de projet de manière autonome et compétente. Ils définissent les rôles ainsi que leurs tâches, compétences et responsabilités (p. ex. process owner, process manager). Ils savent identifier les processus déterminants pour un projet. Ils procèdent au relevé des processus existants et modélisent des processus nouveaux en collaboration avec des responsables opérationnels. Ils définissent avec eux des chaînes de processus qui servent de manière optimale l'objectif de l'entreprise / de l'organisation. Les spécialistes en organisation d'entreprise documentent et visualisent des processus pour différents groupes cibles en tenant compte de leurs exigences et intérêts respectifs, p. ex. en ce qui concerne le niveau de détail. Les spécialistes en organisation d'entreprise définissent des objectifs et des indicateurs de processus. Ils analysent et évaluent des processus. Ils participent au processus d'amélioration continue et, dans ce contexte, aident l'entreprise / l'organisation à parvenir à la qualité requise par l'optimisation des processus. Ils rédigent des rapports spécifiques sur les processus de production de prestations vus sous l'angle de l'écologie, de la durabilité, de l'économie et de la société. Les spécialistes en organisation d'entreprise pratiquent la gestion de la qualité: ils définissent des processus nouveaux, vérifient l'efficacité des améliorations et élaborent des propositions d'optimisation.
Contexte	La chaîne de valeur d'une entreprise / d'une organisation est essentiellement composée de processus métier (production de prestations). Les processus de management alignent les processus métier sur l'objectif de l'entreprise / de l'organisation et les processus de soutien appuient les processus métier et les processus de management. Leur structure est identique: ils sont composés d'un déclencheur, d'un traitement et d'un résultat. Tous les processus sont surveillés (mesurés, analysés et pilotés) et améliorés en permanence. Les technologies, les méthodes de collaboration, les formes de travail, etc. évoluent constamment, fournissant des opportunités permanentes de création, de réorganisation et de numérisation des processus. Le management et l'amélioration des processus intègrent toujours plus souvent des données de l'intelligence artificielle, ce qui permet de réduire les coûts et les temps de cycle, de créer la proximité avec le client, de minimiser les interfaces ou encore d'éliminer les prestations qui ne génèrent pas ou plus d'utilité pour le client, autant d'optimisations qui renforcent la compétitivité.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Identifier des processus B1	Exigences des principaux référentiels de qualité (p. ex. ISO 90.. / 14..) Cadre de référence (p. ex. les chapitres de l'EFQM) Modèles et méthodes (p. ex. kaizen, Six Sigma, lean) Systèmes de de visualisation et de documentation de processus	- nomme le cœur de métier de l'entreprise / de l'organisation et identifie ses processus métier, de management et de soutien; - intègre les processus existants dans le contexte nécessaire, p. ex. dans un groupe de processus end-to-end adéquat; - schématise les processus avec les responsables opérationnels et les intègre correctement dans le contexte qui convient; - délimite les processus existants et procède à leur relevé depuis les entrées jusqu'aux sorties; - identifie les processus déterminants pour le mandat en cours.
Modéliser des processus nouveaux B2	Méthodes normalisées de modélisation de processus (p. ex. BPMN 2.0, diagramme de flux) Utilité, au moins: utilisabilité (p. ex. convivialité), contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise (coûts, délais, qualité), rendement et valeur écologique et sociale Visualisation et documentation de processus Degré de détail de la représentation (de la cartographie de processus au diagramme de flux)	- en collaboration avec les responsables opérationnels, modélise des processus nouveaux sous forme de chaîne « entrée – traitement – sortie »; - en collaboration avec les responsables opérationnels, élabore des variantes de processus nouveaux et à optimiser; - en collaboration avec les responsables opérationnels, définit en détail la meilleure variante; - soumet les processus nouveaux modélisés à différentes revues centrées sur l'utilité; - intègre correctement les processus, les introduit p. ex. dans la base de données des processus, dans le catalogue de critères, dans la grille de priorités et en assure la maintenance dans la base de données des processus, l'intranet, etc. - représente des processus en fonction des destinataires; - conçoit et documente des processus dans le degré de détail adapté à la catégorie d'utilisateurs; - soumet aux décideurs des demandes d'introduction de processus nouveaux modélisés; - met les processus validés à la disposition de tous les groupes cibles; - contribue à mettre en place les conditions nécessaires pour l'introduction de processus nouveaux modélisés; - prête son concours à l'introduction de processus nouveaux modélisés.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Évaluer des processus B3	Indicateurs de gestion d'entreprise (p. ex. KPI) Indicateur de performance de processus(p. ex. PPI) / Indicateurs de performance Rôles de processus (p. ex. process owner, process manager)	effectue des évaluations ponctuelles: - se procure les indicateurs de processus auprès des décideurs ou des titulaires des rôles du processus; - détermine avec les titulaires des rôles du processus des critères, des grandeurs de mesure et des valeurs de consigne pour les différents indicateurs; - définit des points de mesures et procède ou fait procéder aux mesures; - recueille les valeurs mesurées et les évalue pour identifier des potentiels d'optimisation; - définit des mesures à partir du résultat de l'évaluation du processus; - classe les mesures en catégories, p. ex. en potentiels concernant les moyens de production, l'organisation, la numérisation / l'automatisation, et les priorise; effectue des évaluations régulières: - élabore des indicateurs opérationnels avec les responsables opérationnels; - définit des rapports de performance; - quantifie et qualifie les exigences de l'entreprise / de l'organisation; - rédige des rapports de performance et les présente à la périodicité requise.
Représenter des processus transverses dépassant le périmètre d'un département B4	Contextes et périmètres de système p. ex. dépassant le périmètre de l'entreprise (chaîne d'approvisionnement), un élément de l'organisation (sans TIC), etc. Représentation de contextes de processus (p. ex. chaîne end-to-end, réseau input-output)	- délimite le contexte défini intégralement et de manière précise; - représente les processus dans le contexte requis; - élabore une présentation contextuelle des processus en fonction des destinataires; - explique le contexte et les processus aux groupes cibles; - gère et tient à jour les représentations contextuelles de processus.
Rédiger des rapports sur les processus / la production de prestations dans leur contexte économique, sociale et écologique B5	Durabilité économique, écologique et sociale Informations de management Évaluation / Présentation de données	- formule une stratégie de durabilité adaptée pour les processus concernés et la fait valider par la direction; - définit des critères de qualité à partir de la stratégie de durabilité et les propose à la direction; - se procure les objectifs de durabilité des processus métier / de production de prestations auprès des décideurs et, en collaboration avec les responsables opérationnels, définit des indicateurs / objectifs mesurables relatifs p. ex. à la consommation d'énergie / de matières, à des charges environnementales spécifiques au processus (déchets, émissions, etc.), à la rentabilité et au bénéfice, à des valeurs / facteurs sociaux et pédagogiques; - évalue et supervise la durabilité des processus; - évalue en permanence la durabilité et rédige des rapports sur l'essentiel et les faits marquants.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Gérer la qualité B6	PAC et autres cycles d'optimisation (p. ex. roue de Deming) Système de suggestions Catégories d'optimisation (p. ex. potentiels concernant les moyens de production, l'organisation, la numérisation / l'automatisation) Indicateurs / Indicateurs de performance	- met en place et supervise un processus d'amélioration continue; - met en place la gestion des exigences pour les changements et veille à ce qu'elles soient gérées; - identifie les potentiels d'amélioration des processus; - classe les potentiels d'amélioration et les priorise; - sur cette base, élabore avec les responsables opérationnels des mesures possibles d'optimisation des processus et les évalue; - décrit et quantifie les potentiels et mesures d'optimisation en fonction d'indicateurs définis; - obtient des décisions concernant l'optimisation de processus.
Optimiser des processus B7	Indicateurs / Indicateurs de performance (p. ex. KPI, PPI)	- transforme les décisions positives concernant l'optimisation de processus en mandats pour des unités opérationnelles ou en mandats de projet; - planifie et initialise les projets / mandats d'optimisation; - garantit la mise en œuvre de mesures d'optimisation; - vérifie l'efficacité des mesures d'optimisation; - vérifie périodiquement ou sur demande si les processus atteignent toujours leurs objectifs et ceux de l'entreprise / de l'organisation conformément aux attentes.

