

Profil de qualification

**Cheffe du secteur hôtelier-intendance avec diplôme fédéral /
Chef du secteur hôtelier-intendance avec diplôme fédéral**

Date :	03.07.2026
Version :	0.2 Enquête sectorielle
Lien vers le sondage:	<u>Révision de la formation professionnelle supérieure Examens prof. fédéraux supérieurs</u>

Table des matières

1	Profil de la profession	3
1.1	Domaine d'activité	3
1.2	Principales compétences opérationnelles	3
1.3	Exercice de la profession	4
1.4	Apport de la profession à la société, à l'économie à la nature et à la culture	4
2	Vue d'ensemble des compétences opérationnelles	5
3	Niveau d'exigences (critères de performances)	6

1 Profil de la profession

1.1 Domaine d'activité

Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance assument la responsabilité stratégique des prestations de leur domaine au sein d'une entreprise. Ils adaptent les prestations de services, les locaux et les infrastructures au concept d'entreprise, au positionnement, aux attentes des clients ainsi qu'aux exigences économiques, qualitatives et de durabilité.

Leur domaine d'activité comprend le développement stratégique de l'offre de prestations de services et d'espaces, les stratégies d'approvisionnement et d'infrastructure ainsi que les stratégies de processus et de déroulement pour les prestations du service d'intendance. Ce faisant, ils tiennent compte de l'impact des espaces, des matériaux, de l'équipement, de la technique, de la fonctionnalité, de l'esthétique, de l'ergonomie, de l'hygiène, de la sécurité et de la durabilité. Ils collaborent avec les services internes ainsi qu'avec des spécialistes externes et des parties prenantes.

1.2 Principales compétences opérationnelles

Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance développent l'orientation stratégique des prestations de services d'intendance, des locaux et des infrastructures. Ils analysent les tendances, les exigences de l'entreprise et les situations d'utilisation, et en déduisent des concepts globaux pour l'aménagement des locaux, la présentation, la communication avec la clientèle, les achats et les infrastructures. Ils pilotent leur mise en œuvre et en vérifient l'effet.

Ils définissent les conditions-cadres à l'échelle de l'entreprise pour une prestation de services sûre, de haute qualité et conforme à la législation. À cette fin, ils conçoivent des systèmes de qualité, d'hygiène et de contrôle, pilotent la mise en œuvre des spécifications légales et d'entreprises et développent des stratégies de gestion des risques et des crises ainsi que de durabilité. Ils mettent en œuvre de manière stratégique les certifications et les labels de qualité.

La gestion d'entreprise constitue un autre axe prioritaire. Ils participent à la stratégie globale de l'entreprise, en déduisent l'organisation de l'entreprise, développent des organisations des processus et des modèles de gestion, et pilotent l'utilisation des ressources. Ils sont responsables des processus budgétaires et de contrôle de gestion, élaborent des plans d'affaires ainsi que des modèles d'investissement et de calcul, et favorisent les processus d'innovation au sein de l'entreprise.

De plus, ils façonnent la culture de gestion dans le domaine de l'hôtellerie-intendance. Ils ancrent les principes de leadership, gèrent la communication interne au niveau stratégique, entretiennent des relations avec les parties prenantes externes et orientent l'orientation client selon les spécifications stratégiques. Ils pilotent les processus de changement, accompagnent les évolutions numériques et favorisent de manière ciblée les collaborateurs ainsi que les cadres dans leur performance.

1.3 Exercice de la profession

Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance exercent leur activité à un niveau stratégique et entrepreneurial. Ils agissent de manière autonome, assument une grande responsabilité quant à l'orientation et au développement de leur domaine et prennent des décisions qui ont une incidence sur la qualité, la rentabilité, la durabilité, l'expérience client et la préservation de la valeur.

L'exercice de la profession est marqué par des interactions opérationnelles complexes, des exigences élevées en matière de qualité de service, d'hygiène et de sécurité, ainsi que par la nécessité d'aménager efficacement les locaux, les infrastructures et les processus sur le long terme. Ils allient une expertise technique en hôtellerie-intendance à une vision entrepreneuriale, des compétences en leadership, une capacité d'innovation et une compréhension approfondie de la qualité et de la durabilité.

