

**Certification « Manager des transformations des organisations »**

« 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. »

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
<b>BLOC 1 : CONDUIRE LE CHANGEMENT EN LIEN AVEC LA STRATEGIE D'ENTREPRISE</b>			
A.1.1. Définition et/ou participation à la définition d'orientations stratégiques	C.1.1.1. Définir des orientations stratégiques pour adapter l'organisation aux transformations à mener en tenant compte de ses potentialités	<b>Evaluation 1 : mise en situation professionnelle réelle</b> Evaluation individuelle sur la base d'un rapport d'activité et d'une présentation orale. A partir d'une mise en situation professionnelle réelle, le candidat analyse l'organisation, sa stratégie et son environnement et conçoit un projet de changement qui réponde aux nécessaires transformations à conduire. Il pilote un processus de conduite du changement.  <b>Conditions de réalisation de l'évaluation :</b> 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	Cr.1.1.1. La définition des orientations stratégiques est en adéquation avec les objectifs et les potentialités de l'organisation
	C.1.1.2. Concevoir un projet de changement en cohérence avec la stratégie d'entreprise en s'adaptant aux contextes internes et externes, en inscrivant son activité dans le cadre du règlement général de l'amélioration de l'accessibilité (RGAA)		Cr.1.1.2. La conception du projet est en adéquation avec les orientations stratégiques de l'organisation, l'étude d'opportunité et les directives du RGAA.
C.1.1.3. Décliner la stratégie et le projet de changement en axes de travail en mobilisant des outils d'aide à la décision, pour guider le changement nécessaire aux transformations à mener	Cr.1.1.3. La stratégie du projet de changement est formalisée et rend visible les objectifs poursuivis, les axes de travail retenus suite à l'utilisation d'outils d'aide à la décision		
C.1.1.4. Réaliser un diagnostic de l'organisation en étudiant les freins et les opportunités, en faisant l'état des lieux des pratiques de management des compétences et une analyse des risques pour orienter le changement	Cr.1.1.4. Le diagnostic de l'organisation est objectivé par l'analyse critique complète de l'état des pratiques managériales, des risques et opportunités engendrés par le changement envisagé et des atouts de l'organisation.		
A.1.2. Conduite du changement	C.1.2.1. Déterminer les actions pour adapter l'organisation au changement en tenant compte de ses contraintes		Cr.1.2.1. Les actions sont déterminées par les objectifs du projet, les contraintes et les forces de l'organisation.
	C.1.2.2. Planifier les étapes du projet en posant les jalons de suivi pour mener à bien le changement		Cr.1.2.2. La production du calendrier du projet rend visible les différentes étapes et jalons du changement ainsi que les outils de suivi de ceux-ci.

<p>A.1.3. Prévention et gestion des conflits</p> <p>A.1.4. Communication auprès des parties prenantes</p>	<p>C.1.2.3. Mobiliser les ressources matérielles et financières pour garantir l'aboutissement du projet dans le respect des moyens disponibles</p> <p>C.1.2.4. Mobiliser les acteurs pour garantir le bon déroulement du projet en constituant les instances de conduite de projet, en identifiant/clarifiant leurs rôles et en faisant preuve d'ouverture d'esprit et de maîtrise de soi</p> <p>C.1.2.5. Conduire le changement en accompagnant les salariés, les équipes, l'organisation en mode projet continu en montrant du courage et de la persévérance face aux obstacles rencontrés</p> <p>C.1.3.1. Repérer les signaux faibles annonciateurs de tensions en pratiquant une écoute active et en observant les jeux d'acteurs pour éviter une détérioration</p> <p>C.1.3.2. Réguler les situations de conflit dans un contexte de changement pour entretenir la relation de confiance en utilisant des techniques adaptées</p> <p>C.1.4.1. Diffuser l'information relative au plan de changement et à son avancement aux parties prenantes selon un rythme adapté</p> <p>C.1.4.2. Communiquer en interne et externe, en mode projet et/ou en situation de crise pour accompagner le changement et obtenir l'adhésion des parties prenantes</p>		<p>Cr.1.2.3. Les ressources matérielles et financières mobilisées sont indexées aux moyens disponibles</p> <p>Cr.1.2.4. Les outils dédiés à la conduite du projet permettent aux acteurs mobilisés d'identifier le rôle de chacun, les livrables attendus et le calendrier établi. Le candidat adopte une posture de facilitateur basée sur une analyse objective des besoins des personnes mobilisées</p> <p>Cr.1.2.5. La conduite de projet tient compte du contexte ainsi que des indicateurs de suivi et d'évaluation du projet. De plus, les modalités et techniques de conduite et d'accompagnement du changement sont décrites et adaptées aux différentes personnes mobilisées.</p> <p>Cr.1.3.1. Les signaux faibles annonciateurs de tensions sont identifiés et objectivés par la lecture des jeux d'acteurs</p> <p>Cr.1.3.2. Les techniques de gestion de conflit utilisées sont décrites et adaptées. Elles recherchent le maintien de la dynamique de travail, du climat de confiance et de la coopération des collaborateurs.</p> <p>Cr.1.4.1. Les supports de communication sont adaptés, nourris et diffusés aux parties prenantes. Le degré d'information et la fréquence de diffusion de celle-ci sont indexés au degré de collaboration de chaque partie prenante.</p> <p>Cr.1.4.2. Le candidat tient compte dans sa communication des aléas et des obstacles dans la conduite du changement et met en œuvre les adaptations nécessaires à l'adhésion des personnes mobilisées.</p>
---	--	--	--

