

Manager de grands projets de changement (MS)
Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation

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 de compétences n° 1 : Analyse d'une demande dans le cadre d'une problématique de changement et élaboration d'une proposition d'intervention adaptée			
<p>1.1 – Définition du positionnement et des modalités d'interrelations avec le système client</p> <p><i>Activités principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse du système client • La structuration des relations et des interactions avec le système client • L'identification du rôle attendu • La création des conditions du dialogue et du système d'influence 	<p>En analysant le contexte culturel, relationnel et politique du système client et en identifiant ses caractéristiques (mode de fonctionnement, jeux de pouvoir internes), définir le positionnement à adopter et les modalités d'interrelations à instaurer, afin d'établir des relations privilégiées permettant une collaboration de confiance et favorisant l'implication de tous les acteurs internes.</p> <p>1) Décoder les caractéristiques propres à la culture de l'entreprise et à ses valeurs, en déterminant la méthodologie à appliquer et sources d'informations à utiliser et en analysant les données recueillies, afin de mieux prendre en compte le système client, son mode de gouvernance, son fonctionnement, ses acteurs, et les éléments à l'origine de la demande d'intervention.</p> <p>2) Analyser le périmètre d'intervention et le système d'influence des principaux acteurs du système client, en les ayant identifiés au préalable, afin d'évaluer leur positionnement et leurs enjeux dans le projet à conduire.</p> <p>3) Evaluer les attentes et besoins spécifiques des principaux acteurs du système client, en utilisant un mode de questionnement et des techniques d'analyse et de</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>L'analyse d'un système client, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques du système client, - le mode de fonctionnement interne du système client, - la carte des pouvoirs du système client (acteurs, positions, cycles de décision), - les attentes spécifiques des acteurs du système client, - le rôle dévolu au manager de projet de changement au regard des spécificités du système client, - les modes de communication à instaurer avec le système client. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la démarche d'investigation du système client : <ul style="list-style-type: none"> - le choix de la méthode de collecte et de traitement des informations est approprié au contexte et aux particularités de l'entreprise, - les sources d'information sélectionnées et les données recueillies sont fiables et significatives. • Qualité de l'analyse du système client : <ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques propres à la culture de l'entreprise sont identifiées, - le mode de fonctionnement de l'entreprise est correctement défini, - les modalités de gouvernance et le processus décisionnel de l'entreprise sont repérés, - les différents acteurs de l'entreprise sont identifiés et leurs positionnements et champs d'intervention définis,

	<p>reformulation respectant ses interlocuteurs et en s'assurant de sa compréhension des informations recueillies.</p> <p>4) Analyser son propre rôle tel qu'il est attendu de la part du système client, en analysant les attentes et enjeux explicites et implicites de la demande d'intervention, afin d'ajuster son positionnement au mieux des intérêts de son client et des siens.</p> <p>5) Déterminer le mode relationnel à instaurer avec les différents acteurs du système client, en définissant les conditions favorisant le développement d'un dialogue et des modalités de collaboration basée sur la confiance, afin de trouver la juste mesure dans le positionnement à adopter et le système de relations à instaurer.</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail collectif Production écrite et orale</p>	<p>- les attentes implicites et explicites propres aux différents acteurs de l'entreprise sont identifiées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de l'identification et de la restitution du rôle attendu : <p>- les potentialités et limites du rôle attendu sont évaluées, - le positionnement à adopter est en cohérence avec l'analyse du système client et l'identification de ses spécificités, - le rôle à assumer répond aux besoins du système client, - les modes de communication proposés favorisent le dialogue et la construction d'une relation de confiance avec les acteurs du système client.</p>
<p>1.2 – Analyse de la demande et des besoins du système client</p> <p><i>Activités principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse de la demande émise par le système client • Le recueil et le traitement d'informations sur l'entreprise et la problématique à traiter • La réalisation d'entretiens • L'analyse de la situation et de sa problématique 	<p>En recueillant des informations sur le système client et en tenant compte de ses caractéristiques, analyser une demande d'intervention sur un projet de changement, en repérant les besoins sous-jacents, les éléments à son origine, les enjeux et risques potentiels, ainsi que les acteurs concernés afin de définir le cœur et l'étendue de la problématique à traiter.</p> <p>1) Définir la méthodologie, les modalités de recueil et les sources à consulter, en identifiant les informations nécessaires à la conduite de sa mission, afin de recueillir les éléments d'analyse nécessaires à l'identification et la compréhension de la problématique à l'origine de la demande du système client.</p> <p>2) Préparer les entretiens à réaliser avec les représentants du système client émetteurs de la demande d'intervention sur une problématique de changement, en tenant compte de leurs profils et positions respectives et en s'appuyant sur</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>La qualification des besoins d'un système client au regard d'une problématique de changement, restituée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les outils d'investigation et d'analyse mis en œuvre, - l'analyse de la demande, - l'identification des besoins sous-jacents, - la reformulation de la problématique à traiter, - les recherches complémentaires opérées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la démarche d'investigation et d'analyse du besoin : <p>- la collecte d'informations permet d'éclairer l'environnement interne et externe de l'entreprise, - les modalités d'investigation mises en œuvre sont complémentaires et suffisantes (entretiens, questionnaires, visites, recherches documentaires...), - les méthodes et techniques de conduite d'entretien choisies sont adaptées aux interlocuteurs,</p>