En tant que cadres, ils façonnent une culture d'entreprise efficace. Ils mettent en place des structures de gestion des collaborateurs et de communication claires, encouragent les collaborateurs et les cadres et veillent à ce que la collaboration, les processus et les prestations de services soient alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.4 Apport de la profession à la société, à l'économie à la nature et à la culture

Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance apportent une contribution importante à la qualité, à l'expérience client et au professionnalisme des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration. Grâce à l'aménagement stratégique des prestations de services, des locaux et des équipements, ils influencent l'expérience client, la perception de l'entreprise et la préservation de la valeur des matériaux, des équipements et des locaux.

Sur le plan économique, ils contribuent à la performance à long terme de l'entreprise. Ils gèrent les ressources, sont responsables des processus financiers, développent des modèles d'investissement et de calcul et encouragent l'innovation. Ils garantissent ainsi des prestations efficaces, axées sur la qualité et orientées vers le client dans le domaine de l'hôtellerie-intendance.

Grâce à des stratégies de durabilité, à des systèmes de qualité, d'hygiène et de contrôle, ainsi qu'à l'utilisation responsable des matériaux, de l'énergie et des ressources, ils contribuent à la sécurité, à la protection de l'environnement et à une gestion durable de l'établissement. Sur le plan culturel, ils contribuent à l'aménagement de l'atmosphère, à l'amélioration de la qualité du séjour et au développement de la culture du service, soutenant ainsi le développement de l'hôtellerie-intendance au sein de l'hôtellerie et de la restauration.

2 Vue d'ensemble des compétences opérationnelles

Domaines de compétence opérationnelles	Compétence opérationnelles				
A Orienter et piloter stratégiquement les prestations de services, les locaux et l'infrastructure de l'hôtellerie-intendance	A1 Développer de manière stratégique l'offre de prestations de services et d'espaces dans le domaine de l'hôtellerie-intendance en tenant compte des tendances, du concept d'entreprise et du positionnement.	A2 Élaborer des stratégies d'approvisionnement et d'infrastructure pour le secteur de l'hôtellerie-intendance et piloter les bases opérationnelles nécessaires à leur mise en œuvre.	A3 Développer des stratégies de processus et de déroulement pour les prestations de services d'intendance et les points de jonction, et piloter leur mise en œuvre de manière économique et axée sur la qualité.	A4 Développer des stratégies de présentation, d'aménagement de l'espace et de communication avec la clientèle dans le domaine de l'hôtellerie-intendance, et en vérifier la mise en œuvre.	
B Élaborer les bases légales ainsi que les conditions-cadres à l'échelle de l'entreprise pour les prestations de l'hôtellerie-intendance et piloter leur mise en œuvre	B1 Concevoir des systèmes de qualité, d'hygiène et de contrôle et surveiller leur efficacité au sein de l'entreprise.	B2 Garantir le respect des conditions-cadres juridiques et opérationnelles de l'entreprise et piloter leur mise en œuvre au niveau stratégique.	B3 Développer des stratégies de gestion des risques et des crises, piloter leur mise en œuvre et concevoir le positionnement de l'entreprise dans son environnement sectoriel.	B4 Développer et planifier des stratégies de durabilité, piloter leur mise en œuvre au sein de l'entreprise, déployer de manière stratégique les certifications et les labels de qualité.	
C Organiser et assumer la responsabilité de l'aménagement de la gestion économique des prestations de l'hôtellerie-intendance	C1 Participer au développement de la stratégie globale d'une entreprise, en déduire l'organisation de l'entreprise et piloter l'utilisation ciblée des ressources.	C2 Développer l'organisation des processus et les modèles de leadership, évaluer les systèmes appropriés, et définir et piloter les standards de qualité au niveau stratégique.	C3 Assumer la responsabilité du pilotage financier global, piloter les processus budgétaires et de contrôle de gestion, établir des plans d'affaires ainsi que développer et piloter des modèles d'investissement et de calcul.	C4 Développer et mettre en œuvre un concept marketing.	C5 Piloter les processus d'innovation au sein de l'entreprise et promouvoir leur mise en œuvre durable.
D Façonner la culture de leadership dans le domaine de l'hôtellerie-intendance et piloter les parties prenantes	D1 Développer une culture de leadership axée sur les valeurs et en ancrer les principes au sein de l'entreprise.	D2 Mener et orienter la communication interne au niveau stratégique.	D3 Établir et entretenir des relations avec les parties prenantes externes, et aligner l'orientation client au sein de l'entreprise sur les directives stratégiques.	D4 Piloter les processus de changement, façonner stratégiquement les évolutions numériques et faire évoluer la gestion des processus.	D5 Développer les performances des collaborateurs et des cadres, les coacher et favoriser de manière ciblée leur développement au sein de l'entreprise.

