

MANAGER EN PROJETS INTERNATIONAUX

REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

Bloc 1	Bloc 1 : CONCEVOIR DES PROJETS A DIMENSION INTERNATIONALE
Bloc 2	Bloc 2 : PILOTER DES PROJETS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE
Bloc 3	Bloc 3 : GÉRER L'IMPLANTATION D'UN PROJET A DIMENSION INTERNATIONALE
Bloc 4	Bloc 4 : MANAGER UNE EQUIPE PROJET MULTICULTURELLE

Conditions de validation de la certification :

L'obtention de la certification professionnelle complète est accordée aux candidats ayant satisfait l'ensemble des conditions détaillées ci-dessous :

- Avoir validé les 4 blocs de compétences,
- Avoir validé une composante professionnelle/recherche sous la forme d'un « travail de fin d'étude »

Chaque bloc constitutif de la certification peut être validé de manière autonome. La validation partielle d'un bloc n'est pas possible.

A l'issue d'un parcours de VAE, la certification s'obtient par la validation cumulative des 4 blocs de compétences du référentiel de certification, sur la base d'un livret de preuves présenté oralement devant le jury.

La formation et la certification sont accessibles aux candidats en situation de handicap. En ce sens, des aménagements dans le cadre des modalités d'évaluation sont possibles et seront définies au cas par cas auprès du Référent Handicap.

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Bloc 1 : CONCEVOIR DES PROJETS A DIMENSION INTERNATIONALE			
Activité 1 : Diagnostic stratégique de l'organisation - diagnostic externe (réglementations, tendances de consommations, etc.) - diagnostic interne - définition des axes de développement opérationnels - définition des objectifs du projet - Prise en compte des objectifs RSE, éthiques et environnementaux	C1. Définir le positionnement stratégique de l'organisation en caractérisant sa stratégie en termes de vision, missions, valeurs fondamentales et initiatives, en analysant la concurrence, en tenant compte des tendances de marché, en réalisant des analyses comparatives des avantages, des études de faisabilité et des analyses SWOT afin de déterminer des opportunités de développement de projet alignés sur les besoins de l'organisation.	Etude de cas (C1, C2, C5) <i>Evaluation d'une production collective écrite suivi d'une évaluation orale individuelle</i> Dans le cadre de la réalisation d'un projet de sa conception à sa mise en œuvre, le candidat en groupe, doit : <ul style="list-style-type: none"> - Présenter une analyse de l'environnement d'une organisation - Présenter les axes stratégiques de l'organisation - Présenter un projet à dimension internationale, - Expliciter l'intérêt du projet - Déterminer les objectifs et indicateurs de performance associés - Evaluer les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la réalisation du projet 	<u>Pour C1 :</u> Une analyse écrite de l'environnement d'une organisation est réalisée. Elle contient les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation de la vision, les missions, les valeurs et les axes stratégiques de l'organisation - L'identification des tendances de marchés actuelles et futures - Une analyse de la concurrence Les analyses comparatives des avantages, les études de faisabilités et les analyses SWOT, permettent de dégager des axes de développement de projet.
	C2. Définir des initiatives stratégiques en prenant en compte la stratégie organisationnelle de l'organisation, en intégrant les portefeuilles de programmes et de projets, en prenant en compte les aspects environnementaux et RSE afin de définir des axes de développement opérationnels de projet adaptés.		<u>Pour C2 :</u> Un projet à dimension internationale s'inscrivant en cohérence avec la stratégie et l'environnement de l'organisation est présenté à l'écrit. <ul style="list-style-type: none"> - Son intérêt pour l'organisation est explicité

