

Certification professionnelle de niveau 7 : Manager des transformations des organisations

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'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 1 : ORIENTER LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE			
A.1.1 Définition et/ou participation à la définition d'orientations stratégiques pour l'entreprise	C.1.1.1. Réaliser un diagnostic de l'organisation en mobilisant des outils permettant d'étudier son environnement et son fonctionnement, ses parties prenantes, ses perspectives et ses freins, pour identifier les changements à opérer	Evaluation 1 : Ecrit individuel. Constitution d'une synthèse écrite tirée de la mise en situation professionnelle pour décrire les décisions prises et leurs origines. Le choix de l'orientation stratégique sera analysé et argumenté. Les tableaux de bord et outils d'analyse seront inclus dans cette synthèse.	Une veille externe permet d'identifier et/ou d'argumenter les changements à opérer : analyse de marché, analyse de l'environnement (ex PESTEL), opportunités et menaces. Un diagnostic interne est réalisé ou commenté pour identifier et/ou argumenter les changements à opérer (ex SWOT) Les parties prenantes sont cartographiées Le diagnostic permet d'identifier les nécessités d'adaptation, mais aussi les capacités
	C.1.1.2 Définir des orientations stratégiques pour adapter l'organisation aux transformations à mener en intégrant les enjeux sociaux et en s'appuyant sur des outils d'aide à la décision		Les éléments de stratégie présentés s'appuient sur des outils d'aide à la décision (cf ci-dessus) tant sur les nécessités que sur les potentialités d'adaptation Ils sont temporalisés (court, moyen, long terme) Les enjeux sociaux sont pris en compte à travers la RSE par exemple. Les éléments à prendre en compte dans le projet présenté par le candidat sont clairement explicités pour éclairer la déclinaison du projet présenté
A.1.2. Déclinaison des changements stratégiques en actions à mener	C.1.2.1. Identifier et prévenir les risques liés au projet de changement en mettant en place des mesures pour sécuriser la conduite du changement		Les risques sur le projet sont identifiés dans les champs pertinents (RH, finance, délais, ...) Les risques induits par le projet sont identifiés (risques sociaux, opérationnels, image, ...) Des actions sont prévues pour les prévenir, les repérer, puis les gérer Les risques à ne pas faire les changements peuvent également être identifiés
	C.1.2.2. Déterminer les actions à mener pour réaliser et/ou accompagner les changements stratégiques, en considérant les différents champs à mobiliser		Tous les champs impactés par ou impactant le changement sont identifiés (commerce, RH, finances, organisation, process, système, management, technologies, ...) Les chantiers à mener sont explicités et déclinés au niveau approprié en termes d'objectifs, de livrables et d'indicateurs

BLOC 2 : CONDUIRE LE CHANGEMENT EN LIEN AVEC LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