3 Niveau d'exigences (critères de performances)

Domaine de compétences opérationnelles A : Orienter et piloter stratégiquement les prestations de services, les locaux et l'infrastructure de l'hôtellerie-intendance		
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance sont chargés de l'orientation stratégique des prestations de services de l'intendance, des locaux et des infrastructures dans leur domaine. Ils analysent les exigences opérationnelles, les situations d'utilisation ainsi que les tendances en matière d'aménagement des espaces, de matériaux, d'équipement et de technologie, et en déduisent des concepts globaux pour l'hôtellerie-intendance. Ce faisant, ils tiennent compte du concept d'entreprise, du positionnement de l'entreprise ainsi que des exigences en matière de fonctionnalité, d'esthétique, d'ergonomie, d'hygiène, de sécurité et de durabilité. Ils élaborent des stratégies d'approvisionnement et d'infrastructure et pilotent leur mise en œuvre en collaboration avec les services internes et des experts externes. Dans le cadre de projets de rénovation et de construction, ils évaluent les aménagements, le choix des matériaux, la consommation d'énergie et de ressources, ainsi que les répercussions sur les procédures de travail et les points de jonction avec d'autres services. De plus, ils élaborent des concepts de nettoyage et de blanchisserie et veillent à ce que ceux-ci soient mis en œuvre de manière économique, axée sur la qualité et respectueuse des ressources. Grâce à l'aménagement stratégique des locaux, des prestations de services et des formes de présentation, ils contribuent de manière significative à la qualité du séjour, à la préservation de la valeur des infrastructures et à l'image professionnelle de l'entreprise.	
	Compétences opérationnelles	Critères de performance
		Critères de performance spécifiques à la discipline
A1 Développer de manière stratégique l'offre de prestations de services et d'espaces dans le domaine de l'hôtellerie-intendance en tenant compte des tendances, du concept d'entreprise et du positionnement.		a1.a Analyser les tendances en matière d'aménagement intérieur, d'hôtellerie-intendance, de matériaux, d'équipement et de technologie, et les exploiter pour l'orientation stratégique de son propre domaine a1.b Déterminer les exigences en matière de prestations de services et d'espaces à partir du concept d'entreprise, du positionnement, des situations d'utilisation et des attentes des clients a1.c Développer des concepts de locaux et de services en tenant compte de la fonctionnalité, de l'esthétique, de l'ambiance, de l'ergonomie, de l'hygiène, de la sécurité et de la durabilité

