



CléA Management

Référentiel de compétences et de certification

Validé par le Conseil d'Administration de Certif Pro du 3 mai 2022

1. Avant-Propos

L'article 2 de l'Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres - relatif aux enjeux managériaux - prévoit :

Des travaux au sein de Certif'Pro, l'association nationale pour la certification paritaire interprofessionnelle, sont engagés afin de mettre en place une certification « Cléa manager », précisant les compétences de bases liées à l'exercice du management des équipes de travail, à l'instar de « Cléa » et « Cléa numérique ».

Ce même accord prévoit également : *une fois mise en place, la certification « Cléa manager » prévoit un module spécifique relatif à la gestion du travail à distance ».*

L'ANI du 26 novembre 2020 pour la mise en œuvre réussie du télétravail mentionne par ailleurs : *En outre, il est recommandé que les managers soient, dès leur prise de poste, formés aux modalités du management à distance et à la prise en compte des particularités de l'hybridation de l'organisation du travail : articulation et concomitance entre télétravail et travail sur site. Le CléA Manager, dont la création a été acté par l'ANI du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres, pourra utilement être mobilisé.*

Ainsi sollicité, le Conseil d'Administration de Certif Pro a mandaté sa Commission Certification pour y réfléchir.

Dans un premier temps, Certif Pro, sur la base des préconisations de sa Commission Certification, a posé les **orientations suivantes** :

- Le périmètre des travaux s'apparente à une activité/bloc de compétences, une fonction plus qu'à une qualification/métier. Dès lors, cette certification relève davantage du « répertoire spécifique » que du Répertoire national (RNCP) qui enregistre des certifications « métiers », donc, il est plus approprié de parler d'un CléA management que d'un CléA manager.
- Entendre cette certification comme un « socle » de base du management : les compétences de base, ce qu'il faut savoir faire a minima en la matière.
- Enfin – et sur le modèle CléA - un tel socle recouvrirait divers « domaines » (notion de « briques » constitutives) qui intégrerait les spécificités du travail à distance : la mise en place du travail à distance et le management à distance.

Pour déterminer ce socle de base, la Commission a répertorié le matériau le plus large possible et s'est appuyé sur l'APEC pour l'accompagner.

A fin octobre 2021, les membres de la Commission (pour mémoire, composée de représentants de l'ensemble des organisations d'employeurs et de salariés) ont déterminé un socle décliné en plusieurs domaines - regroupant chacun un certain nombre de compétences – reposant sur la logique suivante :

Domaine 1 : Organiser l'activité au regard des attentes et contraintes de l'entreprise

Moi exerçant des fonctions managériales et l'environnement de l'entreprise et l'environnement externe (réglementation, relations « clients » ...)

Domaine 2 « animer et encadrer le collectif de travail »

Moi et le collectif de travail

Domaine 3 : accompagner les collaborateurs et favoriser le développement de leurs compétences

Moi et les relations individuelles avec les collaborateurs

L'amélioration continue est une finalité importante des missions managériales. Elle se situe au niveau de l'entreprise, de l'équipe et de la relation interpersonnelle avec les collaborateurs intégrant notamment le développement des compétences individuelles et collectives.

Ainsi, 4 compétences (appartenant aux 3 domaines précités) sont identifiées comme répondant à l'enjeu transversal « Contribuer à l'Amélioration Continue. »