Domaine de compétences opérationnelles	8.2.3 C – Évolution des environnements de travail dans l'entreprise / l'organisation
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les spécialistes en organisation d'entreprise identifient et sont en mesure d'évaluer les nouvelles évolutions des environnements de travail. Ces évolutions peuvent concerner les formes les plus diverses d'organisation et de coopération, les technologies, les ressources matérielles et les infrastructures de travail qu'elles nécessitent (TIC inclus). Les spécialistes en organisation d'entreprise catégorisent les exigences générales de l'exploitation / l'exercice des activités de l'entreprise et les exigences spécifiques de la gestion des ressources humaines et les intègrent de manière pertinente dans les mandats. Ils proposent des modèles pratiques de coopération, de gestion des ressources humaines et de management. Les spécialistes en organisation d'entreprise représentent ces structures (p. ex. organigrammes), les analysent, les évaluent et les optimisent. Ils définissent les qualifications requises ainsi que les tâches et responsabilités des titulaires de postes.
Contexte	Les structures organisationnelles sont des systèmes d'ordre pertinents qui contribuent à la transparence, à une coopération ciblée et à la production efficace et efficiente de prestations. Les structures relationnelles, les règles, les organigrammes des fonctions, etc. soutiennent les éléments dynamiques (p. ex. les processus, les projets) dans la conception et la concrétisation des environnements de travail. La représentation de faits et de contextes complexes, comme les périmètres de conception ou d'analyse, facilite le travail quotidien. Les infrastructures de poste de travail, les outils (exemple: chatbot) et d'autres instruments favorisent l'efficacité et facilitent entre autres les processus de travail internes. Les infrastructures de poste de travail et les outils doivent être adaptés à la société, et plus particulièrement à la clientèle, ainsi qu'à la culture de l'entreprise / de l'organisation et soutenir en permanence le développement des compétences numériques.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Évaluer l'évolution des environnements de travail C1	Modèles, méthodes, techniques et outils de collaboration Tendances / Formes de (poste de) travail (p. ex. shared desk, zone-based working) et nouveautés de l'automatisation à la numérisation	- communique en interne les tendances pertinentes pour l'entreprise / l'organisation et démontre leur potentiel d'utilisation; - soumet à la direction des recommandations pour une analyse plus approfondie d'une tendance; - surveille les tendances en matière d'environnements de travail et analyse les pratiques qui commencent à se répandre dans la branche ou pour lesquelles elle a reçu un mandat d'analyse plus approfondie; - adapte les évolutions des environnements de travail à la situation spécifique de l'entreprise / de l'organisation; - évalue les avantages et les inconvénients de différentes évolutions des environnements de travail en collaboration avec les responsables opérationnels; - teste ou utilise elle-même différentes évolutions des environnements de travail.

Proposer des modèles, méthodes, techniques, outils et infrastructures de collaboration pertinents C2	Principes de leadership Modèles de collaboration Outils centraux et partagés Infrastructures de poste de travail	- décrit les différents modèles de leadership et de collaboration appropriés pour l'entreprise / l'organisation; - décrit l'infrastructure, les outils et les applications et leur domaine d'application dans l'environnement de travail et représente les interactions; - évalue les avantages et les inconvénients de différentes formes de collaboration avec des personnes issues des unités opérationnelles; - évalue les principaux facteurs de succès pour la qualité de la collaboration au sein de l'entreprise / de l'organisation et les élabore en vue de leur intégration dans un rapport; - teste elle-même et utilise sélectivement différentes formes de collaboration; - élabore des méthodes et des formes de structure pertinentes et les développe avec des personnes issues des unités opérationnelles; - présente de manière constructive les formes de coopération propres à rendre la collaboration plus efficace et efficiente au sein de l'entreprise / de l'organisation et en propose l'utilisation / l'introduction à la direction; - évalue les outils et les applications propres à rendre la collaboration plus efficace et efficiente au sein de l'entreprise / de l'organisation et en propose l'acquisition à la direction.
Représenter des structures et des relations en contexte C3	Modèles de management / d'organisation (holacratie, etc.) Normes de représentation de toutes les formes de management / d'organisation (p. ex. organigramme) Représentations de voies / formes de communication, etc. Démarches (p. ex. top-down et bottom-up)	- procède au relevé des structures et relations existantes et les documente; - représente les structures et les relations pour le management, les exigences légales, la production de biens / de services, etc.; - différencie les postes, les services / départements, les fonctions de direction et d'exécution; - structure des organisations selon des modèles tels que ceux de l'organisation fonctionnelle, divisionnelle, etc.; - analyse des canaux hiérarchiques et de remontée; - visualise l'organisation des structures sous une forme compréhensible; - gère et améliore les documentations de structures; - représente les résultats des analyses de structure en contexte.