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
		a1.d Évaluer les caractéristiques de l'architecture et de l'aménagement intérieur contemporains au regard du concept d'entreprise, du positionnement et de l'impression d'ensemble
A2 Élaborer des stratégies d'approvisionnement et d'infrastructure pour le secteur de l'hôtellerie-intendance et piloter les bases opérationnelles nécessaires à leur mise en œuvre.		a2.a Définir les exigences relatives aux matériaux, aux équipements, aux appareils et aux équipements techniques en tenant compte de la qualité, du nettoyage, de l'entretien, de la maintenance, de la durée de vie, de la sécurité, de l'hygiène et de l'écologie a2.b Analyser les plans de construction, les plans d'étage, les coupes, les conditions d'éclairage, l'environnement, le type d'énergie et la configuration des locaux, et en déduire les exigences pour les décisions en matière d'infrastructure et d'approvisionnement a2.c Prendre en compte la consommation d'énergie et de ressources dans les décisions relatives aux infrastructures, à l'équipement et aux achats a2.d Impliquer des spécialistes externes, tels que des architectes ou des aménageurs, dans les processus de planification et de mise en œuvre, et piloter la collaboration sur le plan technique
A3 Développer des stratégies de processus et de déroulement pour les prestations de services d'intendance et les points de jonction, et piloter leur mise en œuvre de manière économique et axée sur la qualité.		a3.a Évaluer les solutions d'aménagement, les équipements et les possibilités de montage en termes de procédure de travail, d'ergonomie, d'esthétique et de fonctionnalité, et les utiliser pour la conception des processus a3.b Évaluer les projets de rénovation et de construction neuve en termes de procédures de travail, de choix des matériaux et de points de jonction avec d'autres domaines, et participer à leur conception sur le plan technique

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
		a3.c Développer des concepts de nettoyage et de blanchisserie en tenant compte de la qualité, de la rentabilité, des ressources, des infrastructures et des points de jonction avec d'autres services, et piloter leur mise en œuvre a3.d Intégrer dans la conception des processus les répercussions du choix des matériaux et des infrastructures sur le nettoyage, l'entretien, la maintenance, l'hygiène, la sécurité, la durée de vie et l'écologie
A4 Développer des stratégies de présentation, d'aménagement de l'espace et de communication avec la clientèle dans le domaine de l'hôtellerie-intendance, et en vérifier la mise en œuvre.		a4.a Évaluer l'impact de l'espace à travers les matériaux, les couleurs, la décoration, l'éclairage, l'acoustique et l'équipement, et en tirer parti pour une présentation adaptée aux clients a4.b Développer des concepts de présentation et d'aménagement pour les locaux et les prestations de services de l'hôtellerie-intendance et vérifier leur mise en œuvre a4.c Définir les exigences en matière de technique de séminaire et d'équipement technique en tenant compte de l'utilisation, de l'expérience client et des objectifs de l'entreprise a4.d Analyser les exigences des clients en matière d'aménagement des espaces, d'ambiance et de qualité des services, et les traduire en mesures d'optimisation

Domaine de compétences opérationnelles B :

Élaborer les bases légales ainsi que les conditions-cadres à l'échelle de l'entreprise pour les prestations de l'hôtellerie-intendance et piloter leur mise en œuvre

Description du domaine de compétences opérationnelles

Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance définissent les conditions-cadres à l'échelle de l'entreprise pour une prestation de services assurant la sécurité, de haute qualité et conforme à la législation dans le domaine de l'hôtellerie-intendance. Ils conçoivent des systèmes de qualité, d'hygiène et de contrôle et surveillent leur efficacité au sein de l'entreprise. Ce faisant, ils transposent les spécifications légales et les ordonnances applicables en normes opérationnelles et veillent à ce que celles-ci soient mises en œuvre et développées dans le quotidien professionnel.

Ils développent des concepts en matière de sécurité au travail, de protection de la santé, de sécurité de l'exploitation, de protection des données et de sécurité de l'information, et pilotent leur mise en œuvre. Parallèlement, ils identifient les risques juridiques, prennent les mesures appropriées et veillent à ce que les processus liés au personnel soient gérés dans le respect des spécifications légales. Grâce à des stratégies de gestion des risques et des crises, ils préparent l'entreprise à faire face à des situations exceptionnelles et garantissent sa capacité d'action.

Un autre axe prioritaire est l'orientation durable de l'entreprise. Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance développent des stratégies de durabilité, planifient l'utilisation des ressources et orientent les processus tout au long de la chaîne de valeur de manière écologique et économique. Ils évaluent les certifications et les labels de qualité, définissent stratégiquement leur utilisation et pilotent la mise en œuvre au sein de l'entreprise.