		<ul style="list-style-type: none"> - Présenter et défendre son projet à la direction d'une organisation pour validation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Des objectifs et indicateurs de performance réalistes sont déterminés. Ce choix est justifié. - Les normes environnementales et RSE sont prises en compte.
Activité 2 : Préparation et structuration du projet <ul style="list-style-type: none"> - Conception du projet - Planification du projet -Définition des moyens techniques, humains et financiers -Négociation de financements pour l'implantation -Evaluation de la viabilité du projet 	C3. Concevoir un projet à dimension internationale à partir des axes de développement opérationnels identifiés, en évaluant les moyens techniques, humains et financiers nécessaires à sa réalisation et hiérarchisant les axes prioritaires de développement afin de garantir une mise en œuvre alignée avec les objectifs stratégiques de l'organisation.	Etude de cas (C3, C4) <i>Evaluation d'une production collective écrite suivi d'une évaluation orale individuelle</i> Il est demandé au candidat de réaliser une analyse des raisons pour lesquelles un projet n'a pas fonctionné et proposer une nouvelle organisation/de nouveaux axes de gestion qui devrait/ent mener au succès du projet.	<u>Pour C3 :</u> Les raisons pour lesquelles le projet n'a pas fonctionné sont identifiées. De nouveaux axes de développement opérationnels sont proposés, prenant en compte les ressources techniques, financières et humaines nécessaires à la réalisation du projet. Un plan d'action est réalisé en fonction des axes prioritaires de développement. Les ressources nécessaires à la réalisation du projet sont évaluées et s'inscrivent en cohérence avec les besoins du projet.
	C4. Evaluer la viabilité du projet en réalisant une étude de faisabilité dans laquelle figure les projections financières, les coûts opérationnels et les revenus potentiels et en identifiant les sources de financement internes ou externes afin de garantir que le projet soit réalisable et rentable pour l'organisation.		<u>Pour C4 :</u> La viabilité du projet est évaluée : <ul style="list-style-type: none"> - Une étude de faisabilité tenant compte des projections financières est réalisée - Les coûts opérationnels estimés et les revenus potentiels sont détaillés et évalués - Les sources de financement potentielles sont identifiées
Activité 3 : Valorisation du projet auprès des parties prenantes <ul style="list-style-type: none"> - Présentation du projet/scénario 	C5. Présenter le scénario stratégique du projet auprès des parties prenantes en adoptant une communication claire sur les objectifs du projet, en déterminant les	Etude de cas (C1, C2, C5) <i>Evaluation d'une production collective écrite suivi d'une évaluation orale individuelle</i>	<u>Pour C5 :</u> Le scénario stratégique du projet est présenté à l'oral.

<ul style="list-style-type: none"> - Présentation des résultats prévisionnels et des risques potentiels - Justification des décisions auprès des parties prenantes - Utilisation des techniques argumentatives adéquates 	<p>responsabilités et attentes des parties prenantes, en explicitant les enjeux pour l'équipe projet et les commanditaires et en présentant les indicateurs clés et bénéfiques attendus afin de créer un cadre pour le projet, aligné avec les activités de l'organisation.</p>	<p>Dans le cadre de la réalisation d'un projet de sa conception à sa mise en œuvre, le candidat en groupe, doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présenter une analyse de l'environnement d'une organisation - Présenter les axes stratégiques de l'organisation - Présenter un projet à dimension internationale, - Expliciter l'intérêt du projet - Déterminer les objectifs et indicateurs de performance associés - Evaluer les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires à la réalisation du projet - Présenter et défendre son projet à la direction d'une organisation pour validation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les objectifs du projet sont présentés clairement. - Les objectifs permettent de démontrer en quoi le projet s'inscrit dans le projet de l'organisation et répond à ses besoins - Les enjeux, indicateurs clés et bénéfiques attendus du projet sont présentés. - La présentation est structurée et cohérente - Le propos est maîtrisé et concis. - Le langage et la posture adoptés sont professionnels
---	---	---	---

