

## RÉFÉRENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« 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. »

### Candidat en situation de handicap :

Dans le cadre du respect du règlement d'examen, tout candidat peut saisir le référent handicap du certificateur pour aménager les modalités d'évaluation et obtenir l'assistance d'un tiers lors de l'évaluation. Les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations pourront être adaptés. Sur conseil du référent handicap et dans le respect des spécifications du référentiel, le format de la modalité pourra être adaptée.

Sur avis motivé du référent handicap le jury de certification peut décider d'exempter le candidat de certains critères d'évaluation. :

- dans la mesure où cela ne remet pas en question la capacité professionnelle globale du candidat
  - si le critère au regard de la nature du handicap n'a pas vocation à s'appliquer dans la pratique professionnelle future du candidat
- Ces deux critères étant cumulatifs.

L'ingénieur de certification s'engage dans la mesure du possible à élaborer des modalités d'évaluation inclusives permettant une adaptation du format. Dans le cas d'une modalité spécifique à une situation de travail, il s'engage à préciser le cadre des aménagements possibles.

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>BLOC 1 : Conception de la stratégie globale de sa business unit à partir d'un diagnostic stratégique et opérationnel</b>			
<p>A1. Elaboration de la stratégie de développement d'une BU à partir d'un diagnostic de la performance de l'organisation, d'études sectorielles et concurrentielles, et des connaissances du marché</p> <p>A2. Argumentation et valorisation d'une stratégie auprès de la direction générale</p>	<p>C1.1 Réaliser un diagnostic stratégique d'une organisation en analysant son environnement macro-économique à l'aide d'études de marché, son portefeuille produit et ses opportunités de développement de manière à identifier les forces et les faiblesses de la business unit et/ou de l'organisation et les opportunités et menaces sur son/ses marchés.</p>	<p><b>Mémoire / projet professionnel :</b>            Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une/plusieurs entreprise(s), le candidat doit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Présenter une entreprise (ou un groupement d'entreprises) et le contexte macro-économique dans laquelle elle s'inscrit,</li> <li>2) Proposer un diagnostic stratégique de l'organisation et/ou d'une BU (positionnement, menaces et opportunités, perspectives de croissance...).</li> </ol> <p style="text-align: center;">*</p> <p><i>Lorsqu'un(e) candidat(e) se présente uniquement sur un bloc de compétences (capitalisation de bloc), la modalité est amenée à évoluer. Dans ce cadre, le/la candidat(e) doit présenter un « dossier professionnel » reprenant l'ensemble des éléments précités. Les critères restent les mêmes.</i></p>	<p>Le/la candidat(e) démontre la connaissance des méthodologies et outils du diagnostic stratégique, et leur mise en cohérence avec la stratégie et le contexte dans lequel s'inscrit l'organisation.</p> <p>Le/la candidat(e) propose une analyse approfondie des ressources de l'organisation (ressources humaines, matérielles, immatérielles, financières).</p> <p>Le/la candidat(e) identifie les facteurs environnementaux ayant un impact sur l'organisation au niveau micro et macro-économique.</p> <p>Le/la candidat(e) dresse un tableau complet comprenant les opportunités et menaces pour l'organisation.</p> <p>Le/la candidat(e) présente une synthèse de son diagnostic stratégique sous la forme d'un SWOT en identifiant les éléments les plus pertinents par rapport à la situation de l'organisation/de la BU et du marché dans lequel il s'inscrit.</p>
	<p>C1.2 Elaborer un dispositif de veille scientifique, technique, technologique,</p>	<p><b>Mémoire / projet professionnel :</b></p>	<p>Le/la candidat(e) présente une cartographie des principaux domaines de veille exposant la finalité</p>