	<p>l'analyse préalable des informations sur l'entreprise, son secteur, son positionnement et sa taille, afin de cerner le contexte et l'environnement de la demande.</p> <p>3) Recueillir la demande émise par le système client, en conduisant des entretiens avec ses représentants et en utilisant les différentes techniques de questionnement facilitant l'expression de ses interlocuteurs, afin d'identifier la problématique de changement, le périmètre concerné et les objectifs poursuivis.</p> <p>4) Analyser la demande émise par le système client, en tenant compte de son environnement socio-économique, en repérant ses dimensions explicites et implicites et en identifiant l'origine de la problématique de changement et les enjeux qu'elle recouvre pour les différents acteurs concernés, afin de clarifier les attentes exprimées et sous-jacentes du système client et d'estimer l'ampleur du projet à conduire.</p> <p>5) Déterminer les investigations complémentaires à mener, en choisissant les méthodes, outils et actions à mettre en œuvre (entretiens, questionnaires, visites sur site...), afin d'approfondir le questionnement de la problématique et d'identifier les implications et impacts potentiels du projet de changement sur les plans humain, organisationnel, culturel, financier, environnemental et technique.</p> <p>6) Qualifier les besoins explicites et sous-jacents du système client, en s'appuyant sur la consolidation et la redéfinition de sa problématique de changement et en déterminant les causes internes et externes probables ou avérées qui en sont à l'origine.</p> <p>7) Evaluer le système de contraintes à prendre en compte, en identifiant les limites imposées par les impératifs budgétaires</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail collectif Production écrite et orale</p>	<p>- les investigations complémentaires permettent la vérification et la consolidation de l'analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de l'analyse de la demande d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> - les éléments de contexte et environnementaux à prendre en compte sont identifiés, - les attentes explicites formulées par le système client sont comprises, - les attentes implicites du système client sont correctement déduites et détectées, - l'origine ou la(es) cause(s) du changement sont identifiées, - le système de contraintes internes et externes à prendre en compte est évalué, - la problématique du système client est correctement définie et reformulée, - le(s) besoin(s) du système client sont qualifiés, - les objectifs du système client sont identifiés et définis.
--	---	---	---