Évaluer des structures organisationnelles C4	Techniques d'analyse Techniques d'évaluation Élaboration de variantes Réorganisations (p. ex. remaniements de la structure, insourcing, fusion, outsourcing, etc.) Informations / reporting de management Indicateurs (de gestion d'entreprise)	- analyse et apprécie des périmètres d'analyse et de conception; - analyse des structures dans les règles de l'art et définit les changements nécessaires; - analyse des structures dans l'optique de la gestion d'entreprise (utilité / contribution aux résultats) et présente les évaluations en fonction des groupes cibles; - développe des variantes de situation cible avec des personnes issues des unités opérationnelles; - compare et classe les variantes; - popularise une variante de structure nouvelle, différente ou supplémentaire avec l'appui d'influenceurs internes et en propose la mise en place à la direction; - propose des mesures efficaces d'optimisation des structures organisationnelles; - évalue l'organisation des structures en fonction de critères de gestion d'entreprise; - intègre l'évaluation dans le reporting et attribue de nouveaux composants à la structure de reporting.
Définir des fonctions et des exigences de qualification pour des titulaires de postes C5	Méthodes de définition et d'évaluation des qualifications Gestion des exigences Méthodes / Modèles et représentations (p. ex. organigramme des fonctions, tâches / compétences / responsabilités)	- évalue l'impact de changements structurels ou d'autre nature sur les fonctions (tâches, compétences et responsabilités) et les postes de travail; - intègre des fonctions dans la nouvelle structure avec les collaborateurs des ressources humaines; - une fois que les ressources humaines ont défini ou redéfini les postes, choisit la forme de représentation du changement et les outils de communication les mieux adaptés au mandat / à l'utilité recherchée / au domaine d'utilisation; - évalue les informations contenues dans les documents existants et les utilise dans la mesure du possible; - évalue à partir d'analyses exhaustives des processus et du travail les exigences envers les postes et les collaborateurs; - définit des tâches concrètes et les attribue à des postes ou à des collaborateurs; - définit des exigences minimales et maximales et des qualifications concrètes pour les collaborateurs; - aide à formuler des descriptions de poste et des profils de qualification clairs et précis pour les offres d'emploi.

Coordonner des mesures d'accompagnement avec le service juridique, l'informatique, les RH, la hiérarchie, etc. dans le cadre de la mise en place d'environnements de travail C6	Communication Compréhension des rôles Gestion des parties prenantes Planification de mise en œuvre Analyse de l'environnement (interactions potentielles avec les RH, le service juridique, la hiérarchie, l'informatique, le facility management, un déménagement / la construction d'un bâtiment)	- définit une démarche et un plan de mesures d'accompagnement pour la mise en place d'environnements de travail; - élabore un plan de communication pour les mesures d'accompagnement; - organise des ateliers et des réunions appropriés; - explique à toutes les parties concernées leur rôle dans le projet et identifie leurs interactions; - consulte ou implique toutes les unités d'organisation concernées; - coordonne toutes les recherches nécessaires à garantir la conformité légale de la solution; - garantit l'intégration des conclusions / résultats dans la solution et dans sa mise en œuvre.