	<p>règlementaire, sectorielle et concurrentielle en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- définissant les objectifs de veille,</li> <li>- mobilisant des méthodologies de recherche, traitement et exploitation de données,</li> <li>- évaluant la fiabilité du protocole, afin de répondre aux enjeux de la business unit et de s'adapter aux évolutions des conditions de marché.</li> </ul>	<p>Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une/plusieurs entreprise(s), le candidat doit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Proposer une analyse réflexive de sa méthodologie de travail et de son dispositif de veille en lien avec la problématique</li> <li>2) Elaborer un dispositif de veille et présenter un tableau de veille</li> <li>3) Présenter et analyser l'état de l'art portant sur les aspects techniques et/ou réglementaires de la problématique.</li> </ol> <p style="text-align: center;">*</p> <p><i>Lorsqu'un(e) candidat(e) se présente uniquement sur un bloc de compétences (capitalisation de bloc), la modalité est amenée à évoluer. Dans ce cadre, le/la candidat(e) doit présenter un « dossier professionnel » reprenant l'ensemble des éléments précités. Les critères restent les mêmes</i></p>	<p>générale, les objectifs précis et les moyens mobilisés pour chacun d'entre eux,</p> <p>Le/la candidat(e) démontre la pertinence des outils de veille utilisés au regard des objectifs recherchés,</p> <p>Le/la candidat(e) démontre la pertinence et la fiabilité des sources utilisées,</p> <p>Le/la candidat(e) structure l'information et démontre sa capacité à la restituer : fréquence, destinataires et formalités de diffusion</p> <p>Les principaux articles de recherche et d'ouvrages fondamentaux abordant le thème sont cités et analysés.</p>
	<p>C1.3 Identifier les opportunités de développement en France ou à l'international de l'activité de sa business unit, sur la base d'un système de veille proactif (concurrentiel, juridique, technologique, technique, positionnement et notoriété) de manière à élaborer la stratégie de développement d'une BU.</p>	<p><b>Mise en situation :</b> Sur la base d'une étude de marché portant sur une entreprise, le candidat doit proposer des axes de développement pour une BU (ex : développement d'un service et/ou produit à destination de client ou de collaborateurs, nouveaux segments de marché...)</p>	<p>Les études de marché qui ont été sélectionnées dans le cadre de l'analyse du marché sont adaptées aux objectifs stratégiques de l'organisation.</p> <p>Le/la candidat(e) pose un avis critique avec les outils exploités</p> <p>L'analyse proposée permet d'améliorer la compréhension des enjeux du marché étudié.</p> <p>Le/la candidat(e) effectue une bonne description des opportunités sur la base de son analyse.</p>
	<p>C1.4 Elaborer la stratégie de développement d'une BU, à partir des opportunités préalablement définies, en s'appuyant sur le</p>	<p><b>Mise en situation :</b> Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit proposer</p>	<p>Le/la candidat(e) identifie la stratégie globale la plus adaptée à la situation de l'organisation et de la Business Unit</p>

	<p>diagnostic stratégique et opérationnel ainsi que l'évaluation du marché de manière à la présenter à la direction générale.</p>	<p>une stratégie de développement à partir des axes de développement préalablement déterminés.</p>	<p>Il/elle évalue de façon réaliste les avantages et les limites de la stratégie globale de la BU sur l'organisation</p> <p>Il/elle fixe des objectifs réalistes et traduits ses objectifs en indicateurs qualitatifs et quantitatifs</p>
	<p>C1.5 Piloter les outils de suivi et mesure de l'efficacité de la stratégie de développement d'une BU, ainsi que les indicateurs de performances associés de manière à évaluer l'impact des décisions stratégiques et opérationnelles.</p>	<p><b>Mise en situation :</b>  Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identifier des indicateurs de performance associés à la stratégie de développement de la BU,</li> <li>2) Détailler le type d'outils de pilotage utilisés,</li> <li>3) Identifier des règles/seuils d'alerte.</li> </ol>	<p>Les indicateurs de performance sélectionnés sont pertinents au regard de la stratégie de développement d'une BU</p> <p>Ils permettent l'élaboration et le pilotage de tableaux de bords précis</p> <p>Le/la candidat(e) identifie des règles d'alertes pertinente</p>
	<p>C1.6 Défendre la stratégie de développement d'une Business Unit auprès de la direction générale, en présentant un business plan, au moyen en traitant les objections potentielles de manière à convaincre son auditoire.</p>	<p><b>L'évaluation de cette compétence nécessite 2 évaluations distinctes.</b></p> <p><b>Mémoire / projet professionnel :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une/plusieurs entreprise(s), le candidat doit émettre des préconisations permettant de répondre à la problématique préalablement définie.</p> <p>*</p> <p><i>Lorsqu'un(e) candidat(e) se présente uniquement sur un bloc de compétences (capitalisation de bloc), la modalité est amenée à évoluer. Dans ce cadre, le/la candidat(e) doit présenter un « dossier professionnel » reprenant l'ensemble des éléments précités. Les critères restent les mêmes</i></p>	<p>Le mémoire/projet professionnel apporte une plus-value ou un nouvel éclairage au thème proposé</p> <p>Le/la candidat(e) propose des préconisations pertinentes et démontre l'exploitation et la bonne interprétation des résultats obtenus</p> <p>Le/la candidat(e) respecte le cadre et le formalisme qui lui ont été imposés</p>