	<p>et de délai, ainsi que les freins et risques potentiels, afin de déterminer les leviers d'action possibles.</p> <p>8) Vérifier la pertinence de l'analyse de la problématique, en conduisant des recherches complémentaires sur d'autres projets réalisés sur des champs similaires, afin de mettre en perspective ces différentes expériences et de consolider sa compréhension de la situation à gérer.</p>		
<p>1.3 – Elaboration, présentation et négociation d'une proposition d'intervention</p> <p><i>Activités principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'élaboration d'un pré-diagnostic situationnel • La conception de la démarche d'intervention • L'évaluation des moyens à mobiliser et l'estimation des coûts générés • La formulation argumentée et la négociation de la proposition d'intervention 	<p>En s'appuyant sur un pré-diagnostic de la situation de l'entreprise permettant la définition de son périmètre d'intervention et des méthodes à mettre en œuvre, élaborer une proposition d'intervention sur une problématique de changement, en déterminant les résultats attendus, les moyens à mobiliser, les délais de réalisation, les coûts à engager et en définissant un scénario de négociation permettant de contractualiser l'intervention.</p> <p>1) Réaliser un pré-diagnostic de la situation de l'entreprise et de sa problématique de changement, en hiérarchisant ses différentes dimensions et en mettant en perspective les caractéristiques et capacités de l'entreprise au niveau de son organisation, de son fonctionnement et de sa culture, afin de formuler différentes hypothèses sur la démarche d'intervention à mettre en œuvre.</p> <p>2) Définir le périmètre de l'intervention à mener, en tenant compte du système de contraintes dans lequel elle doit s'inscrire et en vérifiant la pertinence des différentes hypothèses formulées au regard de ses expériences ou de celles menées pour des projets similaires.</p> <p>3) Définir les buts et objectifs de l'intervention à mener, en sélectionnant les démarches et les méthodes à mettre en œuvre, en tenant compte des délais, du budget et en estimant les résultats à atteindre.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>Une proposition d'intervention sur un projet de changement et ses conditions de négociation, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'analyse de la situation de l'entreprise, - les hypothèses sur lesquelles se base l'intervention, - les caractéristiques remarquables de l'intervention, - l'argumentaire justifiant les choix et options retenus, - les supports de communication et de présentation de la proposition d'intervention. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du pré-diagnostic et de sa restitution : <ul style="list-style-type: none"> - les données prises en compte dans la réalisation du pré-diagnostic sont présentées, - l'exploitation des données est correcte et permet de hiérarchiser les différentes dimensions de la problématique de changement et d'évaluer les capacités de l'entreprise à y répondre, - le pré-diagnostic posé est clair, concis et en cohérence avec les données mobilisées et leur analyse. • Pertinence de la proposition d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> - différentes hypothèses d'intervention sont formulées et présentées, - les caractéristiques, avantages et limites de chaque hypothèses sont identifiés, évalués et restitués, - le choix du type d'intervention retenu est cohérent au regard de la

	<p>4) Structurer les modalités et les différentes étapes de l'intervention, en vérifiant la pertinence et la cohérence de la démarche envisagée, en identifiant les leviers d'appui et les freins à surmonter au regard des caractéristiques du système client et des publics concernés par le projet à mener.</p> <p>5) Etablir le budget de l'intervention, en calculant le coût son au regard du nombre de jours à réaliser, des moyens humains et matériels à engager et en définissant la marge à dégager, afin de veiller à la rentabilité économique de l'intervention.</p> <p>6) Formaliser la proposition d'intervention, en resituant le contexte, les analyses effectuées, les hypothèses d'actions, les choix méthodologiques et les coûts estimés, en argumentant les choix effectués et en explicitant leur adéquation au regard des dimensions de la problématique à traiter.</p> <p>7) Présenter la proposition aux commanditaires du système client, en utilisant les supports et modes de communication appropriés à ses interlocuteurs et en développant un argumentaire explicitant clairement la cohérence des choix effectués au regard de la problématique et leur adéquation avec l'organisation et fonctionnement de l'entreprise.</p> <p>8) Négocier les modalités et conditions de réalisation de l'intervention, en prenant en considération les questionnements et objections exprimées par les interlocuteurs occupant une position stratégique au sein du système client, afin de parvenir à un accord acceptable et préservant les intérêts des deux parties.</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail collectif Production écrite et orale</p>	<p>problématique et des spécificités de l'entreprise,</p> <ul style="list-style-type: none"> - le périmètre de l'intervention est clairement circonscrit, - les contraintes de l'intervention, notamment sur le plan des délais et des ressources financières, sont prises en considération, - les objectifs et résultats de l'intervention sont clairement définis, qualifiés, voire quantifiés, - le déroulement de l'intervention est structuré et les freins potentiels sont identifiés, - l'estimation des coûts de l'intervention est réaliste <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la présentation de la proposition d'intervention : <ul style="list-style-type: none"> - les supports de présentation sont clairs, concis et adaptés à ses destinataires, - les choix effectués sont présentés et argumentés, - les explications et argumentations sont claires et convaincantes
--	---	---	--

