

Intitulé de la certification : Conduire le changement avec une stratégie d'objectifs et des techniques de communication

Description du métier, de l'activité ou de la situation professionnelle à partir duquel le dispositif de formation visant la certification est initié : La certification répond à un besoin de professionnalisation des personnes souhaitant intervenir dans les champs des projets de transformation des entreprises et de l'accompagnement des femmes et des hommes au cœur des changements

Référentiel de certification

Compétences	Modalités d'évaluation des compétences	Critères d'évaluation des compétences
<p>Compétence n°1 : Réaliser un diagnostic de situation de l'environnement actuel au travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'entretiens exploratoires ciblés avec les parties prenantes, - d'une analyse des risques et des opportunités de l'entreprise, - d'une cartographie des enjeux externes et internes, afin d'établir un état des lieux factuel du contexte de l'organisation et des périmètres d'intervention. 		<p>C1 : Le candidat mène ses entretiens exploratoires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en mobilisant l'outil de questionnement du Méta-Modèle permettant d'identifier de manière objective des faits factuels et mesurables ; - en mobilisant l'écoute active et la reformulation pour accompagner l'interlocuteur à exprimer sa vision du contexte en termes de satisfaction et d'insatisfaction au travers de demandes précises et ciblées. <p>Sur la base des données recueillies lors des entretiens exploratoires, le candidat rédige un SWOT (à l'échelle, au choix : de l'individu, de l'équipe, de l'organisation) et le présente de manière à formaliser une cartographie des enjeux internes et externes propres aux besoins de changements à venir.</p> <p>Le candidat mène un questionnaire de rebouclage avec son interlocuteur pour valider le constat situationnel et la volonté de l'interlocuteur de s'inscrire dans le changement.</p>
<p>Compétence n°2 : Définir l'objectif cible à atteindre en s'appuyant sur l'état des lieux et en mobilisant l'outil de la stratégie d'objectif de manière à définir les besoins d'évolution de l'organisation précisant la nature et le niveau de criticité du changement</p>	<p>EPREUVE N°1 (Compétences 1,2 et 3)</p> <p>Modalités : Mise en situation professionnelle Cette épreuve est réalisée en face à face et sous le contrôle du jury de certification. Elle a lieu dans les locaux du centre de formation Objectif Chrome.</p> <p>Durée : L'épreuve est scindée en 3 temps de mise en situation professionnelle d'une durée de 20 minutes chacune soit une épreuve de 60 minutes au total se déroulant sur une même journée d'examen.</p>	<p>C2 : En s'appuyant sur son analyse de situation, le candidat applique la technique de la stratégie d'objectif en respectant la liste des 9 questions précises permettant de couvrir les 14 critères d'élaboration d'un objectif cible SMART.</p> <p>En synthèse, il est capable d'accompagner son client sur une définition claire de l'objectif cible à atteindre avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - clarté et précision dans la formulation de l'objectif cible ; - pertinence de l'objectif par rapport aux besoins et aux aspirations de l'organisation ; - réalisme et faisabilité de l'objectif défini. <p>Le candidat fait ressortir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les besoins précis de changement de l'organisation (précision dans l'identification des domaines nécessitant une évolution pour atteindre l'objectif cible) ; - la nature (niveau organisationnel, stratégique, relationnel, ...) et la criticité (urgent, nécessaire, obligatoire, prospectif, ...) du changement utile à la réussite du projet de transformation.
<p>Compétence n°3 : Établir un mode opératoire de conduite du changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en définissant un protocole d'intervention intégrant les étapes méthodologiques du projet et les ressources disponibles, - en communiquant avec leadership auprès des équipes ; - en mobilisant des outils permettant de communiquer efficacement avec des personnes en situation de handicap, en particulier cognitif, visuel et auditif ; <p>afin de fédérer les acteurs concernés autour de la stratégie de changement à opérer.</p>	<p>Descriptif : Lors de chacune des 3 mises en situation évaluée : le candidat endosse le rôle du professionnel en charge d'accompagner le changement face à un client (rôle de dirigeant d'entreprise qui échange avec le candidat) et à l'un de ses collaborateurs (rôle d'observateur uniquement). Tous deux sont jurys de certification.</p>	<p>C3 : Le candidat construit un mode opératoire de conduite du changement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - s'appuyant sur le diagnostic de la situation ; - prenant en considération les besoins exprimés par les parties prenantes ; - tenant compte des ressources disponibles ; - respectant l'objectif cible à atteindre. <p>Le candidat hiérarchise les étapes de la conduite du changement dans le mode opératoire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de manière cohérente avec le besoin en changement identifié à ce stade ; - en stipulant les priorités d'intervention (besoin, nécessité, urgence...); - en stipulant les domaines d'interventions (niveau structurel, opérationnel, émotionnel, cognitif, comportemental, relationnel...). <p>Le candidat communique sur sa proposition d'intervention en expliquant la rationalité de chacune des étapes (le but et le sens).</p> <p>Le candidat fait preuve de leadership pour porter le changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il s'exprime avec affirmation de soi / confiance en soi ; - il communique de manière assertive pour convaincre, motiver et faire adhérer les équipes au projet de changement. <p>Le candidat applique les techniques de prise de parole en public en mobilisant les techniques de la synchronisation verbale, non verbale et para-verbale pour assurer une communication efficace et renforcer la portée du message.</p> <p>Il sait adapter sa communication aux personnes en situation de handicap.</p>