Approche matricielle du référentiel de compétences de CléA Management

Domaine 1 : Organiser l'activité au regard des attentes et contraintes de l'entreprise et de son environnement	Domaine 2 : Animer et encadrer le collectif de travail	Domaine 3 : Accompagner les collaborateurs et favoriser le développement de leurs compétences
Compétence 1-1 : Identifier, comprendre, mettre en œuvre les directives et la politique de l'entreprise, les porter, les expliquer (...)	Compétence 2-1 : Mettre en place et maintenir un cadre de travail avec des règles de fonctionnement du collectif (...)	Compétence 3-1 : Veiller et/ou créer les conditions de l'accompagnement du collaborateur dans son parcours professionnel
Compétence 1-2 : Organiser le collectif de travail en s'appropriant et déclinant les directives et la politique de l'entreprise (...)	Compétence 2-2 : Animer l'équipe en présentiel et/ou à distance, coordonner ses activités en s'assurant de sa mobilisation (...)	Compétence 3-2 : Participer à identifier les leviers de motivation et à la définition des objectifs individuels des collaborateurs (...)
Compétence 1-3 : Suivre les résultats de son activité, procéder aux remontées d'information, utiliser les outils prévus à cet effet (...)	Compétence 2-3 : Communiquer clairement et conduire des réunions, utiliser les possibilités du numérique, échanger sur les pratiques (...)	Compétence 3-3 : Prendre en compte, expliquer, appliquer et faire appliquer les règles d'hygiène, de sécurité et de droit du travail (...)
Compétence 1-4 : S'approprier et utiliser les outils numériques liés à l'activité et à son suivi et les mettre en œuvre à bon escient (CléA Num)	Compétence 2-4 : Décider, arbitrer dans des environnements ou situations contraints. Gérer des situations difficiles (...)	
Compétence 1-5 : Valoriser son domaine d'activité et contribuer aux actions de communication internes et/ou externes		
Compétence 1-6 : Respecter les différentes obligations administratives et financières nécessaires à l'activité (juridiques, RH...)		
Compétence 1-7 : Contribuer par ses propositions à l'amélioration de son activité, et aux démarches qualité de l'entreprise	Compétence 2-5 : Développer la cohésion, la coopération et l'efficacité du collectif de travail, en identifiant les leviers (...)	Compétence 3-4 : Identifier/repérer les compétences individuelles des collaborateurs et collectives (...)
	Compétence 2-6 : Interroger ses pratiques managériales, identifier les axes d'amélioration et s'adapter aux situations rencontrées (...)	
Dimension Transversale : Contribuer à l'Amélioration Continue		

Les partenaires sociaux tiennent à souligner que l'ensemble du référentiel de compétences élaboré s'inscrit dans les logiques suivantes :

- Le management qui est envisagé n'est pas qu'un rapport hiérarchique et qu'un rapport de pouvoir. Il répond à une logique fonctionnelle et la fonction managériale exige des compétences, mises en œuvre de manière efficiente, pérenne et qualitative ; cette fonction est essentielle dans l'organisation du travail, la qualité du travail et la qualité de vie au travail ;
- Elle s'appuie sur des fondamentaux partagés : du sens au travail, un travail coopératif, la mise en œuvre de modalités participatives, le soutien des fonctions supports (RH, SI, SST, etc.) quand elles existent, un exercice fonctionnel des missions managériales, la prévention des risques professionnels sur la question du travail (compétences individuelles et collectives) et des risques psychosociaux, la prise en compte du droit du travail et syndical en lien avec la fonction RH...

CléA Management recense les compétences de bases liées à l'exercice du management des équipes de travail.

De fait, il est destiné :

- Aux travailleurs qui prennent des fonctions managériales pour la 1^{ère} fois ou qui exercent depuis peu des fonctions managériales pour tout ou partie de leur emploi ;
- Aux travailleurs qui exercent une fonction managériale de proximité depuis plusieurs années et veulent prendre du recul et lui donner un cadre réflexif ;
- Aux travailleurs qui souhaitent développer leurs compétences pour évoluer vers des fonctions managériales ;

La première étape de la démarche CléA management qui consiste à évaluer le travailleur pour le positionner sur le référentiel de compétences peut aussi servir de base à une action de formation continue pour renforcer des compétences managériales.

2. Référentiel de compétences et de certification

Domaine 1 : Organiser l'activité au regard des attentes et contraintes de l'entreprise et de son environnement

Référentiel de compétences	Référentiel de certification
<p>Compétence 1-1 : Identifier, comprendre, mettre en œuvre les directives et la politique de l'entreprise, les porter, les expliquer auprès de son équipe, en mesurer les effets et en alertant la hiérarchie.</p>	<p>Le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sait identifier les orientations stratégiques fixées par l'entreprise, pour les porter à connaissance de ses interlocuteurs et de son équipe - sait adapter sa communication en fonction de son interlocuteur (client, salarié, ...) et alerter sa hiérarchie - a conscience des freins possibles et sait identifier les moyens à mettre en place pour les lever
<p>Compétence 1-2 : S'approprier les directives et la politique de l'entreprise (Politique RH, RSE, réglementaire, valeurs, diversité, cadres du télétravail...) et prendre en compte l'écosystème de son entreprise (évolutions techniques, réglementaires, économiques, concurrence, marché), ses orientations stratégiques, attentes et contraintes, notamment pour organiser le collectif de travail</p>	<p>Le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaît les enjeux de la communication, en maîtrise les outils (réunions, notes, logiciels, ...) utilisés dans l'entreprise et sait les mettre en place. - sait identifier les compétences dont il a besoin en fonction des directives et de la politique de l'entreprise, et celles détenues par les salariés de son équipe (notamment il sait conduire un entretien professionnel) - connaît la politique de GPEC de l'entreprise, les dispositifs et process associés
<p>Compétence 1-3 : Suivre les résultats de son activité, procéder aux remontées d'information, utiliser les outils prévus à cet effet, pratiquer à des ajustements et actions correctives, si nécessaire pour atteindre les objectifs, proposer et mettre en place des axes d'amélioration.</p>	<p>Le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - maîtrise l'utilisation des outils de reporting en vigueur dans l'entreprise. - sait identifier des indicateurs pertinents et les décliner auprès de son équipe. - sait identifier les bons interlocuteurs à qui remonter toute difficulté identifiée, en cohérence avec les process en vigueur dans l'entreprise.