Bloc de compétences n° 2 : **Diagnostic de la problématique de changement de l'entreprise et construction d'une solution adaptée**

2.1- Diagnostic de la situation de l'entreprise et de sa problématique de changement

Activités principales :

- Le choix et la définition des méthodes, techniques et outils d'investigation
- L'organisation et la mise en œuvre du système de recueil et de traitement des informations
- Le choix et la mise en œuvre de méthodes de diagnostic adaptées
- L'établissement et la présentation du diagnostic au système client

En organisant et dirigeant la mise en œuvre d'un système de recueil et de traitement des informations, établir le diagnostic de la situation à l'origine de la demande d'intervention, en procédant à une structuration des données à partir de modèles ou de matrices d'analyse permettant de rechercher des solutions.

1) Organiser un système de recueil et de traitement d'informations correctement dimensionné au regard des contraintes de budget et de délais, en définissant le périmètre des investigations à mener en fonction de la problématique de changement de l'entité cliente et en déterminant leurs modalités et méthodes de collecte, afin de disposer des données nécessaires à l'établissement de son diagnostic.

2) Déterminer la nature des informations à recueillir, en définissant les catégories et les dimensions quantitatives et/ou qualitatives à explorer et en sélectionnant en concertation avec ses commanditaires les sources humaines et documentaires, afin de disposer des données nécessaires à une exploration approfondie de la problématique.

3) Réaliser le recueil des informations, en mobilisant les outils et techniques adéquats au regard des méthodes choisies et en structurant les enquêtes qualitatives et/ou quantitatives à effectuer en collaboration avec un service statistique, afin de disposer des données nécessaires à une exploration approfondie de la problématique.

4) Analyser le contenu de l'ensemble des données recueillies à l'issue des processus de collecte d'informations, en utilisant les méthodes, modèles et matrices de diagnostic appropriés au regard de la problématique.

Les candidats doivent présenter les productions suivantes :

Le diagnostic de la situation de l'entreprise au regard de sa problématique de changement,

- présentant :
- l'organisation de la phase de recherche d'informations,
 - les méthodes et outils d'investigation utilisés,
 - le compte rendu d'entretiens et/ou de réunions (guide d'entretien),
 - la méthode et les outils d'analyse des informations,
 - le diagnostic posé et ses modalités de vérification

Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation

Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel
Travail collectif
Production écrite et orale

- Pertinence de la méthodologie mise en œuvre en vue de l'établissement du diagnostic :
 - le périmètre d'investigation est clairement délimité et en cohérence avec la problématique de changement de l'entreprise,
 - la sélection des sources d'information est pertinente au regard de leur fiabilité, de leur complémentarité, de leur intérêt et de leur actualité,
 - le choix des techniques et méthodes d'investigation prend en compte les limites des ressources financières et humaines à disposition,
 - les modalités de collecte et de traitement de l'information permettent une exploitation efficace des données, sur les plans qualitatif et quantitatif,
 - le choix des modèles et matrices de diagnostic est en adéquation avec la problématique à traiter.
- Qualité du diagnostic posé :
 - le choix du niveau d'information restitué est adapté aux besoins de ses destinataires,

