

**Bloc 1 Management de projet complexe**

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'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 1 Définition d'une stratégie pour un projet complexe <ul style="list-style-type: none"> - Evolution des tendances et des techniques - Identification d'opportunités - Production de recommandations - Elaboration du business model 	<p>C1.1 Définir les contours d'un projet complexe, en vue d'impliquer l'ensemble des parties prenantes.</p> <p>C1.2 Construire un business model en analysant le contexte, la vision et la stratégie de l'entreprise afin de créer de la valeur et assurer la pérennité de l'entreprise.</p>	<p>Etude de cas A partir d'une entreprise choisie par les candidats, ceux-ci doivent réaliser une analyse stratégique.</p> <p>L'évaluation porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification de la problématique et fixation d'objectifs - Analyse interne et externe de la situation (SWOT) - Préconisations <p>Etude de cas A partir d'une étude sur un sujet d'estimation budgétaire au niveau international, le candidat doit élaborer un business model économique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'analyse stratégique <ul style="list-style-type: none"> - Les parties prenantes sont recensées de façon exhaustive. - Le projet est défini en accord avec la stratégie de l'entreprise. - Des méthodes et des outils de calculs et de vision stratégique sont utilisés. - Le budget proposé est en adéquation avec le contexte de l'entreprise et sa vision stratégique. - Des outils de suivi du budget sont identifiés. - Une étude de marché est réalisée.



<p>Activité 2 Mise en œuvre d'un projet complexe</p> <ul style="list-style-type: none">- Résolution de problèmes- Approche processus- Utilisation des outils spécifiques de la gestion de projet- Intégration du marketing- Accompagnement des ressources humaines- Gestion budgétaire	<p>C1.3 Utiliser les méthodes de résolution de problèmes en contexte de réalisation de projet, afin de surmonter les difficultés techniques et humaines rencontrées.</p> <p>C1.4 Utiliser les techniques et les outils logiciels adaptés, en vue de gérer un projet en approche processus.</p> <p>C1.5 Définir les nouvelles modalités de la relation clients afin de renforcer la stratégie marketing de l'entreprise et son impact sur la fidélisation.</p>	<p>Etude de cas A partir du cas d'entreprise du candidat sur un sujet d'innovation ou de transformation, le candidat doit utiliser des techniques créatives de résolution de problèmes.</p> <p>Etude de cas A partir d'un sujet d'innovation ou de transformation, le candidat doit utiliser des outils et des logiciels adaptés lui permettant de gérer un projet avec une approche processus.</p> <p>Etude de cas A partir d'une étude de cas sur la conception d'un nouveau produit, le candidat doit définir les besoins d'un utilisateur final en suivant une méthode d'analyse adaptée.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Traitement des difficultés et de la résolution de problèmes- Le problème à traiter est identifié.- Le contexte est précisé et caractérisé.- Le choix méthodologique correspond aux difficultés à traiter.- La mise en œuvre de la méthode de résolution est rigoureuse.- L'organisation du projet est définie dans l'outil.- Le choix du logiciel répond aux caractéristiques du projet.- Les différents outils utilisés sont cohérents les uns par rapport aux autres.- Les besoins du client (diagnostic, validation, caractérisation, priorisation) sont définis.- L'existant et la concurrence sont analysés.- Une solution adaptée à la problématique de l'utilisateur est mise en œuvre.
---	---	--	--



Titre d'Expert(e) en ingénieries projet, innovation, transformation - Référentiel

	<p>C1.6 Utiliser une démarche d'accompagnement du changement en vue d'optimiser les résultats du projet.</p> <p>C1.7 Suivre un budget et concevoir des outils de suivi budgétaire adaptés à la gestion de projets complexes, en vue de leur connexion au système de contrôle de gestion de l'entreprise.</p>	<p>Etude de cas A partir d'une situation de transformation en entreprise, le candidat doit utiliser une démarche et des outils d'accompagnement adaptés pour favoriser le changement.</p> <p>Etude de cas A partir d'un budget prédéfini d'une entreprise, le candidat doit suivre un budget à l'aide d'outils de reporting budgétaire pour assurer l'adéquation avec le budget validé par la direction</p>	<ul style="list-style-type: none">- Des outils de diagnostic sont mis en œuvre.- Le jeu des acteurs est analysé.- Un plan d'actions d'accompagnement (communication, formation, implication et adhésion) des collaborateurs est mis en œuvre. <ul style="list-style-type: none">- Des outils de suivi budgétaire adaptés sont conçus ou utilisés.- Une analyse budgétaire est effectuée.- Les éventuels écarts sont estimés et anticipés.
--	--	---	--