Compétences opérationnelles

Critères de performance

Critères de performance spécifiques à la discipline

B1
Concevoir des systèmes de qualité, d'hygiène et de contrôle et surveiller leur efficacité au sein de l'entreprise.

- b1.1 Développer des concepts d'hygiène et de sécurité alimentaire en tenant compte des prescriptions légales et les mettre en œuvre au sein de l'entreprise
- b1.2 Transposer les prescriptions de la législation alimentaire et des ordonnances applicables dans des normes d'entreprise et en piloter le respect
- b1.3 Concevoir des systèmes visant à garantir l'hygiène d'entreprise et surveiller leur efficacité
- b1.4 Vérifier et faire évoluer les systèmes de contrôle et de surveillance visant à garantir le respect des prescriptions en matière d'hygiène, de sécurité et de qualité

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
B2 Garantir le respect des conditions-cadres juridiques et opérationnelles de l'entreprise et piloter leur mise en œuvre au niveau stratégique.	b2.1 Développer des concepts en matière de sécurité au travail, de protection de la santé et de sécurité des installations en tenant compte des prescriptions légales et piloter leur mise en œuvre b2.2 Mettre en œuvre les prescriptions relatives à la protection des données et à la sécurité de l'information au sein de l'entreprise et en surveiller le respect b2.3 Analyser les conditions-cadres juridiques au sein de l'entreprise et les transposer en directives d'entreprise b2.4 Garantir et surveiller le respect des réglementations légales et de l'entreprise b2.5 Piloter les processus RH en tenant compte des prescriptions légales b2.6 Identifier les risques et dangers juridiques et initier des mesures appropriées	
B3 Développer des stratégies de gestion des risques et des crises, piloter leur mise en œuvre et concevoir le positionnement de l'entreprise dans son environnement sectoriel.	b3.1 Réaliser des analyses de risques pour l'entreprise et en déduire des mesures stratégiques b3.2 Concevoir des systèmes de gestion des risques et piloter leur mise en œuvre b3.3 Évaluer et hiérarchiser les risques, et définir des mesures de pilotage appropriées b3.4 Planifier des mesures en cas de crise et en garantir la mise en œuvre au sein de l'entreprise b3.5 Vérifier l'efficacité des mesures de gestion des risques et des crises et les faire évoluer	

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
B4 Développer et planifier des stratégies de durabilité, piloter leur mise en œuvre au sein de l'entreprise, déployer de manière stratégique les certifications et les labels de qualité.	b4.1 Développer des stratégies de durabilité pour l'entreprise en tenant compte des exigences économiques et écologiques b4.2 Planifier et piloter stratégiquement l'utilisation des ressources au sein de l'entreprise b4.3 Orienter les processus de la chaîne de valeur vers la durabilité et piloter leur mise en œuvre b4.4 Développer des mesures visant à promouvoir une entreprise durable et en vérifier l'effet b4.5 Évaluer les certifications et les labels de qualité, définir leur utilisation de manière stratégique et les mettre en œuvre au sein de l'entreprise	

Domaine de compétences opérationnelles C : Organiser et assumer la responsabilité de l'aménagement de la gestion économique des prestations de l'hôtellerie-intendance		
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance conçoivent et assument la gestion économique de leur domaine au niveau stratégique. Ils analysent la stratégie et la philosophie de l'entreprise et en déduisent des mesures pour l'hôtellerie-intendance. Ce faisant, ils aménagent des structures organisationnelles, définissent les rôles, les fonctions et les responsabilités et gèrent l'utilisation des ressources conformément à la stratégie. Ils développent des organisations des processus et des modèles de gestion, évaluent les systèmes adaptés pour soutenir les processus opérationnels et définissent des standards de qualité au niveau stratégique. Ils recourent de manière ciblée à la gestion de la qualité, à la gestion de projet et au pilotage des processus afin de planifier, de surveiller et de développer efficacement les prestations. Ils garantissent ainsi que les prestations de l'hôtellerie-intendance sont fournies de manière efficace, orientée client et avec une qualité assurée. Ils assument en outre la responsabilité des processus de pilotage financier. Ils analysent les indicateurs financiers, interprètent les comptes annuels, évaluent les structures de coûts et établissent des prévisions budgétaires et financières. Ils préparent les décisions d'investissement, en évaluent les répercussions et développent des modèles de calcul pour garantir la rentabilité. En complément, ils exploitent des analyses de marché et de la concurrence, développent des concepts marketing et favorisent les processus d'innovation.	
	Compétences opérationnelles	Critères de performance
C1 Participer au développement de la stratégie globale d'une entreprise, en déduire l'organisation de l'entreprise et piloter l'utilisation ciblée des ressources.	Critères de performance spécifiques à la discipline	c1.1 Analyser les lignes directrices et la stratégie de l'entreprise et en déduire des mesures pour son propre domaine c1.2 Concevoir les structures organisationnelles dans son propre domaine de responsabilité et les aligner sur les objectifs stratégiques c1.3 Définir les rôles, les fonctions et les responsabilités et piloter leur mise en œuvre c1.4 Planifier et optimiser l'utilisation des ressources dans son propre domaine conformément à la stratégie