	<p>5) Etablir le diagnostic de la situation de l'entreprise au regard de sa problématique de changement, en croisant l'ensemble des données analysées, et en s'assurant de la pertinence des méthodes et modèles retenus au regard de la structuration des premières données.</p> <p>6) Présenter le diagnostic aux parties prenantes du système client, en sélectionnant les données ayant permis de le poser et en éclairant et en donnant sens à leur analyse afin de le faire valider par le système client, en y apportant éventuellement des ajustements.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - la présentation des informations et analyses équilibre souci de précision et nécessité de synthèse, - la structuration de la restitution est claire, logique et cohérente, - l'interprétation des études et données collectées est juste, - le diagnostic est concis et synthétique, - le diagnostic est argumenté de façon factuelle et convaincante.
<p>2.2- Recherche et conception d'une solution adaptée à la problématique de changement de l'entreprise</p> <p><i>Activités principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • L'analyse des causes génératrices de la problématique de changement • La recherche de solutions adaptées à la problématique de changement • L'évaluation et la sélection d'une ou plusieurs solutions adaptées à la problématique de changement • La présentation de recommandations argumentées aux décideurs du système client 	<p>En organisation la recherche, l'évaluation et la sélection collectives de solutions d'ordres stratégiques, techniques et organisationnels répondant à la problématique de changement de l'entreprise, concevoir et formaliser des recommandations en argumentant le choix des solutions préconisées, afin de permettre au système client de prendre une décision sur le choix du projet à mettre en œuvre.</p> <p>1) Explorer les différentes causes potentiellement génératrices de la problématique de changement, en mettant en œuvre une méthode d'analyse de problème et en vérifiant leurs liens et leurs interdépendances, afin d'établir la cartographie des causes et effets de la situation.</p> <p>2) Rechercher des solutions d'ordres stratégiques, techniques et organisationnels permettant de traiter les différentes causes identifiées, en constituant une équipe d'experts pluridisciplinaire et en associant les commanditaires au processus de réflexion aux différentes étapes clés de son investigation, afin de favoriser l'innovation et le consensus au sein du système client.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>Les recommandations stratégiques et d'innovation à implémenter, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le rappel du problème concerné, - les méthodes de conception utilisées, - la méthode de caractérisation de l'apport de valeur possible de chaque solution, - la ou les solutions choisies, - l'argumentation des choix effectués. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de la méthode d'analyse des causes : <ul style="list-style-type: none"> - le choix de la méthode d'analyse et de résolution de problème est adaptée à la problématique de l'entreprise, - les causes potentiellement génératrices de la problématique de changement sont identifiées, - les liens et interrelations entre les différentes causes identifiées sont analysées, - les différentes causes sont cartographiées et leurs conséquences ou effets qualifiés. • Qualité des préconisations : <ul style="list-style-type: none"> - un éventail suffisant de solutions de différentes natures (technique, organisationnelle, stratégique...) est proposé,

	<p>3) Evaluer la cohérence et l'opportunité des solutions identifiées au regard des caractéristiques de l'entreprise, en anticipant leur efficacité potentielle au regard des résultats et effets escomptés et en s'assurant de leur compatibilité avec la politique RSE de l'entreprise, afin de fournir des critères de sélection objectifs au système client.</p> <p>4) Consolider les choix de solutions opérés, en caractérisant l'apport de valeur de chacune d'elle et en l'éprouvant au moyen de <i>business case</i> et d'<i>user stories</i>, afin de proposer au système client un ensemble de solutions complémentaires et présentant des garanties de faisabilité.</p> <p>5) Présenter les différentes solutions identifiées aux acteurs impliqués directement ou non dans leur mise en œuvre, en vérifiant auprès d'eux les conditions et les modalités de leur réalisation, afin de s'assurer de leur adhésion et de construire un consensus autour des solutions à mettre en œuvre.</p> <p>6) Produire des recommandations en développant leur argumentation, en structurant les données analysées, en les éclairant et en mettant en relief les éléments orientant le choix des solutions retenues, afin de permettre aux décideurs du système client de les valider de façon éclairée.</p>	<p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail collectif Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les solutions recherchées sont de nature à traiter les causes identifiées, - les solutions identifiées sont évaluées au niveau de leurs avantages et inconvénients, - les possibilités de mise en œuvre, les coûts et les délais de réalisation de chaque solution sont évalués, - les dimensions éthiques et environnementales de chaque solution sont prises en considération, - le choix des solutions retenues tient compte des caractéristiques de l'entreprise, de ses capacités et des contraintes internes et externes, - le choix des solutions retenues est en adéquation avec la politique RSE de l'entreprise, - le choix des solutions retenues est étayé, argumenté et justifié.
<p>Bloc de compétences n° 3 : Construction et management de la mise en œuvre du projet de changement</p>			
<p>3.1- Elaboration et pilotage du projet de changement</p> <p><i>Activités principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La structuration de la solution/projet et sa stratégie de mise en œuvre 	<p>En tenant compte des caractéristiques du système client et de son mode de fonctionnement, piloter les différentes actions du projet de changement, en définissant sa stratégie de mise en œuvre, les modalités de son suivi et de son reporting, afin de permettre aux dirigeants de disposer des informations nécessaires aux ajustements stratégiques à apporter au cours de son déroulement en vue de l'atteinte des objectifs visés.</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>La formalisation d'un plan projet répondant à une problématique de changement, présentant :</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la structuration du projet : - les objectifs assignés au projet sont explicites, mesurables et atteignables, - le projet est découpé en phases et étapes de réalisation,