<p>Activité 2 Proposition d'une démarche d'innovation</p> <ul style="list-style-type: none">- Identification des solutions nouvelles à mettre en place- Conception d'un dispositif organisationnel innovant (plan	<p>C2.3 Caractériser les facteurs-clés de succès des innovations identifiées, en vue de proposer des axes et des projets de transformation en comité exécutif.</p> <p>C2.4 Caractériser les comportements des utilisateurs /consommateurs en vue de définir le(s) projet(s)-cible porteurs de valeur au regard de la stratégie de l'entreprise.</p>	<p>Etude de cas A partir d'une étude de cas portant sur un projet de transformation (changement de business model, diversification, différenciation), les candidats établiront les facteurs clés de succès des innovations identifiées, et proposeront, sur cette base, des projets d'innovation ou de transformation, sur lesquels des décisionnaires de l'entreprise statueront.</p> <p>Mise en situation professionnelle Sur la base d'un projet d'innovation de rupture (conception de nouveaux produits et services), proposé par une entreprise, le candidat identifiera les besoins et attentes des</p>	<ul style="list-style-type: none">- Les concurrents directs, indirects et les nouveaux entrants sont identifiés et caractérisés.• Qualité du diagnostic innovation<ul style="list-style-type: none">- Les principaux facteurs-clés de succès des projets d'innovation sont identifiés.- Les facteurs clés de succès identifiés sont étudiés et évalués à travers des méthodes d'analyse adaptées (SWOT...).- Les projets proposés présentent un intérêt justifié sur le plan stratégique permettant un changement de modèle économique, une diversification et/ou une différenciation au regard de la concurrence établie.• Réalisation d'une étude centrée utilisateurs/consommateurs<ul style="list-style-type: none">- Une empathie map est utilisée.- Les besoins et les attentes des consommateurs sont recensés.- Des techniques d'observation in situ sont mises en œuvre.
--	---	--	---



<p>d'animation et de gouvernance de l'innovation)</p>	<p>C2.5 Identifier les meilleures solutions à promouvoir sur la base des diagnostics et propositions, en vue d'établir une stratégie optimale au regard des objectifs de l'entreprise.</p> <p>C2.6 Justifier ses propositions en termes d'usages et de potentiels de création et de captation de valeur, afin de faciliter de nouvelles orientations stratégiques cohérentes avec les objectifs de l'entreprise.</p> <p>C2.7 Concevoir un processus d'innovation en analysant l'existant de l'entreprise et en utilisant des méthodes et des procédures spécifiques au processus d'innovation afin de s'assurer de l'alignement entre la vision, la stratégies, les objectifs et la culture de l'entreprise</p>	<p>utilisateurs/consommateurs visés.</p> <p>Mise en situation professionnelle Sur la base d'une situation professionnelle portant sur un problème d'innovation (propositions de solutions innovantes), le candidat analysera les propositions émises par l'entreprise et proposera des recommandations relatives aux solutions les plus adaptées au potentiel de création de valeur pour l'entreprise en question.</p> <p>Mise en situation professionnelle Sur la base d'un projet d'innovation (à connotation managériale, organisationnelle, ou économique), le candidat aura à concevoir et élaborer un dispositif d'innovation qui puisse venir soutenir à court terme le</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des questionnaires quantitatifs et qualitatifs sont conçus et administrés - Des entretiens semi-directifs sont mis en œuvre. • Qualité de l'analyse des propositions de l'entreprise - Des outils de diagnostic sont mis en œuvre. - Une analyse structurée et rigoureuse des propositions de l'entreprise est réalisée. • Qualité des recommandations émises -Des recommandations, porteuses de potentiel de création de valeur pour l'entreprise sont proposées. • Conception du processus d'innovation - Un diagnostic des processus d'innovation déjà existants est réalisé. - Les phases du processus d'innovation allant de la problématisation jusqu'à la matérialisation des idées innovantes sont décrites.
---	---	--	---



