

## D-M4: Diriger une unité d'organisation

Compétence opérationnelle <b>Les candidats du module dirigent une unité d'organisation dans le domaine de la formation sur le plan de l'économie d'entreprise, de l'administration et du personnel.</b>	
Compétences	Ressources
<p><b>Utiliser et développer des structures d'organisation et de communication</b></p> <p>Les responsables de formation connaissent les structures et les processus d'organisation et de communication au sein de leur unité d'organisation et ils les utilisent efficacement. Ils assurent la coordination et la communication avec les services de niveaux hiérarchiques inférieur, égal ou supérieur ou avec d'importants acteurs externes. Ils contrôlent périodiquement l'adéquation et l'efficacité des structures et des processus et les adaptent, si nécessaire, à des conditions cadres qui changent.</p> <p><b>Fixer des objectifs et établir des planifications de travail</b></p> <p>Les responsables de formation concilient les objectifs et les activités de leur unité d'organisation avec les stratégies générales de l'entreprise. Ils fixent des planifications de travail à court et à moyen terme, en tenant compte des ressources à leur disposition. Ils contrôlent périodiquement que la planification soit respectée et ils l'adaptent, le cas échéant, à des conditions cadres qui changent.</p> <p><b>Etablir des budgets et des comptes annuels</b></p> <p>Les responsables de formation établissent – év. en faisant appel à la collaboration d'un professionnel de la comptabilité – des budgets et des comptes annuels pour leur unité d'organisation, en accord avec les directives générales de l'entreprise et avec les stratégies</p>	<p><b>Connaissances</b> (par rapport au contexte, lignes directrices, théories, modèles et méthodes)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Contexte socio-économique</i> : connaissances du marché par rapport aux salaires, honoraires, coûts des prestations, conditions d'engagement</li> <li>– <i>Contexte d'organisation</i> : structures de leur propre organisation et de son contexte</li> <li>– <i>Conditions cadres</i> : principes juridiques pour différents types de contrats de travail, connaissances de base des assurances sociales</li> <li>– <i>Théories et modèles</i> : connaissances de base de la théorie de l'organisation, notions de gestion de l'information, connaissances de base de la comptabilité (p. ex. centres de coûts, types de coûts, indicateurs budgétaires importants, répartition des coûts), connaissances de base de modèles de direction, <i>Gender, Diversity</i> et <i>Gendered Diversity</i></li> <li>– <i>Méthodes et outils</i> : Outils de direction, méthodes et instruments de planification (p.ex. diagrammes), types de contrats, méthodes d'évaluation des collaborateurs</li> </ul> <p><b>Aptitudes</b> (aptitudes cognitives, habiletés pratiques, capacités relationnelles)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Aptitudes cognitives</i> : identifier et analyser des procédures de travail et des flux de communication, penser en systèmes et alternatives, identifier des liens entre faits et phénomènes, penser et agir de manière structurée, procéder à une estimation des tendances et poser des pronostics</li> <li>– <i>Démarche</i> : définir des procédures de travail et des flux de communication, établir des planifications de travail à court et à moyen terme, formuler, de manière compréhensible et conformément à une orientation stratégique, des objectifs</li> </ul>

et les objectifs définis. Ils exécutent un *controlling* régulier.

**Attribuer des mandats à des entités ou des personnes internes ou externes**

Les responsables de formation définissent des mandats de travail pour des entités internes ou externes à l'entreprise. Ils conduisent les négociation afin de déterminer la durée, le contenu et les délais du travail attribué ainsi que la qualité d'exécution, et ils rédigent les contrats ou accords conclus y relatifs.

réalisables et contrôlables (à court / moyen terme, objectifs annuels), établir des budgets conformément aux directives institutionnelles (pour une tâche, un projet, une entité ou une unité d'organisation), établir des comptes annuels, disposer de stratégies pour une correction en cours/adaptation d'une planification de travail ou financière, exécuter une planification des ressources pour une unité d'organisation, établir des descriptions de fonction, conduire des entretiens à deux (d'embauche, de bilan, de retours, de conseil)

