

Intitulé de la certification

Accompagner et mettre en œuvre des stratégies de transformation

Description des situations professionnelles, des métiers et des activités pour lesquelles la certification est élaborée

Différentes situations professionnelles peuvent imposer des transformations organisationnelles : l'intégration des progrès technologiques, la digitalisation, la concurrence, le développement de la compétitivité, le développement de nouveaux marchés, la recherche de l'excellence opérationnelle et celle de l'expérience client, des processus de restructurations, des opérations de fusion-acquisition, ... et aussi la crise sanitaire (en autres), en sont quelques exemples.

Le point commun de toute ces situations est la capacité d'accompagnement et de mise en œuvre de projets de transformation. Or, il s'agit là des compétences complémentaires dont doivent disposer les professionnels qui ont la charge de la gestion de ces situations.

Notre certification s'adresse plus particulièrement aux personnes qui ont la responsabilité des activités portant sur la conception et la mise en œuvre de ces projets de transformation organisationnelle mais aussi à toutes personnes pouvant formuler des recommandations contribuant aux décisions stratégiques à cet égard.

Plus spécifiquement elle concerne les :

- Directeurs généraux,
- Directeurs fonctionnels (production, opération, RH, financier, etc.),
- Directeurs de Business Unit,
- Directeurs de programme/projet,
- Managers de transition,
- Consultants,
- Chargés de mission.

Mémoire d'évaluation : les attendus

L'évaluation finale des candidats porte sur la remise d'un mémoire sur un projet de transformation organisationnel que le candidat a conduit ou à la réalisation duquel il a participé,

Il s'agit d'un document d'environ 40 pages (sans les annexes),

Ce mémoire s'appuie sur les travaux réalisés tout au long du parcours (mentionnés ci-dessus) et comporte une analyse détaillée :

- Du contexte organisationnel dans lequel le projet de transformation a eu lieu,
- Des facteurs environnementaux à l'origine de l'émergence du projet en question,
- De la problématique sur laquelle le candidat travaille,
- De différentes options stratégiques envisagées et de celles choisies,
- Des modalités de traduction de ce projet de transformation en levier de création de valeur,
- De la contribution de ce projet de transformation au développement des performances opérationnelles, sociales et durables de l'organisation,
- Des impacts et des risques associés au déploiement de ce projet,
- Des conditions de mobilisation des collectifs concernés afin de s'assurer de la pérennisation des résultats des transformations engagées,
- Des enseignements tirés à titre personnel et sur le plan organisationnel afin de pouvoir réajuster les modalités du déploiements ultérieurs d'autres projets de transformation.

Référentiels de compétences et d'évaluation RS - « Accompagner et mettre en œuvre des stratégies de transformation »

REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
	<p>Nature de l'épreuve : Production d'un mémoire de certification</p> <p>Ce mémoire inclut différents travaux, décrits ci-dessous, et en lien avec chaque compétence :</p>	<p>Le candidat est évalué sur les critères suivants :</p>
<p>C1. Mettre en place une veille environnementale en utilisant différents outils d'intelligence situationnelle pour mobiliser les données nécessaires et élaborer les stratégies de transformation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un rapport sur l'intelligence de la situation : 	<p>CE1 : Les facteurs internes et externes justifiant la mise en place d'un projet de transformation sont présentés (exemple : forces et faiblesses, opportunités et menaces de l'environnement, analyses prospectives, etc.),</p> <p>CE1 bis : plusieurs stratégies de transformation organisationnelle/d'innovation sont présentées. Elles sont en cohérence avec le contexte donné et l'objectif envisagé,</p> <p>CE1 Ter : le candidat présente une stratégie de transformation organisationnelle choisie (par exemple passage d'une forme organisationnelle pyramidale à une forme plus aplatie ou agile).</p>
<p>C2. Concevoir des pistes d'évolution à partir de l'analyse des leviers de création de valeur (et les outils afférents) afin d'initier de nouvelles sources de création de valeur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse des leviers de création de valeur : 	<p>CE2 : plusieurs pistes de création de valeur (exemple : organisation, optimisation de la production, amélioration continue de la production, aspects financiers, etc.) sont présentées,</p>

Référentiels de compétences et d'évaluation RS - « Accompagner et mettre en œuvre des stratégies de transformation »