<p>Compétence n°4 : Piloter le déploiement du projet de changement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - définissant des indicateurs de réussite de manière méthodologique ; - fixant des critères de mesure d'atteinte de résultats ; - s'appuyant sur une sélection d'outils de gestion de projet adaptés à chaque situation, y compris les situations de handicap des acteurs du changement ; - évaluant l'impact des actions réalisées ; <p>afin de mesurer les avancés du processus de conduite de changement et de prendre des décisions sécurisant la progression du projet</p>	<p>EPREUVE N°2 (Compétences 4 et 6)</p> <p>Modalités : Étude de cas Cette épreuve est une épreuve sur table réalisée sous le contrôle du jury de certification. Elle a lieu dans les locaux du centre de formation Objectif Chrome.</p> <p>Durée : Cette épreuve dure 90 minutes.</p> <p>Descriptif : L'étude de cas est remise au candidat en début d'épreuve. Elle précise la situation dans laquelle se trouve le candidat (contexte d'un manager confronté à une problématique organisationnelle au sein de son équipe). Le candidat est invité à décrire les étapes et les outils mobilisés par étapes dans le pilotage du déploiement du projet de changement adapté à la situation et visant à répondre à la problématique et à faire émerger des solutions favorisant la prise de décision et l'autonomie des acteurs du changement.</p>	<p>C4 : Le candidat définit des indicateurs de réussite pertinents au regard des modalités du changement à opérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il s'assure du respect du déroulé logique et technique de chaque étape défini dans le mode opératoire choisi ; - il décline les indicateurs de performance au travers de critères de mesure d'atteinte de résultats selon la méthode "Stratégie d'objectif" ou "EP-ECO-ED" ou "SMART" - il formalise une grille d'évaluation et mesure les progrès et les résultats de la démarche de changement ; <p>Le candidat évalue les impacts et identifie les écarts des actions réalisées en lien avec ceux attendus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il mesure les résultats en lien avec les indicateurs de pilotage de la progression du changement et les critères de mesure précis de l'atteinte de l'objectif ; - il exploite les résultats obtenus pour adapter la conduite du projet et son accompagnement des équipes ; - il prend des décisions et les communique aux équipes en s'assurant de la mise en action et en veillant à maintenir la motivation et l'engagement des équipes. <p>Le candidat conduit le processus de changement en mobilisant des outils de management de projet adaptés à chaque situation : il intègre des entretiens individuels et collectifs dans le pilotage en questionnant les besoins des équipes pour identifier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des moyens permettant de réduire ou de lever les écarts constatés dans le processus de changement (entretien de recadrage) - des points forts sur lesquels l'individu ou l'organisation doit capitaliser (entretien de valorisation) - les bénéfices au niveau de l'individu et de l'organisation (entretien motivationnel) - les besoins en ressource de la personne ou de l'équipe (entretien de pilotage) et les éventuels besoins compensatoires d'un individu en situation de handicap. <p>Le candidat présente un état d'avancement du projet de changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il présente une synthèse permettant de restituer les avancées du projet (étapes accomplies) ; - il déroule le processus d'accompagnement en expliquant à son client les étapes logiques suivantes - il valide l'adhésion et la motivation des acteurs dans la poursuite du projet et les moyens d'aborder l'étape suivante.