**BLOC 2 : DEVELOPPER LES COMPETENCES EN CONTEXTE DE CHANGEMENT OU D'AMELIORATION CONTINUE**

<p><b>A.2.1.</b> Mise en œuvre d'une démarche de développement des compétences au sein de l'organisation</p>	<p><b>C.2.1.1.</b> Analyser les enjeux d'une démarche compétence au sein de l'organisation pour mener à bien le changement en cohérence avec la stratégie d'entreprise</p> <p><b>C.2.1.2.</b> Anticiper les besoins en compétences en fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise pour identifier les compétences clés</p> <p><b>C.2.1.3.</b> Etablir un état des lieux des compétences en effectuant un benchmark en externe et une recherche en interne pour identifier les compétences disponibles</p> <p><b>C.2.1.4.</b> Mesurer les écarts entre les compétences requises et les compétences disponibles, en vue d'établir des axes de développement des compétences utiles au changement</p> <p><b>C.2.1.5.</b> Mobiliser les compétences en agissant soit au niveau de l'organisation, du collectif, de l'individu, pour les faire évoluer</p> <p><b>C.2.1.6.</b> Piloter la construction des outils de la démarche compétence par les acteurs concernés dans un souci de performance</p> <p><b>C.2.1.7.</b> Faire évoluer les outils de la démarche compétence, en cohérence avec les process RH existants pour garantir leur adaptation</p> <p><b>C.2.1.8.</b> Intégrer les situations de handicap en exploitant sa bonne connaissance des compétences de l'organisation pour améliorer l'accessibilité des handicapés</p>	<p><b>Evaluation 2 : étude de cas</b>          Evaluation individuelle d'une production écrite.          A partir d'un cas d'entreprise fourni par le certificateur, le candidat réalise un diagnostic compétence de l'organisation, il formule des axes de développement des compétences et rédige un processus de développement des compétences adapté aux besoins de l'organisation. Pour cela, il mobilise les outils de la démarche compétence et intègre les situations de handicap.</p> <p><b>Conditions de réalisation de l'évaluation :</b> se référer au règlement de validation de la certification</p>	<p>Cr.2.1.1. L'analyse des enjeux de la démarche compétence s'appuie sur un diagnostic compétence de l'organisation concret</p> <p>Cr.2.1.2. La définition détaillée du besoin en compétences est en adéquation avec les choix stratégiques de l'organisation et les contraintes de l'environnement.</p> <p>Cr.2.1.3. L'état des lieux des compétences rédigé, s'appuie sur le benchmark réalisé et recense l'ensemble des compétences internes et externes disponibles.</p> <p>Cr.2.1.4. 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</p> <p>Cr.2.1.5. Le processus de mesure et de maintien et/ou du développement des compétences est formalisé et argumenté</p> <p>Cr.2.1.6. Les outils de la démarche compétences décrits sont co-construits avec les acteurs concernés et recherchent la performance</p> <p>Cr.2.1.7. Des boucles d'amélioration continue des outils déployés sont préconisées et le processus d'adhésion du collectif de travail concerné est décrit</p> <p>Cr.2.1.8. L'intégration des personnes en situation de handicap est recherchée et rendue effective en s'appuyant sur les compétences de celles-ci.</p>
--	---	--	--