<ul style="list-style-type: none"> • Le choix des différentes actions à conduire et de leurs conditions de mise en œuvre • Le pilotage du projet de changement et ses ajustements • La structuration de la communication auprès des parties prenantes du projet de changement • L'évaluation de l'impact du projet de changement et l'amélioration continue de son implémentation 	<p>1) Structurer le projet de changement à mettre en œuvre, en définissant ses objectifs, ressources, contraintes et normes à respecter et en élaborant une stratégie et une méthode de conduite adaptées à son écosystème et aux caractéristiques de l'entreprise, afin de réunir les conditions optimales pour sa réussite.</p> <p>2) Organiser la temporalité du projet de changement, en structurant son déroulement et sa progression en différentes phases, et en déterminant les moyens à mobiliser et les objectifs à atteindre à chacune de ses étapes, afin de maîtriser son ordonnancement au regard des contraintes de délais et de budget.</p> <p>3) Anticiper les problèmes et risques techniques, humains, stratégiques et financiers liés au projet de changement et aux spécificités liées à son contexte, en analysant les menaces et freins existants et en élaborant des solutions et scénarios alternatifs compte tenu des ressources disponibles, afin d'éviter leur survenue ou d'en minorer l'impact.</p> <p>4) Structurer le système de communication en direction des différentes parties prenantes du projet de changement, en définissant les modalités et outils à mobiliser et en déterminant le format et le niveau d'information appropriés pour chacun des différents acteurs concernés ou impactés par le projet, afin de garantir la circulation et le partage d'informations utiles contribuant à l'implication et l'adhésion des parties prenantes.</p> <p>5) Concevoir le système de pilotage du projet de changement, en définissant les indicateurs et critères permettant d'en apprécier le déroulement et en construisant les outils et tableaux de bord associés, afin de disposer des instruments de suivi et d'évaluation continue du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le contexte et les objectifs du projet, - la structuration du projet en phases et étapes, - les moyens à mobiliser, - la cartographie des risques et des mesures d'anticipation, - le choix de la méthodologie de conduite de projet, - les modalités et outils de pilotage du projet, - les modalités et outils de communication auprès des parties prenantes du projet, - l'élaboration de la gouvernance du projet. <p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail collectif Production écrite et orale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - la mise en œuvre du projet est planifiée et les délais de livrable sont définis et réalistes, - les ressources affectées au projet sont correctement dimensionnées, - les exigences de qualité du projet sont spécifiées et comprennent des critères touchant à la protection de l'environnement, - les facteurs de risque menaçant le projet sont cartographiés, - les risques sont anticipés au moyen de mesures préventives, - la méthodologie de conduite de projet choisie est adaptée à son contexte et contribue à la prévention des risques et à lever les freins au changement. <ul style="list-style-type: none"> • Qualité du système de pilotage du projet : <ul style="list-style-type: none"> - les critères retenus permettent le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du projet, sur les plans qualitatif, quantitatif et environnemental, - les critères retenus donnent lieu à la formalisation d'indicateurs de suivi et d'évaluation, et de tableaux de bord, - les instruments et outils de pilotage sont fonctionnels, - les outils et modalités de communication prévus permettent la circulation et le partage des flux d'information utile,
---	--	---	--