Domaine de compétences opérationnelles	8.2.4 D – Participation aux transformations et à la gestion du changement
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les spécialistes en organisation d'entreprise accompagnent les transformations et participent activement à la gestion du changement. Ils contribuent à l'élaboration de la gestion du changement et de concepts de communication. Ils évaluent l'ampleur des changements pour les différents secteurs de l'entreprise / de l'organisation. Ils préparent ensuite les informations pour chaque groupe cible et informent les personnes concernées de manière adéquate. Ils présentent des situations complexes de manière simple (compréhensible et précise) et contribuent à la communication pour rendre les changements efficaces et efficients. Le rôle principal des spécialistes en organisation d'entreprise consiste à participer activement aux introductions ou aux transformations. Ils définissent les collaborateurs à impliquer dans la gestion du changement et dans quelle mesure. Un des éléments importants de leur activité consiste à accompagner et à soutenir les personnes concernées par un processus de changement. Les spécialistes en organisation d'entreprise respectent les compétences des personnes concernées et tiennent compte de leur situation personnelle et de leurs ressentis (craintes, résistances, etc.). Les spécialistes en organisation d'entreprise traitent leurs interlocuteurs avec respect. Ils prennent en compte les conflits d'intérêts potentiels, les problèmes de communication, les conflits interpersonnels, etc. et s'attachent à les éliminer. Les spécialistes en organisation d'entreprise soutiennent les responsables en proposant des paquets de mesures concrètes et en accompagnant leur mise en œuvre. Ils sont capables d'adopter un comportement approprié dans le cadre de leurs rapports avec autrui. Cela implique qu'ils connaissent leurs propres limites et, au besoin, font appel en temps utile à des spécialistes (médiateur, spécialiste en informatique, etc.). L'animation de réunion et la présentation font partie des compétences clés des spécialistes en organisation d'entreprise. Ils préparent et animent des réunions, des groupes de travail et des ateliers. Ils présentent les résultats et les conclusions d'une manière adaptée aux destinataires et prennent des décisions d'accompagnement des changements propres à les rendre acceptables par toutes les personnes concernées.
Contexte	Les transformations et restructurations / réorganisations ont des origines diverses, parmi lesquelles l'évolution de l'environnement (p. ex. la quatrième révolution industrielle) ou l'apparition de nouvelles lois, réglementations, normes et règles Les changements sont souvent initiés en interne, p. ex. en cas d'expansion des activités, de restructuration, de démarches visant à améliorer le rendement, de mesures de réduction des coûts. Il est essentiel d'accompagner toutes les personnes concernées par un changement. Les transformations et la gestion du changement nécessitent des compétences en communication pour concevoir et communiquer efficacement les changements. La présence et l'empathie sont elles aussi indispensables pour convaincre. Au même titre que les personnes exerçant des fonctions de conduite de personnel, les spécialistes en organisation d'entreprise doivent faire preuve d'équité dans le cadre de leurs rapports avec autrui pour contribuer au succès d'une transformation / d'un changement.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Traiter des questions relatives à la transformation / à la gestion du changement D1	Gestion de l'information et de la communication Gestion des conflits Bases: approche systémique (interactionnelle) Bases du rôle d'agent du changement Management de projet Reporting Présentation Animation de réunions	- prépare les informations nécessaires pour les projets de transformation / de gestion du changement ainsi que pour leur mise en œuvre; - contribue à l'élaboration du concept de transformation / de gestion du changement; - planifie les changements par phases; - choisit lors de la planification des changements une combinaison de démarche systématique et d'approche systémique permettant de répondre aux intérêts et aux besoins des parties prenantes; - identifie les risques potentiels pour chaque phase de changement et définit les mesures appropriées; - implique les personnes concernées dans le processus de changement à l'aide de techniques adéquates; - fournit elle-même certains livrables dans le cadre de projets de changement et de leur mise en œuvre; - propose des mesures de pilotage et de correction pertinentes; - documente les avancements ou les changements de manière autonome et appropriée; - identifie et intègre les intérêts des différentes parties prenantes; - développe des paquets de mesures pour l'introduction et l'accompagnement de changements; - met en œuvre des mesures d'introduction et d'accompagnement de changements; - assure et contrôle la qualité de la mise en œuvre des paquets de mesures; - rend compte personnellement aux clients et rédige des rapports écrits à l'attention de la direction; - anime des réunions, présente et communique avec confiance et compétence.
Déterminer l'ampleur des changements par groupe cible D2	Structures organisationnelles Gestion du changement Méthodes et démarches Bases / Phases: Processus de gestion du changement Techniques de questions Gestion des conflits Règles de retour d'information Mesures d'accompagnement (p. ex. reconversion, plan social, aide à la recherche d'emploi)	- analyse les différences entre existant et situation cible; - évalue et délimite l'ampleur / l'impact des changements; - identifie les secteurs de l'entreprise / de l'organisation concernés par les changements; - quantifie et pondère qualitativement les impacts potentiels des changements; - analyse ou fait analyser les principales influences et conséquences juridiques; - analyse les intérêts et les besoins des parties prenantes; - propose sur cette base des mesures d'introduction et de mise en œuvre des changements; - utilise les principes, démarches, méthodes et outils de la gestion du changement; - propose des mesures d'accompagnement pertinentes à la direction; - recommande des mesures propres à améliorer la satisfaction au travail; - évalue ses besoins, connaît ses limites et fait rapidement appel à des professionnels, p. ex. psychologues, informaticiens, juristes spécialisés en droit du travail.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Transmettre des informations sous une forme adaptée à leurs destinataires dans le cadre et en vue des changements D3	Concept de communication interne Canaux, médias, outils, etc. de communication, etc.	- contribue utilement à l'information et à la communication dans le cadre de processus de changement; - recueille et prépare des informations pertinentes pour toutes les personnes concernées par le changement; - définit les informations relatives au projet de changement qui doivent être communiquées, quand, comment et à qui; - identifie les informations / la communication nécessaires à la mise en œuvre de projets de changement et propose des personnes propres à apporter des contributions; - élabore un concept de communication interne pour le projet de changement en collaboration avec des professionnels; - met en œuvre tout ou partie du plan de communication interne; - prépare en fonction des groupes cibles les informations définies dans le concept de communication; - communique de manière pertinente (de vive voix, par écrit, formellement, informellement) à l'interne sur le projet de changement; - utilise pour la communication interne les canaux / médias d'information et de communication existants et d'autres si nécessaires; - développe des outils de communications en collaboration avec des professionnels; - planifie, réalise et assure le suivi de réunions d'information.
Assurer la communication horizontale et verticale D4	Capacité à organiser Respect d'autrui Sens des responsabilités Capacité à motiver Équité	- joue le rôle d'intermédiaire entre les groupes cibles ou entre les personnes concernées et assure un échange d'informations franc et permanent; - veille à ce que les règles de la communication non violente, de l'écoute active, de la tolérance envers les erreurs d'autrui et d'autres règles sociales soient respectées; - assure la communication entre les groupes cibles / collaborateurs internes concernés; - présente à la direction, sous une forme adaptée, les faits et les objectifs / les intérêts dont elle a connaissance; - communique périodiquement à la direction / aux responsables les informations reçues de personnes concernées et leur état d'esprit.

Traiter les conflits à un stade précoce D5	Faculté de jugement Gestion des conflits Bases / Phases: médiation	- dresse la liste des sources / motifs potentiels que recèle le projet / changement; - propose des mesures de prévention des conflits; - contribue au succès de la gestion des résistances et se comporte en conséquence; - soutient les mesures d'intégration des collaborateurs dans le processus / projet de changement; - participe aux mesures de prévention des conflits; - observe activement les conflits larvés et en empêche l'escalade; - identifie les conflits à un stade précoce et prend les mesures nécessaires; - cherche à clarifier les conflits (d'intérêts) et assure la médiation entre les parties adverses; - participe aux mesures de désescalade des conflits.
Organiser des ateliers et des réunions d'information D6	Compréhension / Clarté du rôle Variantes de visualisation Animation de réunions Présentation Techniques de questions	- définit la nécessité d'organiser un ou plusieurs ateliers / réunions et en assure le financement; - fixe les objectifs de l'atelier / de la réunion; - identifie les attentes du public cible et les intègre dans le programme; - planifie les ateliers / les réunions en fonction du groupe cible et de la situation; - informe tous les participants à l'avance et de manière exhaustive et compréhensible sur la situation de départ, sur le thème et les objectifs de l'atelier / de la réunion; - prépare les locaux, les médias et le matériel et s'assure de leur bon fonctionnement; - mène et anime l'atelier / la réunion conformément à l'ordre du jour prévu et communiqué; - ménage un espace de discussion à propos des questions litigieuses et garantit que tous les points de vue puissent être exprimés; - favorise la prise de décisions, p. ex. par des questions ciblées; - consigne les résultats et les documente sous une forme adaptée à leurs destinataires; - pondère et évalue ses conclusions; - communique les conclusions importantes aux décideurs sous une forme appropriée.