<p>Compétence n°5 : Réguler les phénomènes de résistance au changement individuelle ou d'équipe en mobilisant des outils spécifiques de résolution de problème afin de permettre aux acteurs de dépasser les points de blocage et de susciter l'adhésion et l'engagement des équipes dans le projet de changement</p>	<p>EPREUVE N°3 (Compétence 5 et 7)</p> <p>Modalités : Mise en situation professionnelle Cette épreuve est réalisée en face à face et sous le contrôle du jury de certification. Elle a lieu dans les locaux du centre de formation Objectif Chrome.</p> <p>Durée : L'épreuve est scindée en 2 temps de mise en situation professionnelle d'une durée de 30 minutes chacune soit une épreuve de 60 minutes au total se déroulant sur une même journée d'examen.</p> <p>Descriptif : Il est demandé au candidat d'endosser le rôle d'un manager en charge de la mise en œuvre du processus de changement lors d'une réunion d'équipe puis lors d'un entretien de bilan de projet. En début d'épreuve, l'organisateur de l'épreuve présente la situation conflictuelle entre les protagonistes, le contexte dans lequel sont nées les tensions et le stade d'avancement de la réunion. Il est demandé au candidat d'animer la réunion puis l'entretien de bilan en s'appuyant sur des outils et techniques adaptées</p>	<p>C5 : Le candidat pratique la technique de l'écoute active et communique de manière à accompagner son client à dépasser ses points de blocage :</p> <ul style="list-style-type: none"> - en utilisant l'outil "calibration" permettant de vérifier la congruence entre le verbal / para verbal / non verbal du client ; - en utilisant l'outil de "synchronisation verbale" permettant de reformuler les phénomènes de résistances tout en mettant en lumière les omissions / distorsions / généralisations du langage du client. Les reformulations du candidat mobilisent le champs lexical de son interlocuteur ; - en utilisant l'outil "recadrage de sens" pour permettre à son client d'identifier ses interprétations limitantes ; - en gardant une neutralité bienveillante (aucun jugement) et en respectant les questions et remarques de son/ses interlocuteurs pour encourager les interventions constructives ; - en régulant les interactions et réactions du groupe, les typologie des résistances (croyances limitantes, manque de confiance, manque de motivation, perte de sens, manque de connaissances, ...). <p>Le candidat utilise la technique du feed-back de manière conforme au protocole qui se déroule en 3 étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le candidat formule les points positifs et moteur dans le savoir faire du client en premier lieu, - il présente les axes d'améliorations dans un second temps de manière factuelle, - puis il valorise les qualités du savoir-être du client, facteur de motivation pour terminer le feed-back de manière positive. <p>Le candidat clarifie les situations à risques dans le cadre d'entretiens en mobilisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un outil de gestion du stress ou de communication non violente ; - le protocole "trouver un cadre commun" (recherche de valeurs et buts communs pour renforcer la cohésion d'équipe). Le protocole est déroulé de façon conforme (chaque étape a été respectée).