Titre d'Expert(e) en ingénieries projet, innovation, transformation - Référentiel

	<p>C2.8 Elaborer un dispositif organisationnel d'innovation en réalisant un diagnostic des structures organisationnelles déjà existantes et en déterminant ses missions afin de s'assurer de la compatibilité du dispositif proposé avec l'organisation en place.</p>	<p>projet à mener, et, s'inscrire à long terme dans les activités de l'organisation.</p> <p>Le candidat est évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none">- Le diagnostic du processus d'innovation existant- L'utilisation des méthodes et procédures spécifiques- La proposition d'un processus d'innovation en adéquation avec les décisions prises par l'entreprise- Le diagnostic des structures organisationnelles- L'identification des missions du dispositif organisationnel innovant- La proposition d'un dispositif organisationnel innovant en cohérence avec l'organisation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">- Un diagnostic des structures organisationnelles déjà existantes est effectué.- Un plan d'intégration du dispositif organisationnel innovant est réalisé.
--	---	--	---

**Bloc 3 Pilotage de l'innovation et de la transformation en entreprise**

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'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Activité 1 Pilotage d'une vision stratégique de l'innovation et de la transformation en entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déploiement d'une politique d'innovation et de transformation en coordination avec l'ensemble des services concernés - Coordination de la politique d'innovation avec les partenaires externes concernés - Planification du processus, depuis la conception jusqu'à la phase de développement - Disponibilité des moyens nécessaires, techniques, humains et financiers 	<p>C3.1 Choisir la méthode de gestion de projet adaptée aux défis de l'entreprise en décrivant la nature des problématiques à traiter et en évaluant les compétences, les moyens techniques et financiers nécessaires au projet d'innovation/de transformation afin de s'assurer de l'efficacité du dispositif</p> <p>C3.2 Planifier la conduite du projet retenu en coopération avec les partenaires externes, en intégrant les impératifs économiques et techniques de l'industrialisation, afin de s'assurer de leur coopération à long-terme.</p>	<p>Mise en situation professionnelle Sur la base d'une situation professionnelle, en entreprise, portant sur un projet d'innovation et/ou de transformation (innovation managériale et organisationnelle, transformation des pratiques managériales, déploiement de pratiques agiles, acculturation), le candidat décidera de méthode de gestion de projet la plus adaptée aux problématiques de l'entreprise (cycle en V ou gestion de projet agile) et la mettra en place en la planifiant, après avoir analysé les parties prenantes en présence, et évalué la concordance des moyens (ressources, compétences...) avec les actions à mener.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les compétences, les moyens techniques et financiers nécessaires au projet d'innovation/de transformation sont identifiées. - Les problématiques à traiter sont décrites. - La méthode de gestion de projet adaptée est choisie. • La planification du projet est effective - La coordination des partenaires externes est assurée - Les contraintes de l'industrialisation sont intégrées. - Le calendrier du projet est établi et cohérent. - Les délais et autres éléments du cahier des charges sont respectés. - L'organigramme est conforme au projet et tient compte des compétences disponibles.