		CE2 bis : un modèle de capture et/ou de partage de la valeur est présenté (exemple : position sur la chaîne de valeur, barrières à l'entrée, conditions réglementaires, etc.).
C3. Mettre en place les conditions nécessaires au développement de performances durables, prenant en main les leviers de performances opérationnelles, sociales et environnementales, afin de contribuer à une logique d'amélioration continue.	<ul style="list-style-type: none"> • Un travail sur la cartographie des leviers de développement des performances : 	<p>CE3 : les différentes modalités de développement des performances durables sont présentées et les moyens mis en œuvre sont détaillés,</p> <p>Les conséquences du déploiement de ses stratégies de transformation sont anticipées (y compris en termes RSE),</p> <p>CE3 Bis : une trajectoire d'amélioration continue des résultats des projets de transformation est présentée qui décrit les différents registres possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Process, ▪ Livrables, ▪ Coordination, ▪ Contrôle/Autonomie, ▪ Ajustements stratégiques, etc.
C4. Identifier les risques (financiers, psychosociaux...), liés aux projets de transformation grâce à différents moyens, méthodes et outils afin de mettre en œuvre les actions préventives pour juguler leurs impacts.	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse de l'anticipation des impacts et des risques : 	<p>CE4 : les principaux risques du déploiement du projet de transformation (financier, humains, etc.) sont identifiés. La situation cible est identifiée,</p> <p>La trajectoire pour y parvenir est identifiée,</p> <p>Les risques associés à la mise en place des actions sont identifiés,</p>

Référentiels de compétences et d'évaluation RS - « Accompagner et mettre en œuvre des stratégies de transformation »

		Certaines modalités de gestion de ces risques sont prévues et présentées.
C5. Déployer l'ensemble des moyens et des dispositifs afin de créer une dynamique d'intelligence collective afin de consolider l'engagement des différentes parties prenantes autour des projets de transformation.	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse récapitulative des différents dispositifs du développement de dynamiques collectives : 	<p>CE5 : les modalités de mise en œuvre d'une dynamique collective sont présentées et documentées : relations de confiance, engagement, cible stratégique, objectifs, transparence, instances délibératives, etc.</p> <p>Les 5 leviers de construction de l'engagement (production de sens, sentiment d'importance ; le sentiment d'inclusion ; la création de valeur pour soi et le sentiment d'appartenance à une communauté), sont analysées de manière contextuelle,</p> <p>Les barrières spécifiques rencontrées sur les différents registres mentionnés ci-dessous sont analysées,</p> <p>Les moyens de réduction des irritants sur les registres choisis sont présentés et argumentés.</p>
C6. Savoir utiliser des techniques d'analyse de ses pratiques et discours afin de mieux comprendre sa propre posture et de l'ajuster aux situations.	<ul style="list-style-type: none"> • Une analyse réflexive sur sa posture : 	<p>CE6 : Une analyse réflexive de ses pratiques est présentée de manière argumentée,</p> <p>Il doit s'appuyer sur les résultats du « profil leader transformation » pour analyser les éventuels axes d'amélioration de sa posture en situation de conception et de déploiement des projets de transformation des organisations</p>

Référentiels de compétences et d'évaluation RS - « Accompagner et mettre en œuvre des stratégies de transformation »

		Le candidat doit préciser les enseignements d'amélioration qu'il en tire sur un plan personnel et sur un plan collectif.
	<p>Soutenance du mémoire :</p> <p>Une soutenance individuelle d'environ 1 heure est organisée comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 20 minutes de présentation par le candidat, ○ 30 minutes de questions réponses et d'échange avec les membres du jury, ○ 10 minutes de délibération entre les membres du jury. <p>Elle a lieu devant un jury composé de 2 personnes : le référent académique représentant l'Exécutive Education de l'École Polytechnique, et un représentant du monde professionnel.</p> <p>Lors de cette soutenance le candidat doit démontrer la maîtrise de chacune des 6 compétences du référentiel au moyen d'une présentation des modalités de leur mobilisation, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le projet de transformation sur lequel il a travaillé, ▪ La problématique stratégique de ce projet, ▪ Les principaux résultats produits et attendus, ▪ Les principaux enseignements stratégiques à titre personnel et sur le plan organisationnel qu'il tire. 	

Référentiels de compétences et d'évaluation RS - « Accompagner et mettre en œuvre des stratégies de transformation »

	<p>Le cas échéant, un tableau croisé qui met en relation les contenus de la formation, la déclinaison de chacune des compétences dans un champs d'application stratégique, et les axes/pistes d'amélioration qu'il propose ainsi que les enseignements qu'il en tire, tant sur le plan organisationnel, opérationnel que personnel, peut également être présenté.</p>	
--	---	--