		<p><b>Mise en situation :</b>  Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit rédiger un executive summary et présenter un business plan adapté à la structure et à la stratégie de l'organisation.</p>	<p>L'executive summary est synthétique et permet d'apporter une vision globale de la stratégie de la BU</p> <p>Le/la candidat(e) démontre sa maîtrise de la structure d'un business plan</p> <p>Le business plan présenté est complet, cad qu'il comporte : nom de l'entreprise, nature de son activité, valeurs et histoire du projet, audience cible et typologie du marché (concurrents, taille, opportunités)</p> <p>Les moyens nécessaires à la mise en œuvre du projet sont listés et sont réalistes au vue de la stratégie de la BU</p>
--	--	---	--

Bloc 2 : Planification, optimisation, gestion du budget et coordination des aspects financiers d'un service et/ou d'une direction			
<p>A3. Coordination et évaluation de la comptabilité et de la finance d'une BU sous et/ou avec les directions concernées (direction comptables, financières, recouvrement...)</p> <p>A4. Audit de la structure financière et comptable d'une Business Unit</p> <p>A5. Optimisation de la performance économique d'une Business Unit</p>	<p>C2.1 Evaluer la structure financière et comptable d'une business unit en se basant sur sa rentabilité passée et prévisionnelle ; et en identifiant des sources de marge additionnelle et les risques de manière à élaborer des préconisations visant à l'optimisation de ses performances économiques.</p>	<p><b>Mise en situation :</b>  Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit évaluer les précédents budgets en analysant les P&amp;L.</p> <p>En outre, il doit évaluer l'impact de la stratégie de développement de la BU en s'appuyant sur une analyse des documents financiers et comptables.</p> <p>Il doit présenter une cartographie des risques</p>	<p>Le/la candidat(e) propose une cartographie complète des ressources disponibles</p> <p>Il/elle distingue les sources de financement selon qu'elles soient des capitaux propres, dettes à long terme, des dettes à court terme ou des ressources d'exploitation</p> <p>Il/elle propose une étude de la structure financière de l'organisation et/ou de la BU et évalue sa santé financière</p>

			<p>A partir de cette analyse, le/la candidat(e) propose des axes de développement réalistes</p> <p>La cartographie des risques est exhaustive et pertinente au regard du contexte dans lequel s'inscrit l'organisation</p> <p>Il/elle argumente ses choix et estime/quantifie l'impact de ses décisions sur les performances économiques de l'organisation</p>
	<p>C2.2 Élaborer le budget prévisionnel d'exploitation comprenant les prévisions de chiffres d'affaires (objectifs commerciaux) et les coûts (charges fixes, variables, prestations, coût cachés...) d'un produit ou d'un service sur un marché français et/ou étranger.</p>	<p><b>Mise en situation :</b>  Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit élaborer un budget prévisionnel d'exploitation en se basant sur une analyse de la performance préalablement réalisée.</p>	<p>L'analyse de la situation de l'entreprise est réaliste et permet la rédaction des recommandations chiffrées et justifiées</p> <p>Le budget s'appuie sur une analyse des opportunités/optimisations et des risques identifiés</p> <p>Évaluation exhaustive de toutes les charges et ressources</p> <p>Le prévisionnel présenté est optimisé et réaliste</p>
	<p>C2.3 Piloter la performance de la Business Unit, en collaboration avec la(les) direction(s) financière(s) de l'organisation, au travers de réunion de gestion en identifiant et corrigeant les éventuels écarts permettant d'identifier et corriger les risques associés en conformité avec la stratégie de l'entreprise.</p>	<p><b>Mise en situation :</b>  Dans le cadre d'un business case, du P&amp;L, et d'un atterissage prévisionnel d'une entreprise, le candidat doit émettre des préconisations.</p>	<p>Le/la candidat(e) identifie et diagnostique les écarts entre le budget prévisionnel et le P&amp;L à date, en explicitant les causes.</p> <p>Il/elle propose des préconisations adaptées à la situation</p>

**Bloc 3 : Promotion d'un produit et/ou service à destination de client interne et/ou externe en France et à l'international**