<p>Compétence 1-4 : S'approprier et utiliser les outils numériques liés à l'activité et à son suivi et les mettre en œuvre à bon escient (cf. CléA Numérique)</p>	<p>Le candidat connaît et sait utiliser les outils numériques liés à l'activité et à son suivi</p> <p><u>Critère associé</u> : le candidat maîtrise les fonctionnalités nécessaires à l'exercice de sa fonction.</p> <p>Le candidat sait choisir et mettre en œuvre les outils numériques à bon escient.</p>
<p>Compétence 1-5 : Valoriser son domaine d'activité et contribuer aux actions de communication internes et/ou externes.</p>	<p>Le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sait apprécier et choisir les éléments valorisables de son activité - propose ces éléments valorisables selon les canaux de communication choisis par l'entreprise <p><u>Critères associés</u> : le candidat possède des connaissances générales en matière de canaux de communication.</p>
<p>Compétence 1-6 : Respecter les différentes obligations administratives, sociales et financières nécessaires à l'activité</p>	<p>Le candidat connaît et fait respecter les différentes obligations administratives, sociales et financières nécessaires à l'activité</p> <p><u>Critères associés</u> : le candidat dispose des ressources et de procédures applicables et s'y réfère en cas de besoin.</p>
<p>Domaine 2 : Animer et encadrer le collectif de travail</p>	
<p>Référentiel de compétences</p>	<p>Référentiel de certification</p>
<p>Compétence 2-1 : Mettre en place et maintenir un cadre de travail avec des règles de fonctionnement du collectif et dans le respect du cadre donné par l'entreprise (politique RH, RSE, réglementaire, valeurs, diversité, ...), en l'adaptant selon la charge de travail et au regard des</p>	<p>A partir d'une situation comme une prise de poste, le candidat sait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poser un cadre de travail adapté à l'activité du collectif, à la charge de travail et à ses objectifs et des règles de travail ; - Prendre en compte les orientations de l'entreprise, les expliquer, et adapter le cadre de travail le cas échéant - Déléguer de manière sécurisée

<p>missions et objectifs, au besoin en déléguant, et en veillant à donner du sens au travail.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser les services supports existants dans l'entreprise <p><u>Critère associé</u> : connaissance des orientations de l'entreprise, connaissances des règles générales (fondamentaux du domaine CléA) et des règles spécifiques à l'entreprise.</p>
<p>Compétence 2-2 : Animer l'équipe, en présentiel et/ou à distance, coordonner ses activités en s'assurant par une écoute appropriée de la mobilisation des collaborateurs, en adaptant son management aux situations et aux personnes, en créant et maintenant les conditions favorables au développement d'une dynamique collective et en gérant les conflits, le cas échéant.</p>	<p>Dans le cadre d'une situation collective avec ses collaborateurs (comme une réunion de travail), le candidat sait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - animer une réunion ; - susciter des solutions et suggestions ; - créer les conditions de la mobilisation des collaborateurs - prendre en compte les conflits
<p>Compétence 2-3 : Communiquer clairement et conduire des réunions, utiliser les possibilités du numérique, échanger sur les pratiques de travail, sur les problèmes rencontrés et susciter des suggestions de solutions.</p>	<p>Le candidat sait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - communiquer oralement, par écrit, en présentiel et en utilisant les possibilités du numérique à distance, avec son équipe - adapter sa communication aux situations et aux interlocuteurs
<p>Compétence 2-4 : Décider, arbitrer dans des environnements ou situations contraints. Gérer des situations difficiles (notamment en temps de crise (sanitaire, technique, budgétaire...) en prenant du recul et analysant ses pratiques.</p>	<p>Dans une situation difficile (ex. crise sanitaire, pannes techniques, problèmes budgétaires...), le candidat sait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre du recul pour analyser ; - Réagir à temps - S'en référer à sa hiérarchie et à ses pairs s'il y a lieu
<p>Domaine 3 : Accompagner les collaborateurs et favoriser le développement de leurs compétences</p>	
<p>Référentiel de compétences</p>	<p>Référentiel de certification</p>
<p>Compétence 3-1 : Veiller et/ou créer les conditions de l'accompagnement du collaborateur dans son parcours professionnel (par exemples : accueil, intégration, appui métier, évolution professionnelle...) notamment en</p>	<p>Le candidat sait constituer les conditions de l'accompagnement du collaborateur en décrivant, au travers de quelques situations (accueil/intégration, appréhension des besoins et attentes en matière</p>