Domaine de compétences opérationnelles	8.2.5 E – Accompagnement de développements organisationnels et mise en œuvre de stratégies
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les spécialistes en organisation d'entreprise discutent de l'évolution des organisations avec les collaborateurs et les dirigeants. Ils sont en mesure d'expliquer la vision et la ou les stratégies de l'entreprise / de l'organisation dans leurs moindres détails et de participer à des initiatives de développement organisationnel et à des projets de mise en œuvre de stratégies. Les spécialistes en organisation d'entreprise visualisent l'organisation et l'environnement du département concerné et procèdent à des analyses ciblées de la situation, des problèmes et des besoins. Ils font appel à des professionnels et coordonnent des groupes de travail. Ils développent avec eux des concepts et y apportent eux-mêmes des contributions pertinentes. En collaboration avec les responsables opérationnels, les consultants et les cadres, ils élaborent des solutions et des propositions pour des éléments de la stratégie d'entreprise, p. ex. pour des produits ou une internationalisation. Ils examinent la faisabilité des éléments élaborés et démontrent leurs avantages pour le développement organisationnel et la contribution à la réalisation des objectifs de la stratégie. Ils intègrent dans ce contexte des considérations de préservation de l'environnement et de durabilité. Ils veillent à ce que les contributions de tous les acteurs soient prises en compte, tout comme les critères déterminants tels que la praticabilité et l'adhésion des parties prenantes. Les spécialistes en organisation d'entreprise élaborent des bases de décision à partir des prémisses communiquées par les décideurs. Ils contribuent ainsi à ce que les futurs développements / solutions répondent aux besoins et aux attentes des parties prenantes.
Contexte	Les entreprises / organisations modernes sont en constante évolution et visent l'amélioration permanente. Pour pouvoir évoluer et se développer, elles doivent analyser l'existant et définir des situations cibles. Dans ce contexte, les stratégies leur permettent d'agir en fonction de leurs objectifs dans le présent et le futur. A cet effet, les entreprises / organisations communiquent leurs stratégies et les concrétisent sous forme de mandats portant sur les mesures à prendre et le comblement des écarts entre l'existant et la situation cible. Ces mandats sont à leur tour transformés en missions et mesures de différentes natures, qui visent à faire évoluer dans la bonne direction certains secteurs de l'entreprise / de l'organisation, certaines de ses activités, etc.

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Classifier les développements actuels pour l'organisation / des secteurs de l'entreprise E1	Techniques de recherche Tendances / Mots-clés / Définitions Modèles d'évaluation (p. ex. modèle de maturité)	- décrit correctement les développements les plus récents, les termes et les notions concernant les formes de management et les principes de leadership pour l'usage interne de l'entreprise / de l'organisation; - identifie correctement l'utilité potentielle pour l'entreprise / l'organisation des développements les plus récents en matière d'organisation d'entreprise; - évalue l'utilité potentielle des développements les plus récents en matière d'organisation d'entreprise pour l'organisation / le secteur de l'entreprise.
Adapter les processus / contenus stratégiques à l'organisation / au secteur de l'entreprise E2	Processus stratégique (notamment origine, développement, mise en œuvre) Eléments stratégiques (p. ex. orientation client, stratégie de produit)	- participe activement à toutes les étapes du processus stratégique et y apporte des contributions importantes en collaboration avec les responsables opérationnels; - concrétise les aspects écologiques affectés par l'entreprise / l'organisation et la stratégie, p. ex. «économie circulaire», réduction des émissions; - intègre activement les éléments de management environnemental et de la gestion de la durabilité importants pour l'entreprise / l'organisation et pour la mise en œuvre de la stratégie; - interprète la stratégie de l'entreprise / de l'organisation et ses éléments et présente les contenus stratégiques déterminants et les objectifs d'entreprise en fonction des destinataires; - définit les principaux contenus stratégiques et objectifs d'entreprise applicables aux différents niveaux de la structure de l'entreprise / de l'organisation et les transpose en objectifs sectoriels.
Définir des champs d'action pour l'organisation / le secteur de l'entreprise à partir de la stratégie E3	Analyses d'environnement Matrice de portefeuille Mandats de projet Formulation d'objectifs Comparaisons entre existant et situation cible Analyses d'écarts	- analyse l'impact organisationnel des changements de stratégie, d'applications de stratégies, etc. et les explique de manière adaptée aux destinataires; - visualise et communique l'existant et les situations cibles compte tenu du contexte / domaine d'activité; - quantifie et qualifie les écarts entre l'existant et les situations cibles; - identifie d'autres facteurs d'influence et les intègre dans les analyses d'écarts; - définit et pondère des champs d'action en vue de la résolution de problèmes; - définit des groupes de mesures pour les champs d'action et les rassemble dans des catalogues de mesures; - évalue et représente les interdépendances et les liens de causalité; - élabore des plans de mise en œuvre de mesures pour les différentes parties prenantes; - formule et soumet des demandes à la direction.

Élaborer des plans de développement organisationnel et de mise en œuvre de stratégies E4	Gestion de l'information Gestion des parties prenantes Techniques, méthodes et modèles conceptuels et de créativité Techniques de planification Principes relatifs aux plans d'introduction et de formation	- procède au relevé des besoins des parties prenantes et les coordonne; - prépare les informations nécessaires pour l'élaboration de plans de développement et de mise en œuvre de stratégies; - représente et communique les problèmes et les points sensibles; - intègre des approches conceptuelles et de créativité; - représente et communique des propositions de solutions; - élabore des contenus seule ou en équipe; - élabore sur mandat des plans et des concepts de formation, de mise en œuvre / d'introduction, d'information / de communication, etc.
Contrôler la conformité stratégique de développements / de solutions E5	Grille d'évaluation pour comparaisons existant-situation cible avantages et inconvénients de solutions - degrés de conformité stratégique Variantes de visualisation de résultats / de conclusions	- élabore des grilles d'évaluation pour la mise en œuvre de stratégies dans le domaine de l'organisation; - réfléchit à des grilles d'évaluation avec une équipe et les fait valider; - utilise des grilles d'évaluation de manière ciblée; - procède au relevé de développements / de solutions et les intègre dans des grilles d'évaluation; - analyse et évalue des développements / des solutions; - définit le degré de conformité de développements / de solutions aux exigences stratégiques; - visualise l'évaluation et la conformité stratégique et les présente à la direction.