<p>Compétence n°6 : Développer l'autonomie et la responsabilisation des acteurs du changement en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - maniant différents outils permettant à son client de se situer dans les processus "4 étapes du cycle de l'apprentissage" et "4 étapes du cycle de l'autonomie" ; - mobilisant des outils permettant d'identifier individuellement et collectivement les ressources internes et externes à la mise en œuvre du processus de changement ; <p>afin d'ajuster la conduite du changement de manière agile et créative pour se préparer aux imprévus et aux évolutions du système, maintenir la motivation des équipes et atteindre l'objectif déterminé</p>	<p>EPREUVE N°2 (Compétences 4 et 6)</p> <p>Modalités : Étude de cas Cette épreuve est une épreuve sur table réalisée sous le contrôle du jury de certification. Elle a lieu dans les locaux du centre de formation Objectif Chrome.</p> <p>Durée : Cette épreuve dure 90 minutes.</p> <p>Descriptif : L'étude de cas est remise au candidat en début d'épreuve. Elle précise la situation dans laquelle se trouve le candidat (contexte d'un manager confronté à une problématique organisationnelle au sein de son équipe). Le candidat est invité à décrire les étapes et les outils mobilisés par étapes dans le pilotage du déploiement du projet de changement adapté à la situation et visant à répondre à la problématique et à faire émerger des solutions favorisant la prise de décision et l'autonomie des acteurs du changement.</p>	<p>C6 : Le candidat explique les processus "4 étapes du cycle de l'apprentissage" et "4 étapes du cycle de l'autonomie" :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il expose la logique de l'outil de manière linéaire en expliquant quelle est sa fonction, sa finalité, son articulation ; - il explique comment s'en saisir individuellement en fonction de la situation du client. <p>Le candidat permet à son client de se situer dans l'une des étapes du processus de changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il choisit un outil d'accompagnement au changement adapté à l'unicité de son client (modèle de Hudson, drivers, grilles de lecture, ...). - il applique l'outil en respectant les différentes phases de mobilisation de celui-ci. <p>Le candidat permet à son client de faire un état des lieux de ses ressources internes et externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il mobilise l'outil "histogramme" ou "ligne du temps" en permettant à son client de cartographier de manière chronologique les moments clés du changement ; - il fait ressortir les ressources déjà présentes et disponibles ; - il liste les potentielles ressources à acquérir nécessaires à la mise en œuvre du changement. <p>Le candidat questionne son interlocuteur dans l'identification d'actions à mettre en œuvre permettant l'ajustement du processus de changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - il mobilise différents types de questionnement permettant d'obtenir des informations nécessaires à l'avancement du projet et à la mise en place d'actions à mettre en œuvre : des questions ouvertes et ciblées permettant de mettre le client en posture en réflexion ; des questions fermées et ciblées permettant au client d'auto-évaluer la cohérence entre ses idées et la finalité du processus de changement. - il s'assure de l'autonomie de son client en vérifiant avec lui sa manière d'acquérir les nouvelles ressources manquantes de manière à pérenniser le changement et à le transformer en progrès.
<p>Compétence n°7 : Réaliser un bilan individuel et/ou collectif des changements réalisés et des résultats obtenus en lien avec l'objectif initial en valorisant la progression et les succès et en s'appuyant sur un protocole de feed-back afin de consolider les acquis, de pérenniser le changement et de le transformer en progrès sur le long terme</p>	<p>EPREUVE N°3 (Compétence 5 et 7)</p> <p>Modalités : Mise en situation professionnelle Cette épreuve est réalisée en face à face et sous le contrôle du jury de certification. Elle a lieu dans les locaux du centre de formation Objectif Chrome.</p> <p>Durée : L'épreuve est scindée en 2 temps de mise en situation professionnelle d'une durée de 30 minutes chacune soit une épreuve de 60 minutes au total se déroulant sur une même journée d'examen.</p> <p>Descriptif : Il est demandé au candidat d'endosser le rôle d'un manager en charge de la mise en œuvre du processus de changement lors d'une réunion d'équipe puis lors d'un entretien de bilan de projet. En début d'épreuve, l'organisateur de l'épreuve présente la situation conflictuelle entre les protagonistes, le contexte dans lequel sont nées les tensions et le stade d'avancement de la réunion. Il est demandé au candidat d'animer la réunion puis l'entretien de bilan en s'appuyant sur des outils et techniques adaptées</p>	<p>C7 : Le candidat anime l'entretien de bilan de projet.</p> <p>Il questionne son client (individu ou équipe) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - afin que celui-ci énumère les faits concrets d'avancement ; - pour expliciter les stratégies de succès et les moyens mis en œuvre ; - sur son niveau de satisfaction à ce stade. - sur ses axes de progrès et éventuels besoins futurs permettant de consolider le changement. <p>Il présente une synthèse des changements réalisés et des apprentissages de l'organisation comprenant les points forts et les axes de progrès identifiés.</p> <p>Il mobilise des techniques et outils de feed-back, portant notamment sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la valorisation des résultats obtenus et l'atteinte de l'objectif en citant des exemples concrets et leurs effets positifs sur l'entreprise ; - les axes de progrès et points de vigilance (si nécessaire).

A noter : dans le cadre de l'obtention de la certification, **une 4ème épreuve est à prévoir** : devoir sur table de 10 questions portant sur la capacité du candidat à mettre en application les compétences N°3 et N°4 du référentiel de certification de manière contextualisée sur le volet du Handicap