<p>- Communication en interne et en externe autour du projet de transformation</p>	<p>C3.3 Mettre en place les dispositifs d'accompagnement des parties prenantes dans le changement à opérer, afin de renforcer l'adhésion de celles-ci au projet.</p> <p>C3.4 Concevoir et mettre en place une communication adaptée à l'accompagnement des parties prenantes, afin de faciliter l'avancement du projet et le partage d'informations tout au long de sa réalisation.</p>	<p>Un dispositif d'accompagnement des parties prenantes est proposé par le candidat.</p> <p>Mise en situation professionnelle Sur la base d'un sujet choisi par le candidat, en équipe, sujet touchant à des projets d'innovation et de transformation, le candidat doit réaliser un plan de communication qu'il devra présenter devant un jury composé de membres spécialisés dans les domaines intéressés.</p>	<p>- Les spécifications techniques des moyens nécessaires sont explicitées.</p> <p>- L'adhésion des parties prenantes au projet est effective</p> <p>- Les dispositifs sont présentés et aux différentes parties prenantes.</p> <p>- Le changement proposé répond à la problématique de l'entreprise.</p> <p>- Les objectifs du projet sont clairs et partagés.</p> <p>- Les dispositifs d'accompagnement sont adaptés aux pratiques des parties prenantes.</p> <p>• Un plan de communication est établi</p> <p>- Les contenus et le plan de communication sont cohérents avec le projet.</p> <p>- La cible est déterminée.</p> <p>- Les supports et les outils de communication choisis sont adaptés à la cible.</p> <p>- La communication sur le projet est ajustée par rapport à la cible.</p>
--	---	---	---



<p>Activité 2 Animation des acteurs internes et externes</p> <ul style="list-style-type: none">- Réalisation d'entretiens et de réunions d'informations- Mise en œuvre des dispositifs de retour d'informations- Animer et mobiliser un collectif	<p>C3.5 Mener des entretiens et animer des réunions d'information afin d'assurer une préparation optimale des tâches à effectuer par les collaborateurs de l'entreprise, et d'anticiper les difficultés à surmonter.</p> <p>C3.6 Mettre en place des dispositifs de retour d'informations à tous les niveaux de l'entreprise, afin de bénéficier des idées d'amélioration du projet d'innovation sur l'ensemble de la chaîne de valeur.</p> <p>C3.7 Mobiliser un collectif afin de maximiser l'engagement des collaborateurs, leur potentiel créatif, leur bien-être et leur efficacité opérationnelle.</p>	<p>Jeu de rôle A partir d'un jeu de rôle mettant en scène le candidat avec des collaborateurs, celui-ci conduira des entretiens et facilitera des réunions d'information pour améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise.</p> <p>Etude de cas A partir d'une étude de cas individuel portant sur l'amélioration d'un projet d'innovation, le candidat mettra en place un dispositif de retour d'informations en adéquation avec les améliorations recherchées.</p> <p>Jeu de rôle Sur la base de jeux de rôles, le candidat expérimentera, révélera et développera son potentiel de leadership positif dans le but d'engager un collectif, quel qu'il soit, à se mobiliser pour atteindre des objectifs collectivement fixés.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Les guides d'entretiens sont réalisés.- Les entretiens sont menés.- Les différentes techniques de facilitation de réunions sont appliquées. <ul style="list-style-type: none">- Le dispositif de collecte d'informations est en adéquation avec les objectifs visés.- Les principes d'action de l'amélioration continue sont appliqués. <ul style="list-style-type: none">- La posture du candidat en qualité de leader positif est adaptée aux enjeux de l'équipe.- Les intérêts individuels des membres de l'équipe sont identifiés.- Les forces personnelles et les émotions positives du candidat sont mises au service de son équipe et lui permettent de dépasser ses défis actuels.
---	--	---	---



Bloc 4 Pilotage de projet en mode agile

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'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Activité 1 Gestion de projet en mode agile</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification selon des méthodes de gestion de projet en mode agile - Gestion des aléas et du budget - Suivi du projet et gestion des risques 	<p>C4.1 Planifier et piloter un projet innovant à l'aide d'outils de gestion de projet en mode agile au sein de son entreprise, afin de faciliter sa réalisation en conformité avec le cahier des charges établi.</p> <p>C4.2 Identifier et hiérarchiser les risques liés à un projet, en vue de prévenir ceux-ci et de mettre en place les parades appropriées.</p>	<p>Etude de cas Sur la base d'une étude de cas, et de mises en situation professionnelle, portant sur des défis adaptatifs (de type innovation de rupture, innovation transformationnelle, innovation disruptive), le candidat mettra en place une gestion de projet en mode agile.</p> <p>Le candidat sera évalué sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La planification et pilotage d'un projet d'innovation à l'aide d'outils de gestion de projet en mode agile 	<ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes de gestion de projet en mode agile, telle que SCRUM sont utilisées - Les valeurs et modes de fonctionnement de l'agilité sont appliqués - Les concepts et principes d'action de la méthode SCRUM sont appliqués (revues de sprint et de planification) - La planification du projet est cohérente avec les objectifs fixés par l'équipe. - Les revues de Sprint sont menées à intervalles réguliers. - La phase de rétrospective est organisée lors de chaque revue de Sprint. - Les risques sont identifiés et hiérarchisés - Les solutions pour les éviter sont identifiés.