<p>A6. Co-conception d'un plan marketing et commercial avec les directions associées</p> <p>A7. Valorisation d'un projet, d'un produit ou d'un service au moyen d'une campagne de communication</p>	<p>C3.1 Concevoir et déployer un plan d'actions marketing et commercial à destination d'une cible client interne et/ou externe en s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'analyse de l'environnement,</li> <li>- Le positionnement de l'entreprise,</li> </ul> <p>De manière à assurer la performance économique de la BU.</p>	<p><b>Mise en situation :</b></p> <p>Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit proposer un plan d'actions marketing adapté à la stratégie de développement d'une BU et/ou d'une organisation.</p>	<p>Le plan d'actions marketing traduit opérationnellement la stratégie de l'entreprise</p> <p>Les actions proposées dans le plan marketing sont pertinentes au regard de la stratégie globale de la BU et/ou de l'organisation et correctement calibré par rapport aux objectifs commerciaux</p> <p>Le rétroplanning proposé est opérationnel et réaliste</p> <p>Le/la candidat(e) propose une analyse synthétique des éléments clés à valoriser, notamment au travers de la démonstration de sa connaissance en stratégie de marque</p>
	<p>C3.2 Elaborer ou participer à l'élaboration de la proposition de valeur et l'argumentaire associés à un produit ou un service en cohérence avec la stratégie marketing et commerciale de l'organisation afin de soutenir la stratégie marketing de l'organisation.</p>	<p><b>Mise en situation :</b></p> <p>Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit élaborer la proposition de valeur et l'argumentaire associés à un produit ou un service.</p>	<p>La proposition de valeur est pertinente et traduit les avantages ou les bénéfices, réels ou escomptés, que l'offre va procurer au client</p> <p>La proposition de valeur est unique, claire et permet d'inspirer la confiance pour inciter à l'achat et/ou à l'adhésion de collaborateur</p> <p>L'argumentaire associé valorise bien les caractéristiques techniques et commerciales du produit et/ou d'un service et/ou d'un projet</p>
	<p>C3.3 Elaborer un plan de communication selon la cible (interne/externe) en la structurant autour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des objectifs de communication et KPI attendus,</li> </ul>	<p><b>Mise en situation :</b></p> <p>Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit définir le plan de communication permettant de valoriser le</p>	<p>Le/la candidat(e) démontre sa maîtrise de la méthodologie du plan de communication interne et externe</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des actions et/ou dispositifs de communication mis en œuvre,</li> <li>- D'un planning défini,</li> </ul> <p>De manière à susciter l'adhésion et l'engagement de son auditoire.</p>	projet et/ou produit et/ou service à destination des collaborateurs et des clients (internes/externes).	<p>Le mode de communication est adapté aux cibles à atteindre et prend en compte les diversités culturelles</p> <p>Le planning défini est cohérent et réaliste</p>
	<p>C3.4 Piloter les outils de suivi et mesure de l'efficacité des plans d'actions marketing et commercial en veillant à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La sélection des indicateurs de suivi des actions,</li> <li>- L'analyse des résultats des actions de marketing mix et mise en œuvre d'actions correctives le cas échéant,</li> </ul> <p>afin de soutenir les objectifs de performance de la BU sur un exercice.</p>	<p><b>Mise en situation :</b>  Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit définir les outils de suivi et de mesure d'efficacité et produire des tableaux de bords.</p>	<p>Les indicateurs d'efficacité choisis sont pertinents et permettent l'élaboration de tableaux de bords précis</p> <p>Les indicateurs clé permettent la mise en place d'actions correctives</p> <p>L'analyse des résultats permet de mettre en évidence les résultats du plan d'action</p>

Bloc 4 : Accompagnement du développement des individus, des équipes et de l'organisation dans une logique de management de proximité			
<p>A8. Management d'une Business Unit incluant le management de délégation.</p> <p>A9. Accompagnement des membres de la BU dans le développement de leurs compétences et/ou de la réalisation</p>	<p>C4.1 Réaliser un audit organisationnel et/ou de gouvernance d'une business unit en se basant sur une étude de sa structure fonctionnelle, son système d'information et ses procédures afin d'évaluer les risques pouvant menacer le fonctionnement de la BU.</p>	<p><b>Dossier de consulting :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit réaliser un audit organisationnel portant sur un périmètre défini.</p>	<p>Le/la candidat(e) définit correctement le périmètre de la mission</p> <p>Il/elle synthétise les documents lui permettant de hiérarchiser les informations collectées</p> <p>Il/elle propose une analyse claire en tenant compte de la stratégie économique globale de l'organisation et des objectifs</p>