	<p>C6. Présenter les résultats prévisionnels et les risques potentiels du projet en utilisant des modèles statistiques et financiers basés sur des données historiques et des tendances actuelles, et en utilisant des outils pour la modélisation et la simulation des résultats prévisionnels afin de justifier les décisions auprès des parties prenantes.</p>	<p>Etude de cas (C6)</p> <p><i>Evaluation d'une production individuelle écrite</i></p> <p>Le candidat doit sélectionner un projet réel ou fictif et identifier les alternatives possibles pour le projet (solutions techniques, nouvelles stratégies, nouveaux plans d'action), collecter des informations sur les alternatives pour en évaluer les avantages et alternatives.</p>	<p><u>Pour C6 :</u></p> <p>Le projet et ses alternatives sont présentés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des informations sur les alternatives sont collectées et présentées - Des modèles statistiques et financiers appropriés sont utilisés pour réaliser les projections financières. - Les avantages et risques de chaque alternative sont évalués - Des outils de modélisation et de simulation, tels que des logiciels de gestion de projet, sont utilisés pour visualiser les résultats.
--	--	---	--

Bloc 2 : PILOTER DES PROJETS À L'ÉCHELLE INTERNATIONALE

<p>Activité 4 : Déploiement et suivi du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Affectation des ressources et des moyens - Définition des indicateurs de performance - Respect des budgets d'exploitation - Evaluation des résultats du projet - Mise en place d'actions d'amélioration 	<p>C7. Coordonner les ressources humaines et matérielles nécessaires à chaque phase du projet en élaborant un calendrier détaillé des tâches, en utilisant des outils de planification des ressources tels que des tableaux de charge, et en optimisant l'affectation des ressources afin de garantir le respect des délais et la qualité des livrables.</p>	<p>Etude de cas (C7)</p> <p><i>Evaluation d'une production collective écrite suivi d'une évaluation orale individuelle</i></p> <p>Un projet avec différentes étapes est donné au candidat avec une échéance à respecter, et des contraintes établies : budget, ressources allouées, etc.</p> <p>Le candidat doit analyser si le projet respectera les délais.</p> <p>Il doit ensuite proposer des alternatives pour s'assurer du respect des délais (révision du budget, du plan de charge, etc.).</p>	<p><u>Pour C7 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet et ses contraintes sont analysés. - Une synthèse et une conclusion sont réalisées et mettent en avant les conditions d'atteinte ou non des objectifs du projet (arbitrage entre ressources et délais). - Des alternatives sont proposées pour respecter les délais : <ul style="list-style-type: none"> o Le plan de charge est revu o Un nouveau calendrier détaillé des tâches est réalisé prenant en compte les nouvelles contraintes
---	---	---	---

	<p>C8. Mettre en place un reporting des performances du projet en sélectionnant des KPI adaptés aux objectifs du projet, en utilisant des outils de suivi automatisés, en collectant les données en temps réel et en vérifiant que les budgets d'exploitation soient respectés afin de mesurer la progression du projet.</p>	<p>Mise en situation professionnelle (de C8 à C11)</p> <p><i>Evaluation d'une production collective écrite suivi d'une évaluation orale individuelle</i></p> <p>Le candidat prend le rôle d'un responsable de projet missionné par une organisation pour mettre en place un projet digital.</p> <p>Une contrainte aléatoire (de délais, de ressources, de périmètre, etc.) est donnée, que le candidat doit prendre en compte afin d'adopter une démarche agile.</p>	<p><u>Pour C8 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La contrainte est clairement identifiée et ses impacts sur le projet sont caractérisés - Une méthodologie agile de suivi du projet prenant en compte la contrainte est mise en place - Des KPI adaptés sont sélectionnés (leur choix est justifié) et permettent le suivi optimal du projet. Ils couvrent les aspects humains et opérationnels du projet.
	<p>C9. Evaluer les résultats du projet en les comparant aux KPI précédemment définis et en analysant les écarts entre les prévisions et les résultats réels afin de mettre en place des améliorations de processus.</p>		<p><u>Pour C9 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les écarts entre les résultats obtenus et les résultats attendus sont analysés -Des améliorations des processus sont proposées - Les améliorations portent sur la transformation digitale ou la transformation de l'organisation
<p>Activité 5 : Communication autour du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion de l'interface entre les différentes parties-prenantes au projet - Réalisation de comptes rendus de l'état d'avancement du projet 	<p>C10. Gérer l'interface entre les différentes parties-prenantes au projet en utilisant des outils et techniques de communication adaptés, en définissant un processus de communication structuré et adapté afin de garantir une communication fluide et adaptée tout au long du projet.</p>		<p><u>Pour C10 :</u></p> <p>Un processus de communication agile est établi.</p> <p>La méthodologie SCRUM est bien utilisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cycle des sprints est défini et adapté aux changements - Les outils et techniques de communication mobilisés sont adaptés au contexte et contraintes du projet.