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
C2 Développer l'organisation des processus et les modèles de leadership, évaluer les systèmes appropriés, et définir et piloter les standards de qualité au niveau stratégique.	c2.1 Développer et mettre en œuvre des modèles de processus et de leadership pour son propre domaine c2.2 Évaluer les systèmes de soutien aux processus de l'entreprise et piloter leur utilisation c2.3 Concevoir un système de gestion de la qualité et en garantir la mise en œuvre ainsi que le développement continu c2.4 Définir des standards de qualité, surveiller leur respect et initier des mesures d'optimisation c2.5 Planifier et piloter des projets, et garantir la réalisation de leurs objectifs	
C3 Assumer la responsabilité du pilotage financier global, piloter les processus budgétaires et de contrôle de gestion, établir des plans d'affaires ainsi que développer et piloter des modèles d'investissement et de calcul.	c3.1 Analyser les indicateurs financiers et les utiliser pour piloter l'entreprise c3.2 Interpréter les comptes annuels et en déduire des mesures stratégiques c3.3 Analyser les structures de coûts et les utiliser pour prendre des décisions entrepreneuriales c3.4 Établir des budgets et des plans financiers et piloter leur mise en œuvre c3.5 Préparer et évaluer les décisions d'investissement et accompagner leur mise en œuvre c3.6 Développer des modèles de calcul et les utiliser pour garantir la rentabilité	

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
C4 Développer et mettre en œuvre un concept marketing.	c4.1 Réaliser des analyses de marché et de la concurrence et les utiliser pour prendre des décisions stratégiques c4.2 Participer au développement de stratégies de marketing et de positionnement et piloter leur mise en œuvre c4.3 Définir des groupes cibles et adapter les offres en conséquence c4.4 Évaluer les canaux de distribution et de communication et piloter leur utilisation c4.5 Planifier et mettre en œuvre des mesures marketing, et en vérifier l'effet c4.6 Définir des stratégies de prix et piloter leur mise en œuvre	
C5 Piloter les processus d'innovation au sein de l'entreprise et promouvoir leur mise en œuvre durable.	c5.1 Analyser les tendances et les évolutions du marché et les utiliser pour les processus d'innovation c5.2 Développer des idées innovantes commercialisables et piloter leur mise en œuvre c5.3 Structurer les processus d'innovation au sein de l'entreprise et accompagner leur mise en œuvre c5.4 Évaluer l'effet des innovations et garantir un développement continu	