	<p>6) Piloter la mise en œuvre et le déroulement du projet de changement, en contrôlant régulièrement et en évaluant les conditions de sa mise en œuvre, les résultats atteints et les effets produits, en vue de décider des ajustements à y apporter.</p> <p>7) Produire des bilans intermédiaires du projet de changement, en formalisant et en partageant ses analyses et recommandations avec les décideurs et commanditaires, afin de leur permettre de prendre des décisions éclairées aux étapes clefs du déroulement du projet.</p> <p>8) Evaluer les effets du projet de changement pour le système client, en analysant les résultats obtenus et en mesurant les éventuels écarts avec les objectifs initiaux du projet au moyen d'indicateurs factuels et de retours d'expérience, afin de qualifier son impact et d'identifier les correctifs à mettre en œuvre pour son amélioration continue.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - les flux d'information sont catégorisés et leurs destinataires clairement définis, - les modalités de communication prévues favorisent l'implication des parties prenantes du projet, - le système de pilotage et de communication permet le partage de bilans intermédiaires favorisant une gouvernance éclairée de la mise en œuvre du projet.
<p>3.2- Management d'équipe projet et coordination des acteurs internes/externes impliqués</p> <p><i>Activités principales :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le choix des acteurs à impliquer et la constitution d'une équipe projet • L'organisation du travail et la définition des missions et rôles de chacun • Le choix d'un mode de management adapté aux caractéristiques du projet 	<p>En définissant son cadre de fonctionnement et en organisant le travail à produire, manager une équipe projet en mobilisant des acteurs internes ou externes au système client, en structurant les modalités de transmission des informations et en mettant en œuvre un mode de management permettant à chacun d'exercer les missions définies.</p> <p>1) Sélectionner les acteurs à impliquer dans le projet, en s'assurant de l'adéquation de leurs profils au regard des compétences nécessaires à sa mise en œuvre au cours de ses différentes étapes, afin de constituer une équipe suffisante et correctement dimensionnée.</p> <p>2) Organiser les modalités du travail à produire, en définissant les missions et rôles des acteurs impliqués et en déterminant</p>	<p>Les candidats doivent présenter les productions suivantes :</p> <p>Les modalités de management d'une équipe-projet agissant dans le cadre d'une problématique de changement, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les compétences à mobiliser, - la définition des missions et rôle de chacun aux différentes étapes du projet, - le mode de management de l'équipe-projet, - le mode de résolution d'un problème, 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinence de l'organisation de l'équipe projet : - l'identification des compétences à mobiliser est juste et permet la mise à disposition de ressources suffisantes qualitativement et quantitativement, - l'organigramme de l'équipe-projet est clair et assigne à chacun son rôle, ses missions, son niveau de responsabilité et la nature de ses interactions avec les membres du collectif, - l'organisation des modalités de collaboration intègre les dimensions