A.2.1. Pilotage du changement dans le périmètre du projet	C.2.1.1. Mobiliser les ressources humaines, matérielles et financières, en évaluant les besoins induits par le projet pour garantir son aboutissement dans le respect des moyens disponibles	<p align="center">Evaluation 2 : mise en situation professionnelle réelle Evaluation individuelle sur la base d'un rapport d'activité et d'une présentation orale.</p> <p>A partir d'une mise en situation professionnelle, le candidat analyse l'organisation et conçoit un projet de changement qui répond aux nécessaires transformations à conduire. Il pilote un processus de conduite du changement.</p> <p align="center">Conditions de réalisation de l'évaluation : Remise du rapport d'activité dans le délai fixé dans le règlement de validation de la certification. Présentation orale devant le jury : 20 minutes de présentation et 40 minutes de questions du jury</p>	Les différents coûts liés à la conduite du projet ou induits par le changement sont identifiés, argumentés, chiffrés. De même pour les ressources matérielles mobilisées Le financement associé est présenté, sous forme de produits le cas échéant, d'auto-financement, ou d'estimations de gains (productivité, ...)
	C.2.1.2. Planifier le projet pour mener à bien le changement, en identifiant ses étapes, ses jalons et ses livrables, et en mobilisant des outils de planification		Les chantiers sont planifiés dans le temps Les étapes, jalons, livrables et dépendances sont identifiés
	C.2.1.3. Mobiliser les acteurs du projet, en mettant en place une organisation de travail cohérente avec les objectifs à atteindre et les moyens disponibles		L'équipe projet et les instances de pilotage sont identifiés Les rôles et attendus de chacun sont clairs La gouvernance est identifiée et son implication est mesurée Le positionnement du candidat est affirmé au sein du projet
	C.2.1.4. Piloter la mise en œuvre du projet en mobilisant des outils de gestion de projet et en les ajustant selon les aléas rencontrés pour atteindre les objectifs fixés		Les outils mis en place (plan d'action, planning, budget, suivi de la charge/homme, indicateurs, ...) sont effectivement pilotés dans le temps, suivis et ajustés si nécessaire Si besoin, les engagements sont formalisés (cahier des charges, conventions, étude de faisabilité, ...)
	C.2.1.5. Accompagner le changement auprès des publics concernés pour sécuriser le projet, en identifiant les freins et en mobilisant des outils et méthodes adaptés au contexte		Les impacts de tous ordres (organisationnels, financiers, opérationnels, psychologiques, ...) sur les acteurs internes ou externes, individuels ou collectifs, sont identifiés et pris en compte dans la conduite du projet Des outils (y compris règlementaires et managériaux) et méthodes sont mobilisés pour identifier et gérer les résistances au changement. Des démarches d'accompagnement sont proposées ou mises en place.
A.2.2. Communication et animation du projet auprès des parties prenantes	C.2.2.1. Diffuser l'information relative au plan de changement et à son avancement aux parties prenantes selon un rythme adapté pour garantir leur engagement	Les canaux et supports de communication autour du projet sont explicités et choisis en fonction des parties prenantes ciblées (ou de la commande le cas échéant) : outil de reporting projet, support de communication, rituels au sein des instances de pilotage, ... De même pour la fréquence de diffusion	
	C.2.2.2. Adapter son style de leadership aux parties prenantes en gérant les aléas pour obtenir l'adhésion des différents acteurs et maintenir leur mobilisation dans toutes les phases du projet	Le positionnement du candidat dans la conduite du projet est affirmé. Il adapte sa communication aux différentes étapes du projet (démarrage, réalisation, bouclage), aux situations (crise, aléas, décrochages) et aux acteurs (direction, partenaires, salariés)	
	C.2.2.3. Repérer et réguler les tensions et conflits à travers une écoute active des parties prenantes et une analyse des jeux d'acteurs, pour sécuriser le projet de changement	Les jeux d'acteurs sont identifiés afin de repérer les signaux faibles Les risques avérés éventuels sont pris en compte dans le mode d'animation Le cas échéant, les situations de conflit sont gérées de manière adaptée (outils, techniques communication, ressources tierces)	