Domaine de compétences opérationnelles	8.2.6 F – Assurer la veille en matière de tendances et d'innovations
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les spécialistes en organisation d'entreprise sont en mesure de discuter des tendances actuelles (évolutions novatrices / qui se généralisent) et des innovations (innovations concrètes, concrétisation d'idées nouvelles) pertinentes pour l'entreprise / l'organisation et la branche et les observent. Ils évaluent le degré de maturité d'une innovation et son potentiel dans un domaine possible (p. ex. dans l'entreprise / l'organisation, dans le département, dans l'unité organisationnelle). Les spécialistes en organisation d'entreprise tiennent compte du degré de maturité des utilisateurs potentiels d'une innovation. Ils prennent en compte à la fois les conséquences de son utilisation et son impact sur l'environnement et sur la durabilité. Les spécialistes en organisation d'entreprise utilisent des méthodes de gestion de l'innovation dans le contexte concerné, p. ex. pour obtenir une « proof of concept ». Ils préparent des recherches, des études et des évaluations à l'intention des décideurs. Ils veillent à ce que le choix / la décision intervienne au bon moment et créent ainsi les conditions de l'utilisation adéquate d'une tendance / d'une innovation, qu'ils soutiennent ensuite spécifiquement.
Contexte	L'apprentissage tout au long de la vie acquiert une importance croissante dans le monde du travail. Le progrès technologique, l'évolution des contextes et les possibilités de développement qu'offre le monde moderne aux individus contraignent les entreprises / les organisations et les professionnels à innover et à s'adapter constamment. Les cycles de vie des modèles en place sont de plus en plus courts. Ils sont rapidement remplacés, comme le montrent ces quelques exemples: formes, lieux et horaires de travail (exemple: télétravail à domicile), modèles de leadership / de pilotage (exemple: mondialisation), technologies (exemple: blockchain), écologie et durabilité (exemple: économie circulaire), méthodes (exemple: design thinking), démarches (exemple: agile), compétences personnelles (exemple: médiation), etc. Les tendances et la nouveauté sont omniprésentes. Chaque branche et chaque entreprise / organisation doit se tenir au courant et décider quels sont les éléments qui lui sont indispensables, et à quel moment, pour assurer sa compétitivité dans le long terme. Une analyse de l'environnement tout entier est indispensable pour assimiler les évolutions les plus efficaces pour sa propre entreprise, son propre secteur ou sa propre unité organisationnelle. L'entreprise / L'organisation doit également décider d'exploiter ou non une tendance / une innovation et si oui, comment: en tant que « first mover » (novateur), qu'« early adopter » (premier adoptant), qu'« early or late majority» (majorité précoce ou tardive) ou que « laggard » (retardataire).

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Identifier les tendances et les innovations déterminantes F1	Modèles de tendance et techniques de représentation (radar de tendance, matrice de tendance, etc.) Formes de représentation des existants et des potentiels d'évolution Grille de critères	- identifie correctement les tendances et les innovations déterminantes, p. ex. en matière d'évolution ou de nouveauté utile; - procède à la recherche systématique de tendances et assure la veille de celles qui sont déterminantes; - prépare à l'intention de la direction des rapports périodiques sur les tendances et les innovations présentant un intérêt pour l'entreprise; - classe les tendances et les innovations pertinentes et les représente sous une forme correspondant à leur état de développement et adéquate pour leur suivi; - établit des priorités sur la base de critères entrepreneuriaux; - évalue le potentiel de tendances au moyen de critères appropriés et le représente de manière compréhensible; - formule des recommandations de veille justifiées.
Assurer la veille des tendances recelant un potentiel pour l'entreprise / l'organisation F2	Techniques d'interview, d'enquête et autres techniques d'évaluation Analyses de potentiel Techniques d'évaluation (p. ex. matrice de préférences, analyse multicritères) Processus d'innovation PAC, système de suggestions Techniques d'interview et d'enquête	- utilise efficacement des outils et techniques d'évaluation; - décrit les avantages et les inconvénients des approches existantes pour le processus d'innovation, le processus d'amélioration continue (PAC), le système de suggestion, etc.; - utilise des méthodes d'analyse et d'évaluation de potentiels; - utilise des méthodes et des outils de classification et d'évaluation axés sur les résultats; - évalue les innovations / tendances pertinentes et intéressantes pour l'entreprise / l'organisation; - place ces innovations / tendances dans le contexte de l'entreprise / de l'organisation et les explique à la direction en en justifiant la pertinence / l'intérêt; - propose de développer les innovations adaptées à l'entreprise / l'organisation.
Participer à des processus d'innovation F3	Méthodes de gestion de l'innovation (p. ex. processus d'innovation, ateliers d'innovation) Techniques de créativité et d'évaluation de la gestion de l'innovation	- participe à des ateliers de génération / de récolte d'idées; - contribue à la création d'ateliers d'innovation et évalue les participants potentiels; - organise des ateliers d'innovation et y applique des techniques de créativité spécifiques; - anime des ateliers de façon à ce que des idées / des innovations atteignent le degré de maturité visé; - participe au processus d'évaluation et de choix de la gestion de l'innovation; - utilise des processus, des méthodes / techniques de gestion de l'innovation pour parvenir à la « proof of concept ».

Soutenir les innovations pertinentes dans l'entreprise / l'organisation F4	Analyses de faisabilité Facilitateurs de l'innovation Présentations éclair	- analyse l'impact potentiel de l'utilisation d'une innovation dans un secteur de l'entreprise / de l'organisation; - intègre dans l'analyse d'impact la ou les formes d'organisation et le management de projet de l'entreprise / de l'organisation; - intègre les aspects de protection de l'environnement et de durabilité; - popularise les aspects sociaux, p.ex. la confrontation avec d'autres cultures, points de vue, besoins, etc., la promotion de la santé mentale et physique / les conditions de travail, le développement de l'autodétermination / la responsabilité personnelle; - évalue et expose par écrit l'impact de l'introduction d'une innovation sur la culture d'entreprise; - obtient l'adhésion des futurs utilisateurs de l'innovation et suscite leur enthousiasme par des mesures ciblées; - élabore une présentation de vente interne concernant l'innovation et l'adapte aux différents groupes cibles; - obtient le soutien des influenceurs et leur fournit du matériel d'information.