<ul style="list-style-type: none"> • La coordination des activités et la structuration des modalités d'information au sein de l'équipe projet • La professionnalisation des acteurs internes impliqués dans le projet 	<p>des règles de fonctionnement et d'usage compatibles avec des impératifs de développement durable, afin de garantir la complémentarité des contributions du collectif et d'optimiser la réalisation du projet dans le respect de l'environnement.</p> <p>3) Structurer le travail à produire par les différents acteurs impliqués, en explicitant les objectifs, ressources mobilisables, contraintes et normes qualité à respecter, afin de bâtir le cadre nécessaire aux travaux du collectif.</p> <p>4) Mettre en place des modes de travail compatibles avec des professionnels en situation de handicap, en tenant compte de leurs spécificités et en identifiant les aménagements à mettre en œuvre, afin de permettre leur intégration au collectif de travail et de leur proposer des conditions de travail garantissant leur autonomie.</p> <p>5) Structurer le système de recueil, de partage et de diffusion des informations auprès des acteurs impliqués, en déterminant les outils à mobiliser et leurs modalités et fréquences d'utilisation, afin d'assurer la mise à disposition à chaque membre du collectif des données nécessaires à l'exercice de sa mission.</p> <p>6) Identifier le mode de management relationnel à mettre en œuvre, en analysant le positionnement et les caractéristiques des différents acteurs impliqués et en tenant compte des usages et la culture propres à l'entreprise du système client, afin d'adopter une posture et d'instaurer des interrelations adaptées à l'environnement du projet.</p> <p>7) Mettre en place un mode de management facilitant la participation et l'implication des acteurs mobilisés, en tenant compte de la qualité des acteurs concernés et de leurs champs de compétences, afin fédérer le collectif de travail et de tirer l'exploitation optimale de ses ressources.</p>	<p>- Le système de capitalisation des connaissances générées par le projet.</p> <p><i>Conditions de réalisation pour un candidat issu de la formation</i></p> <p>Mise en situation reconstituée à partir d'une étude de cas réel Travail collectif Production écrite et orale</p>	<p>présentielle et distancielle, synchrone et asynchrone,</p> <ul style="list-style-type: none"> - les règles de fonctionnement du collectif et des méthodes de travail sont claires et fixent des normes concernant la qualité des productions et le respect de l'environnement, - l'organisation des modalités de travail prévoit les aménagements à mettre en œuvre afin de garantir l'accessibilité et l'autonomie des professionnels en situation de handicap. <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du mode managérial préconisé : <ul style="list-style-type: none"> - le positionnement et les caractéristiques des différents membres de l'équipe projet sont pris en compte, - les pratiques propres à l'entreprise cliente et à sa culture sont pris en considération, - le mode de management préconisé est adapté aux spécificités de l'entreprise, de l'équipe projet et est argumenté, - le format et les techniques d'animation de réunion de travail préconisés sont de nature à favoriser la créativité et l'implication des membres du collectif. • Résolution d'un problème relationnel :
---	--	---	--

	<p>8) Animer les réunions de travail de l'équipe projet, en utilisant les formats et techniques favorisant la créativité et l'intelligence collective, afin de permettre aux acteurs de formuler des solutions créatives et porteuses d'innovation face aux problèmes rencontrés aux différentes étapes du projet.</p> <p>9) Contrôler l'avancée des travaux, des productions et des résultats obtenus tout au long des étapes de réalisation du projet, en veillant à leur conformité au cahier des charges, afin de s'assurer du respect des critères et exigences qualité et délai.</p> <p>10) Animer des sessions d'information/formation en direction des acteurs concernés par le projet, en mobilisant un argumentaire et des outils leur permettant de s'appropriier de nouvelles méthodes et outils ou de développer de nouvelles capacités, afin de contribuer à leur implication et de lever les freins au changement.</p> <p>11) Gérer les situations problématiques et les résistances au changement, en trouvant des solutions adaptées et conformes aux engagements pris avec la direction, afin de désamorcer tout conflit ou blocage dans le respect des intérêts de chacun des acteurs.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - le choix de la méthode d'analyse du problème est approprié, - la mobilisation de la méthode d'analyse permet de dégager une solution préservant les intérêts de chacun, - la solution retenue est réaliste. <ul style="list-style-type: none"> • Pertinence du système de capitalisation des connaissances : <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de capitalisation des données, de l'expérience et des acquis pendant le projet favorisent la progression des membres de l'équipe projet et facilitent son appropriation par les équipes internes de l'entreprise.
--	---	--	--

La certification comporte un élément complémentaire : la thèse professionnelle.

Modalité d'évaluation globale et transversale de l'ensemble du cursus, elle fait la synthèse de toutes les compétences acquises, qu'elles soient d'ordre stratégique ou opérationnel. Elle démontre l'aptitude du / de la candidat(e) à exposer et analyser par écrit la problématique retenue et à la présenter de façon claire et convaincante à l'oral devant un jury. Elle fait partie intégrante de la certification et doit nécessairement être validée pour l'obtention du titre.