de leurs objectifs individuels et collectifs.			Il/elle identifie correctement les points forts et les points faibles de la BU au niveau organisationnel
	C4.2 Evaluer l'adéquation entre les compétences des collaborateurs de la BU et le besoin en compétences nécessaire au soutien des orientations stratégiques de manière à concevoir un plan de développement de compétences, de formation, et/ou de recrutement.	<b>Mise en situation :</b> Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit émettre des préconisations pour améliorer l'organisation des ressources humaines à l'échelle d'une BU et/ou d'une organisation.	Le/la candidat(e) évalue justement le besoin en compétence de l'organisation en prenant en compte les spécificités de l'organisation et les orientations stratégiques  Il/elle propose des modifications pertinentes pour améliorer l'organisation des ressources humaines au sein de l'entreprise  La planification est réaliste au regard des résultats du diagnostic et des ressources disponibles
	C4.3 Organiser des entretiens de recrutement (interne et externe) adaptés aux postes à pourvoir, en collaboration avec la direction des ressources humaines, en veillant à la non-discrimination des candidats, afin de renforcer la BU.	<b>Mise en situation :</b> Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit proposer un processus de recrutement incluant à minima une fiche de poste (présentation des activités et compétences attendues,...) les canaux de recrutement.	Le/la candidat(e) sélectionne les modes et canaux de recrutement  Il/elle propose un processus de recrutement exhaustif et réaliste comprenant l'identification du périmètre, la conduite de l'entretien et l'onboarding  Les activités et compétences à maîtriser sont écrites de façon claire et intelligible au sein d'une fiche de poste
	C4.4 Accompagner les collaborateurs dans la définition et la réalisation de leurs objectifs individuels et collectifs dans le respect des obligations légales et contractuelles en : - Evaluant le niveau de compétences et de motivation,	<b>Mise en situation :</b> Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit déterminer les objectifs individuels de collaborateurs	Le/la candidat(e) identifie correctement les objectifs globaux de l'organisation, ainsi que les indicateurs associés  Il/elle élabore un premier scénario pour la fixation individuelle des objectifs de performance

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitalisant sur les résultats des entretiens individuels d'évaluation et entretiens professionnels,</li> <li>- Organisant des réunions d'équipe rappelant les actions, les objectifs et les moyens nécessaires,</li> <li>- Résolvant les problèmes d'organisation et les conflits éventuels.</li> </ul>	<p>pour répondre à la stratégie de développement d'une BU.</p> <p>Il/elle propose une recommandation dans le cadre d'une résolution de conflit.</p>	<p>Il/elle propose un plan réaliste pour l'accompagnement à l'appropriation de ces objectifs par l'équipe</p> <p>Le/la candidat(e) identifie la problématique sous-jacente</p> <p>Il/elle propose un plan de résolution de conflit adapté à la situation</p>
	<p>C4.5 Mettre en œuvre un management de délégation en définissant des objectifs SMART, les méthodes et les modalités de mise en œuvre ainsi que les indicateurs de performance afin de renforcer l'efficacité collective.</p>	<p><b>Mise en situation :</b>  Dans le cadre d'une problématique portant sur une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit déterminer les missions et responsabilités déléguables et le processus de délégation mis en œuvre.</p>	<p>Le/la candidat(e) identifie les tâches, missions et responsabilités pouvant être déléguées et justifie son choix</p> <p>Les objectifs identifiés sont SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et temporellement défini)</p> <p>Il/elle sélectionne des indicateurs de performance adapté, permettant de contrôler l'atteinte des résultats</p> <p>Le processus de délégation comprend une phase de contrôle et une phase d'évaluation</p> <p>La phase d'évaluation doit se baser sur le recueil et l'exploitation d'éléments permettant d'explicitier les raisons de l'atteinte ou non des objectifs initialement prévus</p>

Bloc 5 : Management de projet de transformation et/ou d'innovation orienté client