Domaine de compétences opérationnelles	8.2.7 G – Élaboration de bases de décisions entrepreneuriales
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les spécialistes en organisation d'entreprise maîtrisent les méthodes et techniques de management des organisations: ils en évaluent l'objectif et l'utilité, sont capables de les adapter à des tâches spécifiques et de les enseigner à d'autres personnes. Les principales méthodes et techniques qu'ils utilisent dans le cadre de leur travail concernent les enquêtes et les analyses, la gestion des parties prenantes, la gestion des exigences, l'analyse d'efficacité / d'efficience, l'analyse de potentiel et plus particulièrement la résolution de problèmes. Les spécialistes en organisation d'entreprise sont en mesure de contribuer au management des organisations. Ils savent communiquer avec différentes parties prenantes et leur expliquer les problèmes de manière pertinente. Ils assurent l'efficacité et l'efficience des méthodes en définissant à l'avance l'objectif des mandats. Les spécialistes en organisation d'entreprise contrôlent notamment l'adéquation de la méthode pour le groupe cible qui l'utilisera ou en lira / interprétera les résultats. Ils choisissent des méthodes / techniques appropriées et les adaptent aux situations ou aux problèmes spécifiques (projets, processus, structures, etc.). Les spécialistes en organisation d'entreprise utilisent les méthodes / techniques retenues avec efficacité. Ils préparent de manière pertinente les résultats et conclusions déterminants pour la prise de décision, qui sont les plus essentiels. Les spécialistes en organisation d'entreprise exécutent leur mandat et en soulignent l'impact sur l'entreprise / l'organisation ou le périmètre concerné. Ils préparent les résultats et les conclusions de manière spécifique pour les décideurs et contrôlent qu'ils sont complets, appropriés et pertinents pour ce groupe cible. Cela permet à leurs clients de leur confier des mandats très divers et de fonder leurs décisions sur les bases fournies.
Contexte	Les méthodes (techniques, approches et démarches comprises) soutiennent la conduite des organisations. Elles sont utilisées dans tous les domaines du management, notamment dans les processus et les projets. Quel que soit l'objet du mandat, du projet, de la démarche, les méthodes permettent d'appréhender n'importe quelle situation. Outre les méthodes, les ressources matérielles, les médias et les formes de communication sont déterminants pour atteindre les destinataires de façon optimale. Quel que soit le mandat, disposer de bases de décision solides est essentiel pour le mener à bien. Les bases de décision doivent, d'une part, être utiles pour la conduite et le développement de l'entreprise / de l'organisation et, de l'autre, permettre au client / au décideur de prendre les bonnes décisions au bon moment. En d'autres termes: à partir de ces bases, ils prennent des décisions qui servent leur propre mission (assurer la viabilité de l'entreprise / du département / de l'unité organisationnelle / du produit, etc.).

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
Utiliser efficacement les méthodes et techniques de management des organisations G1	Méthodes et techniques de management des organisations Techniques de représentation (p. ex. PISIAC) Analyses d'efficacité, d'efficience et d'optimisation Méthodes de gestion des objectifs Techniques de créativité Techniques d'évaluation et de choix Méthodes d'analyse Méthodes d'identification et de résolution des problèmes (SWOT, FMEA, Ishikawa, diagramme de causes et effets, cycle de résolution des problèmes)	- évalue les méthodes et techniques de management des organisations et les utilise efficacement; - identifie et caractérise l'ensemble de la situation et des objectifs des clients / des décideurs; - présélectionne les méthodes et techniques, les approches et démarches adaptées au mandat ou à la situation - évalue l'adéquation de la méthode / technique choisie pour la tâche / le problème spécifique; - choisit la méthode / la technique la mieux adaptée au groupe cible et l'utilise de manière ciblée dans le cadre de son mandat; utilise des méthodes et techniques d'analyse d'efficacité; - dirige des analyses d'efficience des processus et de management de la qualité (enseigne aux autres la méthode / la technique nécessaire); - procède à des analyses d'efficacité et d'efficience en collaboration avec des personnes issues des unités opérationnelles; - procède à des analyses d'optimisation sur mandat; - intègre dans les analyses les objectifs définis (réduction des coûts, réduction et des délais, etc.); - évalue les analyses sur la base de critères pertinents pour la décision; - décrit et quantifie les potentiels d'optimisation sur la base de critères de management; - élabore des mesures d'exploitation des potentiels; - définit et structure les ressources temporelles, financières et personnelles nécessaires; - utilise avec compétence les techniques d'enquête et les techniques de documentation; - procède à des enquêtes systématiques et à des analyses d'existant, etc.; - procède à des comparaisons entre existant et situation cible; - procède à des analyses d'écart; - collecte et priorise des domaines thématiques; - identifie et analyse des problèmes.
Structurer les besoins et les attentes des parties prenantes envers le projet G2	Gestion des parties prenantes Gestion de la communication Gestion des conflits	- évalue l'état d'esprit et l'influence au moyen des outils de gestion des parties prenantes; - évalue et représente les attentes et les exigences des parties prenantes; - identifie les conflits d'intérêt avec les personnes concernées; - définit des mesures permettant aux parties prenantes de contribuer au succès du projet; - intègre et accompagne les parties prenantes en fonction de leur influence; - informe les parties prenantes en fonction de leurs besoins.
Identifier les exigences envers les produits, les	Gestion des exigences et catégories d'exigences (fonctionnelles, non fonctionnelles, etc.)	- classe en catégories les exigences du marché et les besoins internes, les contraintes et les objectifs; - structure les exigences sous forme de portefeuilles d'exigences;