BLOC 3 : DEVELOPPER LES COMPETENCES EN CONTEXTE DE CHANGEMENT OU D'AMELIORATION CONTINUE

<p>A.3.1. Projection des besoins et des évolutions des compétences de l'organisation considérée</p>	<p>C.3.1.1. Etablir un diagnostic des compétences disponibles dans l'entreprise sur le plan quantitatif et qualitatif en projetant les évolutions prévisibles dans le but d'accompagner les changements à venir</p>	<p align="center">Evaluation 3 : étude de cas Evaluation individuelle d'une production écrite.</p>	<p>Le diagnostic est argumenté sur la base d'outils et d'analyses qui peuvent être quantitatifs et qualitatifs (pyramide des âges, ancienneté, répartition hommes/femmes, niveau de diplôme, statuts, évolutions technologiques et organisationnelles, ...) Le candidat utilise ou propose une démarche et des outils de recensement et de qualification des compétences existantes</p>
	<p>C.3.1.2. Mesurer les écarts entre les compétences requises et disponibles, en identifiant les enjeux de compétences pour l'entreprise au regard de sa stratégie, en projetant les évolutions et en intégrant la politique RSE, afin d'identifier les changements à opérer</p>		<p>Le candidat présente de manière explicite et argumentée l'existant et la cible en matière d'effectifs et de compétences. Il s'appuie sur son diagnostic, et fait le lien avec les orientations stratégiques, l'environnement de l'entreprise, et les changements à opérer. Il peut également réaliser un benchmark, utiliser des études externes, ... Il identifie les compétences nouvelles, compétences clés et les situations critiques. Les enjeux d'inclusion sont pris en compte. Le candidat présente et argumente des axes de développement des compétences en adéquation avec l'état des lieux des compétences et les tendances du secteur concerné. Il considère aussi bien les compétences opérationnelles que les compétences comportementales.</p>
<p>A.3.2. Mise en œuvre d'une démarche de développement des compétences au sein de l'organisation</p>	<p>C.3.2.1. Proposer et co-construire des actions de maintien et de développement des compétences, en considérant les différents niveaux de l'organisation (individu, collectif, entreprise), en associant les acteurs concernés afin d'accompagner les besoins de l'entreprise</p>	<p>A partir d'un ou de plusieurs cas d'entreprise fourni(s) par le certificateur, le candidat réalise un diagnostic compétences de l'organisation, il formule des axes de développement des compétences adaptés aux besoins de l'organisation. Pour cela, il mobilise les outils de la démarche compétence et intègre les situations de handicap.</p> <p align="center">Conditions de réalisation de l'évaluation : se référer au règlement de validation de la certification</p>	<p>Des actions concrètes sont proposées et argumentées (sur la base du diagnostic, objectifs spécifiques) Exemples de types de propositions : recrutements, formations, accompagnement, promotions, réorganisation, sous-traitance. Les acteurs pertinents sont associés à la démarche : RH, managers. Le candidat prend en compte l'entreprise ou son périmètre dans son ensemble, mais aussi les situations individuelles.</p>
<p></p>	<p>C.3.2.2. Mettre en œuvre la démarche compétences dans son périmètre en l'inscrivant dans les processus RH existants et en l'adaptant en fonction des évolutions pour garantir son alignement avec la stratégie de l'entreprise</p>		<p>Les interactions avec les processus RH sont identifiées (entretiens individuels, contrats et avenants, formation, GEPP) Le mode de pilotage dans le temps du plan de développement des compétences est décrit : suivi des actions, mesure des résultats, mise à jour des besoins en fonction des évolutions internes</p>
<p></p>	<p>C.3.2.3. Intégrer les situations de handicap et leur potentielle évolution en exploitant sa bonne connaissance des postes et de l'organisation du travail pour améliorer l'accessibilité et l'inclusion des personnes en situation de handicap</p>		<p>Le candidat présente comment les situations de handicap sont prises en compte dans la conduite des actions de maintien, de développement des compétences</p>

BLOC 4 : INSCRIRE L'ENTREPRISE DANS UNE LOGIQUE DE PERFORMANCE ECONOMIQUE ET SOCIALE POUR PERENNISER SES ACTIVITES

A.4.1. Pilotage de la performance économique et sociale de son périmètre d'activité	C.4.1.1. Identifier les facteurs clés de la performance économique et sociale de l'entreprise dans toutes ses dimensions, au regard de son contexte et de ses enjeux, pour mettre en place les outils de pilotage adaptés		Les notions de performance économique (commerciale et financière) et sociale (RH, RSE, impact de l'entreprise sur son environnement) sont clairement repérées et comprises dans toutes leurs dimensions Elles sont projetées dans le cadre spécifique de l'entreprise en lien avec son contexte : son environnement, ses enjeux, ses choix stratégiques Les facteurs clés sont identifiés sous forme d'objectifs ou d'indicateurs pilotables (quantitatifs ou qualitatifs)
	C.4.1.2. Piloter l'organisation ou son périmètre d'activité sur le plan financier, en utilisant des outils et indicateurs adaptés, pour ajuster l'action au service des objectifs de performance visés		Le candidat présente une construction et/ou un pilotage de budget Il commente des données financières générales (entreprise ou périmètre) Il propose ou utilise des outils de contrôle de gestion pertinents sur son activité, il sait les interpréter pour ajuster son action
	C.4.1.3. Piloter un système d'évaluation de la satisfaction client en s'assurant de l'objectivité des critères définis et en intégrant les valeurs de l'organisation, pour orienter son action		Le système d'écoute clients est mis en place et/ou utilisé par le candidat (éventuellement client interne) Il comporte des critères objectifs et utilisables dans une démarche d'amélioration continue Les résultats sont analysés et exploités
	C.4.1.4. Piloter la performance sociale en prenant en compte les enjeux de RSE et en choisissant des indicateurs adaptés au contexte et à la stratégie de l'entreprise pour atteindre les objectifs visés		Le candidat identifie les critères de performance sociale au regard de la stratégie de l'entreprise, de ses enjeux, de son environnement (notamment les évolutions sociétales) Ils prennent en compte des enjeux comme l'inclusion, l'égalité, la non-discrimination, la démocratie, la formation, ... et peuvent porter sur les salariés ou des publics externes (mesure d'impact) Ils sont mesurés ou le candidat propose un système de mesure à travers des outils et/ou indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs Des actions sont prévues ou proposées pour maintenir les indicateurs au niveau des objectifs visés
A.4.2. Management d'équipe	C.4.2.1. Mobiliser les équipes autour de la performance économique et sociale pour faire converger les intérêts à travers des objectifs pertinents et partagés, et des pratiques managériales adaptées.	<p align="center">Evaluation 4 : mise en situation professionnelle réelle Evaluation individuelle sur la base d'un rapport d'activité et d'une présentation orale.</p> <p>A partir d'une mise en situation professionnelle réelle, le candidat démontre comment il intègre et pilote la performance économique et sociale d'une organisation pour pérenniser les activités qu'il gère. Il présente les outils de pilotage, les résultats obtenus et formule des propositions d'optimisation. Il explicite ses pratiques managériales responsables au service de la performance économique et sociale. Il présente enfin ses démarches de valorisation de ses activités et d'anticipation des évolutions afin de les pérenniser.</p>	<p>Le candidat présente comment les salariés sont informés des objectifs généraux de performance économique et financière et de leur contribution individuelle ou collective attendue Il propose ou pilote des objectifs individuels et/ou collectifs qui sont formalisés, atteignables ; ils sont mesurés de manière individuelle ou collective Des démarches et outils concrets sont proposés et utilisés : formalisation des objectifs, communication sur les orientations, reporting régulier, ...</p>
	C.4.2.2. Intégrer la RSE dans ses pratiques managériales en favorisant l'inclusion des personnes en situation de handicap, le développement de la QVCT, afin de valoriser la contribution sociale de l'entreprise	<p align="center">Conditions de réalisation de l'évaluation :</p> <p>Remise du rapport d'activité selon le délai fixé dans le règlement de validation de la certification. Présentation orale devant le jury : 20 minutes de présentation et 20 minutes de questions du jury</p>	<p>Le candidat identifie les leviers possibles pour répondre aux enjeux de RSE et de QVT et indique les actions concrètes menées dans son périmètre Par exemple : organisation du travail, adaptation des outils et des moyens de communication, style managérial et mode de gouvernance, actions de sensibilisation ou de formation, recrutement et intégration,</p>