<p>- Présentation des résultats intermédiaires du projet</p> <p>- Utilisation des outils et techniques de communication adaptés</p>	<p>C11. Réaliser des comptes rendus de l'état d'avancement du projet en présentant les résultats intermédiaires, en organisant des points d'avancement et en sollicitant régulièrement des feedbacks afin de tenir les parties prenantes informées et alignées sur la progression du projet.</p>		<p><u>Pour C11 :</u></p> <p>Le projet et sa méthodologie sont présentés à l'oral.</p> <p>Les résultats intermédiaires obtenus à chaque étape et les résultats finaux du projet sont explicités.</p> <p>La présentation est interactive, fluide et structurée.</p> <p>La posture et le langage adoptés sont professionnels et appropriés.</p>
<p>Bloc 3 : GÉRER L'IMPLANTATION D'UN PROJET A DIMENSION INTERNATIONALE</p>			
<p>Activité 6 : Développement d'activité à l'international</p> <p>- Veille stratégique et géopolitique</p> <p>- Détection des opportunités de croissance à l'échelle internationale</p> <p>- Prise en compte des risques pouvant impacter le projet</p> <p>- Définition de la stratégie d'achat</p>	<p>C12. Recueillir des informations sur le secteur en réalisant une veille informationnelle, sectorielle, concurrentielle, commerciale et technologique, en identifiant leurs impacts sur le secteur, en identifiant les nouvelles tendances de marché et en identifiant les risques qui pourraient impacter le projet afin de détecter les opportunités de croissance du projet.</p>	<p>Cas d'entreprise réel (C12, C13)</p> <p>Le candidat est confronté à une problématique d'achat réelle pour le compte d'une entreprise réelle.</p> <p>Il doit dans un premier temps faire un état des lieux du secteur et de la problématique de l'entreprise ainsi que de ses impacts et enjeux.</p> <p>En prenant tous ses aspects en compte, il doit faire des recommandations et mettre en place une stratégie d'achat adaptée.</p>	<p><u>Pour C12 :</u></p> <p>Les opportunités de croissance sont détectées. Elles tiennent compte de :</p> <p>D'un recueil d'informations sur le secteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une exhaustivité de sources d'informations (sectorielles, concurrentielles, commerciales, technologiques) est consultée. - Les impacts sur le secteur sont analysés - Les tendances de marché sont identifiées <p>Les risques potentiels pouvant impacter le projet sont analysés</p>
	<p>C13. Définir une stratégie d'achat en analysant les conditions du marché et les fournisseurs potentiels, en négociant des accords favorables et en établissant des partenariats</p>	<p>Travail en groupe avec présentation orale individuelle</p>	<p><u>Pour C13 :</u></p> <p>Une stratégie d'achat est définie. Elle contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La définition du niveau de criticité de l'achat à réaliser