Domaine de compétences opérationnelles D : Façonner la culture de leadership dans le domaine de l'hôtellerie-intendance et piloter les parties prenantes		
Description du domaine de compétences opérationnelles	Les cheffes et chefs du secteur hôtellerie-intendance façonnent la culture de gestion dans leur domaine de responsabilité et l'alignent sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils développent des valeurs et des principes de gestion, les ancrent dans l'entreprise et aménagent des structures de gestion et de communication de manière que les collaborateurs et les cadres puissent collaborer efficacement. Ce faisant, ils tiennent compte de la motivation, du comportement, des contraintes et des situations conflictuelles, et en déduisent des mesures de gestion des collaborateurs et de développement appropriées. Ils gèrent la communication interne au niveau stratégique et veillent à ce que les flux d'informations soient ciblés, fiables et efficaces. Parallèlement, ils développent les performances des équipes, identifient les potentiels et les besoins de développement des collaborateurs et des cadres, et en déduisent des mesures de promotion ciblées. Ils mettent en œuvre des processus de coaching et de feedback afin de soutenir durablement les collaborateurs et les cadres dans leur développement. Ils établissent des relations professionnelles avec les clients et les autres parties prenantes externes et orientent l'orientation client selon les spécifications stratégiques. Ils développent des stratégies de communication, entretiennent des réseaux et impliquent de manière ciblée les partenaires, les institutions et les autres parties prenantes. En outre, ils pilotent les processus de changement, accompagnent les évolutions numériques et perfectionnent la gestion des processus.	
Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
D1 Développer une culture de leadership axée sur les valeurs et en ancrer les principes au sein de l'entreprise.	d1.1 Développer des valeurs et des principes de leadership et les ancrer dans son propre domaine de responsabilité d1.2 Analyser les facteurs influençant la motivation et le comportement des collaborateurs et les intégrer dans les approches de leadership d1.3 Développer et piloter des mesures visant à favoriser une gestion constructive du stress et des conflits d1.4 Utiliser et perfectionner des stratégies de communication, d'argumentation et de négociation adaptées à chaque situation d1.5 Élaborer des approches de solution pour relever des défis complexes dans son propre domaine de responsabilité et piloter leur mise en œuvre	

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
D2 Mener et orienter la communication interne au niveau stratégique.	d2.1 Définir les structures de gestion des collaborateurs et de communication au sein de l'entreprise et garantir leur efficacité d2.2 Sélectionner de manière ciblée les outils de gestion et piloter leur utilisation au sein de l'entreprise d2.3 Concevoir les flux d'informations et garantir leur qualité au sein de l'entreprise d2.4 Analyser le potentiel et les besoins de développement des collaborateurs et des cadres et en déduire des mesures de développements ciblés d2.5 Concevoir des mesures visant à développer les performances des équipes et piloter leur mise en œuvre	
D3 Établir et entretenir des relations avec les parties prenantes externes, et aligner l'orientation client au sein de l'entreprise sur les directives stratégiques.	d3.1 Développer et mettre en œuvre des stratégies de communication avec les clients et les autres parties prenantes d3.2 Analyser les besoins des parties prenantes et les intégrer dans l'orientation stratégique d3.3 Développer des concepts de communication et de vente pour différents groupes cibles et évaluer leur effet d3.4 Développer et utiliser des stratégies de communication pour différentes parties prenantes d3.5 Établir et entretenir de manière stratégique des relations avec des partenaires, des institutions et des réseaux dans l'environnement sectoriel	

Compétences opérationnelles	Critères de performance	Critères de performance spécifiques à la discipline
D4 Piloter les processus de changement, façonner stratégiquement les évolutions numériques et faire évoluer la gestion des processus.	d4.1 Développer des stratégies pour les processus de changement au sein de l'entreprise et piloter leur mise en œuvre d4.2 Analyser les répercussions des changements et en déduire des mesures appropriées d4.3 Planifier les évolutions numériques au sein de l'entreprise et accompagner leur mise en œuvre d4.4 Faire évoluer la gestion des processus et garantir son efficacité d4.5 Impliquer et soutenir de manière ciblée les collaborateurs et les cadres dans les processus de changement	
D5 Développer les performances des collaborateurs et des cadres, les coacher et favoriser de manière ciblée leur développement au sein de l'entreprise.	d5.1 Élaborer des concepts de développement des collaborateurs et des cadres et les mettre en œuvre d5.2 Accompagner et faire progresser les collaborateurs et les cadres dans le cadre de processus de coaching et de feedback d5.3 Planifier et piloter des mesures visant le développement durable des compétences de leadership d5.4 Mesurer et évaluer l'effet des mesures de développement et de soutien	