<p>A.4.3. Adaptation des activités et pilotage par la valeur</p>	<p>C.4.3.1. Effectuer une veille stratégique en réunissant des éléments d'aide à la décision pour alimenter une démarche d'amélioration continue et d'adaptation au marché et à l'environnement</p>	<p>Une démarche de veille est mise en place dans les champs pertinents selon le périmètre géré : veille marché, veille réglementaire, technologique, ... Les outils sont présentés : veille concurrentielle, documentaire, benchmark, études, intégration dans des réseaux, ... Les informations sont exploitées et partagées</p>
<p>A.4.4. Pérennisation des activités de l'entreprise</p>	<p>C.4.3.2. Projeter les activités gérées à moyen terme au regard de la stratégie, des adaptations au marché, et en intégrant des critères sociaux et environnementaux pour développer ou maintenir la performance de l'organisation</p>	<p>Le candidat formule des recommandations et/ou des préconisations innovantes pour adapter l'organisation au marché, au respect de l'environnement, aux préoccupations sociales, développer ou maintenir la performance à moindre coût, à la recherche de la satisfaction client.</p>
<p>A.4.4. Pérennisation des activités de l'entreprise</p>	<p>C.4.4.1. Capitaliser les expériences induites par le projet à travers des méthodes et des livrables de retour d'expérience, pour s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue</p>	<p>Le candidat décrit les démarches, instances ou livrables réalisés pour partager et exploiter les pratiques et expériences acquises à travers le projet Il décrit comment le projet est tracé, documenté et transmis dans une logique de capitalisation.</p>
<p>A.4.4. Pérennisation des activités de l'entreprise</p>	<p>C.4.4.2. Valoriser les résultats obtenus en matière de performance économique et sociale, en communiquant de manière adaptée auprès des parties prenantes pour maintenir leur adhésion</p>	<p>Le candidat présente des outils de communication auprès de ses parties prenantes (management, direction, financeurs, actionnaires, partenaires, salariés, ...) qui mettent en avant les résultats obtenus en matière de performance économique et sociale. Le format et la fréquence sont adaptés aux situations. L'écrit est structuré et documenté. L'argumentation orale est fluide et maîtrisée. Les échanges avec le jury mettent en évidence la gestion des émotions du candidat.</p>