<p>A10. Sourcing et sélection de prestataires et/ou fournisseurs nécessaires à la réalisation d'un projet de transformation et/ou d'innovation</p> <p>A11. Conception et déploiement d'un projet de transformation et/ou d'innovation au sein d'une BU / d'une organisation</p> <p>A12. Accompagnement au changement</p>	<p>C5.1 Concevoir un projet de transformation et/ou d'innovation à l'échelle d'une BU sur la base d'une étude d'opportunité évaluant le retour sur investissement, en mobilisant des outils d'idéation (type <i>design thinking</i> ou projection) afin de soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation.</p>	<p><b>Dossier de consulting :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit proposer un projet de transformation et/ou d'innovation.</p>	<p>Le/la candidat(e) identifie les besoins du client interne/externe (gestion et/ou pilotage de la data, problématique business, pilotage et performance des équipes, problématique de notoriété...)</p> <p>Le/la candidat(e) traduit les besoins du client en objectifs qualitatifs et quantitatifs</p> <p>Le/la candidat(e) identifie une problématique répondant à un enjeu rencontré par une organisation</p> <p>Le/la candidat(e) conçoit un projet répondant à la problématique rencontrée par l'organisation. Il/elle explicite son choix et démontre la pertinence du projet du point de vue du client interne/externe</p> <p>Le/la candidat(e) propose une évaluation réaliste des retombées attendues</p> <p>Le/la candidat(e) rédige un cas d'affaire du projet respectant les usages et standards</p>
	<p>C5.2 Définir l'organisation et les étapes d'un projet de transformation et/ou d'innovation, les principaux livrables, les besoins en ressources humaines, matérielles et financières, afin de les formaliser sous la forme d'un cahier des charges.</p>	<p><b>Dossier de consulting :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthodologie de gestion de projet utilisée</li> <li>- Un rétroplanning,</li> <li>- Les différents jalons de déploiement et livrables associés</li> </ul>	<p>Le/la candidat(e) choisit et détaille une méthodologie de projet adaptée à l'organisation et aux objectifs du projet de transformation et/ou d'innovation</p> <p>Le/la candidat(e) démontre sa maîtrise de la méthodologie de gestion de projet (<i>compréhension de la mécanique et capacité de mise en œuvre</i>)</p>

			<p>Le/la candidat(e) propose un compte rendu et un document de suivi pertinents</p> <p>Le document de suivi est visuel et reprends les solutions sélectionnées, le rétroplanning et les livrables attendus</p>
	<p>C5.3 Identifier et sélectionner des partenaires (prestataires, fournisseurs, experts...) sur la base d'une grille de critères spécifiques de manière à lancer un projet de transformation et/ou d'innovation à l'échelle d'une BU ou d'une organisation.</p>	<p><b>Dossier de consulting :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit présenter une cartographie des prestataires et/ou fournisseurs susceptibles d'intervenir sur tout ou une partie du projet de transformation et/ou d'innovation. Il doit expliciter leur secteur d'intervention.</p>	<p>Le/la candidat(e) présente l'ensemble des besoins pouvant être externalisés</p> <p>Il/elle sélectionne des indicateurs d'évaluation permettant de montrer la pertinence des prestataires choisis (délai, qualité, notoriété, ...)</p> <p>Le/la candidat(e) identifie des prestataires susceptibles de répondre aux besoins du projet de transformation et/ou d'innovation sur la base d'un travail de veille et de l'application de la grille d'évaluation</p>
	<p>C5.4 Evaluer un projet de transformation et/ou d'innovation sur la base d'indicateurs de suivi et de performance, ainsi que sur les résultats des enquêtes qualitatives et quantitatives auprès des clients internes/externes afin de rédiger un rapport de clôture du projet.</p>	<p><b>Dossier de consulting :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit présenter des indicateurs de performance et proposer une méthodologie d'études (qualitative et/ou quantitative) à destination des clients internes/externes (clients/collaborateurs/partenaires...).</p>	<p>Les indicateurs de performance sélectionnés sont cohérents par rapport au projet mené</p> <p>Le/la candidat(e) propose une méthodologie d'études adaptée à la nature des indicateurs de performance</p> <p>La méthodologie d'études permet d'apporter de la donnée exploitable pour répondre aux indicateurs préalablement définis</p>
	<p>C5.5 Piloter l'accompagnement au changement et l'innovation au sein d'une BU en mobilisant des outils et méthodes adaptés à la singularité des personnes et des situations</p>	<p><b>Dossier de consulting :</b>  Dans le cadre d'une problématique rencontrée par une entreprise réelle ou fictive, le candidat doit rédiger une note intégrant les préconisations en</p>	<p>Le/La candidat(e) sélectionne et utilise des méthodes et des techniques d'élaboration de "la mission, la vision et la valeur" adapté au projet</p> <p>Il/elle détermine clairement le sens de mission</p>

	de manière à permettre l'acculturation des collaborateur et la gestion des résistances.	matière d'acculturation et d'accompagnement aux changements.	<p>Il/elle rédige un plan d'accompagnement à destination des collaborateurs comprenant une période de communication, de sensibilisation et de formation</p> <p>Le/la candidat(e) identifie clairement les facteurs de résistances aux changements</p> <p>Il/elle propose des réponses adaptées aux freins susmentionnés</p>
--	---	--	---