<p>menant ou contribuant aux « entretiens professionnels » qui visent à accompagner le salarié dans son évolution professionnelle dans et /ou hors de l'entreprise, à identifier ses besoins de formation et à l'informer sur le Compte Personnel de Formation (CPF), sur le Conseil en Evolution Professionnelle (CEP) et la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).</p>	<p>d'évolution ou de formation par exemple) la manière de procéder, éventuellement en s'appuyant sur des méthodes et outils.</p> <p>Le candidat connaît l'entretien professionnel et les conditions de sa mise en place dans l'entreprise en lien éventuellement avec d'autres acteurs (services RH, consultants...)</p>
<p>Compétence 3-2 : Participer à identifier les leviers de motivation et à la définition des objectifs individuels des collaborateurs au regard de l'activité, de manière réaliste et quantifiée.</p>	<p>Le candidat présente – à partir d'une situation donnée – la manière dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il identifie les leviers de motivation d'un collaborateur; - il détermine des objectifs individuels.
<p>Compétence 3-3 : Prendre en compte, expliquer, appliquer et faire appliquer les règles d'hygiène, de sécurité et les bases du droit du travail dans les relations avec les collaborateurs et si nécessaire en lien avec la fonction RH de l'entreprise, lorsqu'elle existe.</p>	<p>Le candidat prend en compte et explique les règles d'hygiène, de sécurité et de droit du travail. Il les applique et sait les faire appliquer.</p> <p><u>Critère associé</u> : connaissance des règles générales (fondamentaux du domaine CléA) et des règles spécifiques à l'entreprise.</p>
<p>Dimension transversale : contribuer à l'amélioration continue</p>	
<p>Référentiel de compétences</p>	<p>Référentiel de certification</p>
<p>Compétence 1-7 : Contribuer par ses propositions à l'amélioration de son activité, et aux démarches qualité de l'entreprise lorsqu'elles existent (ISO, RSE...)</p>	<p>Le candidat est capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'expliquer les démarches qualité de l'entreprise : leur sens, les résultats attendus, les règles... - de diagnostiquer les forces et les faiblesses des activités exercées par son équipe aux vues de ce cadre - de rechercher coopérativement et développer des moyens de résoudre les difficultés identifiées, est avérée - de construire coopérativement une proposition permettant de contribuer à l'amélioration continue de son activité

<p>Compétence 2-5 : Développer la cohésion, la coopération et l'efficacité du collectif de travail, en identifiant les leviers de la performance collective et en valorisant les bonnes pratiques (retours d'expérience, co-développement...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - de contrôler les améliorations mises en œuvre <p>Le candidat sait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - susciter et recevoir des contributions de ses collaborateurs et est capable de les intégrer dans ses décisions - accompagner les problématiques de son collectif de travail, de façon adaptée, au service de la performance collective - concevoir une situation de management favorisant l'émergence d'idées nouvelles - s'assurer que son équipe comprend les enjeux et met en œuvre les actions liées à l'amélioration continue - Dans le cadre de l'amélioration continue, fixer des objectifs et des critères spécifiques, mesurables, atteignables et réalistes - Identifier et partager des critères de la performance collective, cohérents et formalisés dans un tableau de bord
<p>Compétence 2-6 : Interroger ses pratiques managériales, identifier les axes d'amélioration et s'adapter aux situations rencontrées. Mettre à jour ses connaissances et ses compétences, par divers moyens, notamment dans le cadre du plan de développement des compétences et des échanges entre pairs.</p>	<p>Le candidat est capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de mobiliser les ressources pertinentes internes et externes au service - de formaliser et d'explicitier sa méthode de travail - d'interroger ses pratiques managériales - d'identifier des axes de progrès et leurs actions associées
<p>Compétence 3-4 : Identifier/repérer les compétences individuelles des collaborateurs et collectives, mettre en œuvre avec les services RH lorsqu'ils existent les moyens pour les faire évoluer (formation, tutorat, échanges de pratiques, évaluation des acquis...) en prévoyant du temps articulé à l'activité de l'équipe pour ces actions.</p>	<p>Le candidat est capable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de décrire les emplois du collaborateur - d'identifier les écarts avec l'activité prescrite et l'activité réelle - d'être force de proposition pour remédier à ces écarts - d'organiser la continuité de l'activité en l'absence de ses collaborateurs partis en formation