Titre d'Expert(e) en ingénieries projet, innovation, transformation - Référentiel

	<p>C4.3 Définir les indicateurs de suivi et mettre en place des tableaux de bord afin d'optimiser le suivi du projet et d'assurer son succès.</p> <p>C4.4 Gérer les aléas et les changements en cours de réalisation du projet en vue de limiter les dérives de délais et de budget par rapport au cahier des charges.</p>	<ul style="list-style-type: none">- L'identification et la hiérarchisation des risques- La définition des indicateurs de suivi- La mise en place de tableaux de bord- L'identification et gestion des aléas pour éviter les dérives de délais et de budget	<ul style="list-style-type: none">• Pertinence des indicateurs proposés- Les indicateurs de suivi sont définis et adaptés au projet.- Les tableaux de bord sont construits selon les impératifs du contrôle en temps réel.- Les aléas sont identifiés.- Les aléas sont gérés en limitant les dérives de délai et de budget par rapport au cahier des charges.
--	--	---	---

**Bloc 5 Management par la créativité**

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'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Activité 1 Développement de l'intelligence collective et management de la créativité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation d'ateliers de créativité et résolution de problèmes - Mise en œuvre des techniques de l'intelligence collective - Mobilisation des parties prenantes 	<p>C5.1 Utiliser les techniques créatives en atelier de créativité, afin de permettre l'émergence de nouvelles idées porteuses d'innovations à forte valeur ajoutée.</p> <p>C5.2 Mettre en œuvre les techniques de l'intelligence collective au sein d'équipes pluridisciplinaires, afin de favoriser le partage d'informations, la créativité et la performance globale.</p> <p>C5.3 Mobiliser le potentiel des parties prenantes en créant les conditions de la co-construction, de la créativité et de l'innovation, afin d'assurer leur adhésion à la stratégie définie.</p>	<p>Etude de cas A partir d'une étude de cas correspondant à un projet d'innovation apportée par une entreprise (recherche d'idées pour répondre à un problème de création de valeur et de conception de nouvelles gammes produits/services), le candidat appliquera toutes les phases de la résolution d'un problème en utilisant plusieurs techniques créatives (Design Thinking, Créative Problem Solving, Lego® Serious Play®...). Le candidat concevra et animera un atelier de créativité auprès d'acteurs pluridisciplinaires à l'aide des méthodes de créativité adaptées à la problématique du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des outils et techniques qualitatives de créativité en cohérence avec la thématique du projet sont utilisés pour animer des groupes pluridisciplinaires. - Les méthodes de créativité utilisées permettent l'émergence de nouvelles idées porteuses d'innovations pour l'entreprise. - Les éléments constitutifs du mode collaboratif sont identifiés. - Des outils et techniques d'intelligence collective sont utilisés. - Les parties prenantes sont identifiées. - Les besoins et les attentes des parties prenantes sont analysés. - Un plan de mobilisation des parties prenantes est élaboré.



BLOCS DE COMPETENCES

Les compétences évaluées sont réparties en cinq blocs :

1. Management d'un projet complexe
2. Elaboration d' une stratégie de l'innovation et de la transformation
3. Pilotage de l'innovation et de la transformation en entreprise
4. Mise en œuvre des méthodes agiles
5. Management par la créativité

La validation des cinq blocs de compétences est obligatoire pour l'obtention du titre.

La validation partielle d'un bloc n'est pas possible. La validation partielle de la certification est constituée des blocs dont la totalité des compétences à évaluer est reconnue.