	<p>stratégiques afin de sécuriser les ressources nécessaires au meilleur coût pour le succès de l'implantation internationale du projet.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Une analyse des risques est réalisée (valeur pour l'entreprise, impact environnemental, etc.) - Des conditions du marché et de la fiabilité des fournisseurs potentiels - De négociations favorables alignées sur les objectifs du projet - <p>Un arbitrage stratégique des achats à réaliser est acté.</p> <p>Des partenariats stratégiques sont définis.</p>
	<p>C14. Intégrer les spécificités locales et internationales dans le déploiement du projet en prenant en compte les spécificités culturelles telles que comportements, les valeurs, les différences de confiance, de rapport à la négociation etc., en adaptant sa posture en conséquence dans les relations entre les parties prenantes et en effectuant une analyse des réglementations locales et internationales afin de garantir une mise en œuvre du projet efficace respectueuse des divers contextes culturels.</p>	<p>Mise en situation professionnelle (C14)</p> <p><i>Evaluation individuelle écrite</i></p> <p>Il est demandé au candidat d'analyser culturellement une entreprise réelle ou fictive, au niveau organisationnel, générationnel, entre pays différents, etc.</p> <p>Il doit ensuite créer une carte culturelle pour mesurer la différence culturelle existante dans l'organisation et proposer une méthode pour diminuer ces différences et favoriser les synergies déjà existantes.</p>	<p><u>Pour C14 :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une analyse culturelle de l'organisation est réalisée. Elle est réalisée à partir des aspects organisationnels, générationnels et des différences qu'il peut exister entre les cultures inhérentes - Une carte culturelle est réalisée. Elle permet de mesurer la différence culturelle existant dans l'organisation. - Une méthode et des recommandations sont élaborées pour permettre de diminuer ces différences. - Les synergies déjà existantes et leur impact sont mis en valeur
<p>Activité 7 : Suivi financier du projet à dimension internationale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévisions financières 	<p>C15. Etablir des prévisions financières en s'appuyant sur des données historiques, en valorisant les ressources et en les alignant avec les stratégies globales de l'entreprise afin</p>	<p>Cas pratique (C15, C16, C17)</p> <p><i>Evaluation individuelle écrite</i></p> <p>A partir d'une problématique</p>	<p><u>Pour C15 :</u></p> <p>Des projections de la trésorerie sont réalisées.</p> <p>Ils tiennent compte :</p>

<p>- Respect des budgets et rentabilité</p> <p>- Evaluation de la performance financière du projet par rapport à la stratégie de l'entreprise (taux de retour interne : TRI, ROI)</p> <p>- Contrôle de gestion</p>	<p>de respecter les budgets définis par l'organisation.</p>	<p>projet donnée, il est demandé au candidat de réaliser un suivi financier du projet en présentant les KPI retenus pour évaluer le projet, une projection de trésorerie, les actions envisagées, les résultats et la rentabilité du projet, les investissements à réaliser, etc.</p>	<p>- De l'analyse des données historiques sur d'autres projets similaires</p> <p>L'alignement entre les stratégies financières et les objectifs globaux du projet</p>
	<p>C16. Evaluer la performance financière du projet en comparant régulièrement les indicateurs clés (taux de retour interne (TRI), retour sur investissement (ROI)) avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, en ajustant les pratiques de gestion financière au besoin afin d'assurer l'alignement du projet avec les attentes de rentabilité de l'organisation.</p>		<p><u>Pour C16 :</u></p> <p>Une évaluation financière du projet est réalisée et contient les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation des indicateurs clés - Une analyse approfondie des performances, - Une évaluation de la rentabilité financière, <p>Un rapport détaillé de la performance du projet est présenté, expliquant les méthodes utilisées, les hypothèses réalisées, et la justification de l'alignement du projet avec les attentes de rentabilité de l'organisation.</p> <p>Des recommandations sont réalisées à partir de cette analyse.</p>
	<p>C17. Mettre en place une gestion financière des projets en veillant à maintenir un équilibre entre l'investissement du projet et les avantages ou rendements attendus, en prenant en compte l'impact sur les autres projets du portefeuille et sur les résultats de l'organisation, en utilisant des tableaux de bord financiers, en évaluant les écarts par rapport aux prévisions budgétaires afin d'assurer la liquidité et la solvabilité du projet tout au long de son cycle de vie.</p>		<p><u>Pour C17 :</u></p> <p>Une méthode de gestion financière adaptée au projet est proposée.</p> <p>Elle prend en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le ratio entre l'investissement initial et les rendements attendus est maîtrisée. - L'impact prévisionnel sur les autres projets du portefeuille et sur les résultats globaux de l'organisation. <p>Des tableaux de bord et des systèmes de reporting sont réalisés et permettent d'évaluer</p>