**BLOC 3 : PILOTER LA PERFORMANCE ECONOMIQUE ET SOCIALE DE L'ORGANISATION**

<p><b>A.3.1.</b> Gestion de la performance économique et sociale</p>	<p><b>C.3.1.1.</b> Piloter l'organisation sur le plan financier afin de garantir sa performance économique et sociale en identifiant les facteurs clés de succès d'une activité, en utilisant des outils de contrôle de gestion et d'analyse financière</p> <p><b>C.3.1.2.</b> Optimiser les outils de pilotage en mesurant les résultats obtenus afin de garantir la performance économique et sociale de l'organisation</p> <p><b>C.3.1.3.</b> Présenter les résultats du pilotage de la performance économique et sociale des activités aux parties prenantes à l'aide de supports adaptés pour les convaincre</p>	<p><b>Evaluation 3 : mise en situation professionnelle réelle</b>          Evaluation individuelle sur la base d'un rapport d'activité et d'une présentation orale.          A partir d'une mise en situation professionnelle réelle, le candidat pilote la performance économique et sociale d'une organisation. Il présente les outils de pilotage, les résultats obtenus et formule des propositions d'optimisation. Le candidat manage en mobilisant les équipes dans une démarche responsable.</p>	<p>Cr.3.1.1. Les outils de pilotage financier intègrent les données des facteurs clé de succès identifiés</p> <p>Cr.3.1.2. Les propositions d'optimisation des outils de pilotage et les résultats utiles à la prise de décision sont présentés et argumentés</p> <p>Cr.3.1.3. La présentation écrite des résultats du pilotage de la performance économique et sociale des activités de l'organisation est structurée et documentée. L'argumentation orale est fluide et éloquente. Les échanges avec le jury mettent en évidence la gestion des émotions du candidat.</p>
<p><b>A.3.2.</b> Management d'équipe</p>	<p><b>C.3.2.1.</b> Mobiliser les équipes pour faire converger les intérêts dans le respect des valeurs de l'organisation en fixant des objectifs et en favorisant le travail d'équipe</p> <p><b>C.3.2.2.</b> Mettre en œuvre les processus nécessaires à l'intégration des personnes en situation de handicap</p> <p><b>C.3.2.3.</b> Créer un contexte favorable à la performance sociale par un management responsable auprès de son/ses équipe(s) en intégrant les enjeux de la RSE pour obtenir des résultats</p>	<p><b>Conditions de réalisation de l'évaluation :</b> 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>Cr.3.2.1. Les objectifs individuels des collaborateurs sont formalisés et atteignables, ils recherchent la cohésion d'équipe et respectent les valeurs de l'organisation.</p> <p>Cr.3.2.2. Les moyens et les processus nécessaires à l'intégration des personnes en situation de handicap sont adaptés et mobilisés</p> <p>Cr.3.2.3. Les pratiques de management basées sur le leadership, le sens des responsabilités, la participation des acteurs sont effectives et la RSE est respectée dans les techniques de management</p>

**BLOC 4 : PERENNISER LES ACTIVITES DE L'ORGANISATION**

**A.4.1.** Pilotage des activités par la valeur

**C.4.1.1.** Effectuer une veille stratégique pour réunir des éléments d'aide à la décision en matière de relation client, d'adaptation au marché concurrentiel et à l'environnement

**C.4.1.2.** Piloter un système d'évaluation de la satisfaction client intégrant les valeurs de l'organisation en s'assurant de l'objectivité des critères définis pour créer de la valeur

**C.4.1.3.** Projeter à moyen terme les activités qu'il pilote pour garantir leur adaptation au marché et à l'environnement et créer de la valeur en intégrant les préoccupations sociales et environnementales des clients

**Evaluation 4 : mise en situation professionnelle réelle**

Evaluation individuelle sur la base d'un rapport d'activité et d'une présentation orale.

A partir d'une mise en situation professionnelle réelle, le candidat pilote les activités par la valeur. Il assure une veille stratégique, pilote un système d'évaluation de la satisfaction client et projette à moyen terme ses activités

**Conditions de réalisation de l'évaluation :**

remise du rapport d'activité selon le délai fixé dans le règlement de certification. Présentation orale devant le jury : 10 minutes de présentation et 10 minutes de questions du jury

Cr.4.1.1. La veille stratégique sur l'évolution du marché et de l'environnement est produite, elle permet la proposition d'éléments d'aide à la décision (préconisations, recommandations).

Cr.4.1.2. Les méthodes et outils d'évaluation de la satisfaction client permettent de rechercher : l'objectivité des résultats, les éléments permettant de viser l'amélioration continue de la qualité et de la performance de l'organisation, et de mesurer la capacité d'inclusion des personnes en situation de handicap

Cr.4.1.3. 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.