- *Organisation du travail* : identifier les aspects primordiaux et mettre des priorités, distinguer les chiffres clés/indices/indicateurs importants pour l'unité d'organisation et les suivre de près, déléguer des travaux
- *Capacités NTIC* : utiliser les NTIC de manière autonome et efficace (niveau ECDL), en particulier pour ce qui est de représenter les réseaux internes à l'organisation et les programmes standard, les structures d'organisation, les canaux d'information et les procédures de travail
- *Compétences linguistiques* : communiquer oralement et par écrit de manière claire et intelligible, consigner des observations et en donner des justifications

**Engager des collaborateurs, les former à leurs tâches, les accompagner, les encourager et les évaluer**

Les responsables de formation planifient les besoins en personnel dans leur unité d'organisation, ils engagent – év. en collaboration avec un responsable du personnel et/ou quelqu'un occupant une fonction supérieure – du personnel administratif ou andragogique et le forment pour ses tâches. Ils accompagnent leurs collaborateurs, évaluent périodiquement leurs prestations et conduisent avec eux des entretiens de bilan et de qualification. Ils contrôlent ainsi les objectifs précédemment fixés et déterminent de nouveaux objectifs de développement, correspondant au potentiel des collaborateurs et aux exigences et aux possibilités de la fonction. Ils sont actifs dans la planification du personnel et dans l'encouragement des collaborateurs dans le respect de principes clairs correspondant à *Gender* et *Diversity*.

- *Communication écrite* : présenter par écrit de manière compréhensible des observations et des évaluations
- *Know-how didactique* : mener à une réflexion sur la pratique
- *Know-how en dynamique de groupe* : conduire des discussions de travail en groupe, utiliser les compétences spécifiques et les points forts individuels en faveur de la prestation du groupe, clarifier les malentendus et les conflits qui apparaissent dans le groupe
- *Capacités relationnelles* : traiter avec des supérieurs, des collaborateurs, des mandataires, évaluer des personnes, reconnaître les forces et les lacunes de chacun, choisir les collaborateurs appropriés pour des tâches spécifiques, donner des retours constructifs, clarifier les rôles
- *Auto-réflexion* : analyser et évaluer leurs propres performances dans un rôle de direction

**Accompagner, encourager et évaluer des formateurs et des enseignants par rapport au développement de leurs compétences andragogiques**

Les responsables de formation accompagnent les formateurs et les enseignants, individuellement ou en groupes, dans une réflexion critique sur leur pratique. Ils les observent dans leur activité professionnelle et leur donnent des retours utiles pour le niveau de formation auquel ils se trouvent. Ils apportent leur soutien dans des situations d'enseignement particulièrement exigeantes ou lors de difficultés rencontrées et ils les conseillent par rapport aux prochaines étapes de leur développement dans le but d'une qualification ou pour correspondre au profil de qualification exigé par l'institution.

**Conduire un groupe de collaborateurs**

Les responsables de formation exploitent de manière constructive et valorisante les différents backgrounds et aptitudes de leurs collaborateurs et ils tirent parti, par leur attitude empreinte d'estime, des points forts et des ressources de chacun. Ils ont conscience de leur style de conduite et ils sont à même de gérer leurs points faibles et de mettre à profit leurs points forts en faveur d'un climat de travail ouvert et stimulant.

**Comportements**

- Sens de la réalité
- Flexibilité et créativité (adaptation à des conditions qui changent)
- Disponibilité, conduite et prise de responsabilité
- Conscience de leurs propres style de conduite et modèle de comportement dans des situations critiques
- Agir en se basant sur des valeurs et des critères transparents
- Etre consciencieux
- Don de l'observation
- Sincérité
- Attitude/communication valorisante tout en étant claire (p. ex. lors d'entretiens avec des collaborateurs ou en cas de situations conflictuelles)
- Courage d'affronter une situation conflictuelle (p. ex. pour la communication de décisions difficiles)
- Attitude de réflexion sur leurs propres faiblesses et erreurs et de celles des autres
- Définition claire des rôles (p. ex. délimitation entre conseil et évaluation)