			les écarts par rapport aux prévisions budgétaires.
Bloc 4 : MANAGER UNE EQUIPE PROJET MULTICULTURELLE			
Activité 8 : Gestion d'une équipe projet internationale <ul style="list-style-type: none"> - Coordination opérationnelle d'équipe - Animation d'équipe - Management inclusif - Prise en compte des situations de handicap - Gestion des conflits - Respect des codes sociaux-culturels 	C18. Coordonner une équipe projet internationale en définissant les missions et le périmètre d'intervention de chaque membre, en définissant les modalités de collaboration entre les différentes parties prenantes au projet et utilisant des <i>frameworks</i> culturels afin d'optimiser la mobilisation et les performances de l'équipe.	Mise en situation professionnelle (C18 et C19) <i>Evaluation individuelle basée sur un jeu de rôle en équipe</i> Dans le cadre d'un jeu de rôle en équipe, le candidat endosse tour à tour le rôle du manager et du managé, dans différents cas de figure propres aux missions d'un manager, tels que :	<u>Pour C18 :</u> Un modèle managérial qui valorise et intègre les contributions de tous les membres de l'équipe à l'international est décrit de façon détaillée. Les ressources nécessaires pour aider les membres de l'équipe à réussir leurs missions sont présentées. Différents outils de communication (oraux, écrits et digitaux) sont présentés et en adéquation avec la situation
	C19. Animer une équipe projet internationale au quotidien en organisant et animant des réunions régulières, en prenant en compte les modalités de travail à distance, en adoptant un style de management inclusif et sensible aux différences socio-culturelles et en intégrant les besoins spécifiques liés aux situations de handicap afin de créer un environnement de travail respectueux favorisant le bien-être de l'équipe.	<ul style="list-style-type: none"> - l'organisation et l'animation d'une réunion - la définition et l'évaluation des compétences d'un collaborateur - la définition de la mission et les objectifs d'un projet - la mobilisation de son équipe 	<u>Pour C19 :</u> Une procédure d'accompagnement de montée en compétence est rédigée. Les techniques utilisées pour développer et pérenniser des relations de confiance avec ses collaborateurs sont explicitées. Un diagnostic managérial est réalisé et des recommandations d'amélioration sont émises. L'intégration des situations de handicap est prise en compte dans chacun des éléments produits. Le candidat doit décrire de quelle manière les situations de handicap sont intégrées dans l'animation de l'équipe, et quelles sont les implications qui en découlent.

Activité 9 : Conduite du changement <ul style="list-style-type: none"> - Identification de l'impact des transformations - Identification du degré de résistance aux changements - Accompagnement des équipes au changement - Communication autour du changement - Formation des équipes 	C20. Evaluer les différents impacts des transformations (technologiques, organisationnelles, etc.) sur l'équipe en caractérisant le profil de chaque membre, en réalisant des enquêtes et des échanges réguliers afin de détecter les potentielles résistances au changement.	Etude de cas sur des problématique de gestion des ressources humaines et/ou de conduite du changement (C20 et C21) <i>Evaluation individuelle basée sur une présentation en équipe avec soutenance</i>	<u>Pour C20 :</u> L'impact des évolutions technologiques sur les métiers est décrit. Les facteurs de développement des compétences et modes de travail innovants sont identifiés.
	C21. Elaborer un plan d'accompagnement au changement en identifiant et en mettant en place des actions adaptées aux différents profils, en adoptant une communication claire et transparente et en organisant de formations et des ateliers afin d'engager les équipes dans le processus de changement.	Dans le cadre d'une situation réelle et impliquant des jeux de rôle, le candidat doit : -Proposer une stratégie d'accompagnement du changement dans la cadre de la transformation digitale d'une entreprise. -Développer plusieurs actions de communication auprès de cibles différentes (direction, salariés) afin d'expliquer les impacts de la digitalisation de l'entreprise sur les différentes dimensions organisationnelles (finance, RH, marketing etc.).	<u>Pour C21 :</u> Une stratégie d'accompagnement du changement est présentée : <ul style="list-style-type: none"> - les enjeux et les risques sont identifiés - les compétences manquantes et besoins en formation sont identifiés - la stratégie est adaptée aux différentes parties prenantes, internes et externes - une analyse de sa gestion d'un conflit (jeu de rôle) est réalisée