Compétences opérationnelles	**Contenu - Éléments principaux** (Liste non exhaustive)	**Critères de performance** Une personne dispose des compétences opérationnelles requises si elle ...
services et les solutions G3		- veille à ce que les exigences soient spécifiées de façon détaillée; - assure l'exhaustivité et la mise à jour des catalogues d'exigences.
Mettre en évidence les impacts des changements sur l'entreprise / le périmètre concerné G4	Gestion des risques Gestion du changement Écologie et durabilité	- identifie et évalue les risques susceptibles de compromettre le succès du changement; - représente de manière structurée la signification et l'impact potentiel du changement sur le secteur concerné de l'entreprise / de l'organisation; - identifie la plus-value pour l'entreprise / l'organisation; - montre l'impact / l'effet d'un changement sur l'écologie et la durabilité de l'entreprise / de l'organisation et de son environnement; - procède à des analyses de potentiel, p. ex. dans le cadre de comparaisons entre existant et situation cible; - applique les principes et la méthodologie de la comptabilité analytique des produits et des processus; - identifie les impacts des changements sur le personnel, les processus, le monde du travail / les formes de travail, etc.; - quantifie et qualifie les impacts sur la ou les cultures d'entreprise.
Préparer les contenus élaborés à l'intention des organes de décision G5	Techniques de négociation et de vente	- sécurise et documente les résultats et les conclusions; - consolide le contenu des documentations et les met en forme de manière adéquate; - élabore et fait valider des variantes de décision (« variante zéro» incluse), des mesures et des impacts possibles; - prépare les contenus de la consultation et analyse le processus de consultation afin d'évaluer, par exemple, combien d'inputs / de critiques sont constructifs et combien sont plutôt le fait de «râleurs» / de la résistance; - visualise les variantes de décision de manière claire et compréhensible et met en évidence la variante préconisée; - élabore la présentation et l'argumentaire en vue de la « vente » de la variante préconisée.
Présenter des faits consolidés / résumés aux décideurs G6	Méthodes de prise de décisions Techniques de présentation	- convainc des influenceurs en vue de la prise de décision; - prépare les décisions en s'entretenant personnellement avec chaque décideur afin de savoir, p. ex. quels intérêts/objectifs individuels il poursuit; - agit pour faire prendre des décisions; justifie et recommande des propositions de solution; s'assure de l'état d'esprit de chaque décideur pour garantir que les décisions sont prises, p. ex. au bon moment, dans la direction souhaitée; formule des demandes et les présente en fonction du groupe cible; - met en forme et communique des décisions sous une forme adaptée.

8.3 Compétences / Comportements personnels / sociaux

dans le domaine de compétences opérationnelles	**A** Management de projet	**B** Conception de processus	**C** Évolution des environnements de travail	**D** Gestion des transformations et du changement	**E** Développement organisationnel et mise en œuvre de stratégies	**F** Tendances et innovations	**G** Bases de décision
Sens des responsabilités							
Les spécialistes en organisation d'entreprise							
- travaillent de manière autonome.	X		X				X
- adoptent une attitude neutre envers les intérêts de tous les départements et de toutes les fonctions.	X	X		X	X		X
- sont capables de diriger une équipe de manière disciplinaire et interdisciplinaire.	X			X	X		
- assument la responsabilité pour leurs collaborateurs de projet.	X						X
- assument la responsabilité de la réalisation de l'objectif de leur mandat.		X	X	X	X	X	
- pensent et agissent en entrepreneurs (tant sur le plan économique que social).	X	X	X	X	X	X	X
- agissent avec clairvoyance.	X	X	X	X	X	X	X
- ont une attitude constructive envers toutes les idées et toutes les personnes.	X		X	X	X	X	X
- utilisent les ressources de manière responsable.	X	X	X	X	X		
- s'engagent en faveur de la préservation de l'environnement et de la durabilité au sein de l'entreprise / de l'organisation.	X	X	X		X	X	X
Capacité à motiver							
Les spécialistes en organisation d'entreprise							
- soutiennent et stimulent leurs collaborateurs de projet.	X						
- promeuvent l'esprit d'équipe et veillent activement au respect mutuel, à la franchise et à l'ouverture d'esprit au sein de l'équipe.	X	X	X	X	X	X	X
- motivent tous les collaborateurs internes en faveur des changements et des innovations.	X	X	X	X	X	X	

Capacité à communiquer							
Les spécialistes en organisation d'entreprise - informent avec franchise, équité et honnêteté.	X	X	X	X	X	X	X
- sont de bons communicateurs (concentrés sur l'interlocuteur) et écoutent leurs interlocuteurs et leurs groupes cibles (empathie).	X	X	X	X	X	X	X
- s'expriment avec aisance et clarté, tant à l'oral qu'à l'écrit.	X	X	X	X	X	X	X
- sont des négociateurs habiles et savent convaincre.	X	X	X			X	X
- savent enthousiasmer un public (présence).	X	X	X	X	X	X	X

Faculté de jugement							
Les spécialistes en organisation d'entreprise - sont capables de porter un regard critique sur leur rôle, leurs décisions et leur propre personne.	X	X	X	X	X	X	X
- sont conscients des points de tension et conflits d'objectifs existants et tiennent compte de tous les éléments pertinents.	X	X	X	X	X		X
- décèlent rapidement les situations de crise et prennent les mesures nécessaires.	X	X	X	X	X		
- prennent leurs décisions après en avoir pesé toutes les conséquences.	X						X
- recherchent des solutions pragmatiques et surtout praticables pour toutes les parties / situations concernées.	X	X	X	X	X		
Capacité à organiser							
Les spécialistes en organisation d'entreprise - fixent des objectifs et des priorités.	X	X	X	X	X	X	X
- savent déléguer des travaux.	X				X		
- savent s'organiser et convainquent par leur efficacité.	X	X	X	X	X	X	X
- se forment eux-mêmes en permanence.	X	X	X	X	X	X	X
Capacité à gérer les conflits							
Les spécialistes en organisation d'entreprise - savent gérer les conflits et les différends de manière constructive.	X	X	X	X	X	X	X
- communiquent les retours d'information et les critiques de manière appropriée et respectueuse.	X	X	X	X	X	X	
- acceptent avec bienveillance les retours d'information et les critiques justifiées.	X	X	X	X	X	X	X
- sont capables de fixer et d'imposer des limites.	X	X	X	X	X	X	
Respect de la dignité humaine							

Les spécialistes en organisation d'entreprise - traitent toutes les personnes avec respect.	X	X	X	X	X	X	X
- évitent la discrimination.	X	X	X	X	X		X
- trouvent le juste équilibre entre l'égalité de traitement et l'individualisation.	X	X	X	X	X		X