

## Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation Manager du développement stratégique d'innovations technologiques responsables (MS)

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><b>A1. Conception d'une stratégie de développement d'innovations technologiques responsables</b></p> <p><i>Veille et diagnostic de la situation de l'entreprise</i></p> <p><i>Pilotage d'élaboration de solutions technologiques responsables</i></p> <p><i>Evaluation de la faisabilité technique et du potentiel économique des solutions envisagées</i></p> <p><i>Obtention d'un quitus concernant la feuille de route de</i></p>	<p><b>A1C1. Opérer régulièrement</b> avec une équipe de spécialistes (veille, marketing, ingénierie) <b>une veille technologique et concurrentielle internationale sur son secteur</b>, en mobilisant les processus de veille adéquat, de manière à repérer les tendances et signaux faibles des marchés (opportunités, menaces) notamment en termes de RSE, et fournir ainsi des analyses prospectives sur les acteurs, secteurs, marchés et technologies.</p> <p><b>A1C2. Piloter un diagnostic de la situation de l'entreprise (sa vision, son modèle d'affaires, les leviers et freins de sa compétitivité, les opportunités sur de nouveaux marchés)</b>, en orientant le travail d'études de marché et d'opportunité internationales (BtoB, BtoBtoC, BtoC) mis en œuvre par des équipes marketing et d'ingénierie, afin d'identifier les pistes d'une innovation technologique responsable comme levier stratégique de création de valeur, de compétitivité internationale et de bénéfices sociaux et environnementaux pour la cible et les parties prenantes.</p> <p><b>A1C3. Conduire une réflexion stratégique collective (mobilisant la diversité des points de vue et à visée inclusive) à partir de démarches de créativité</b> (comme le <i>design thinking</i>) afin d'engager les parties prenantes dans la formulation d'orientations stratégiques possibles de développement d'innovations technologiques responsables</p> <p><b>A1C4. Générer des conceptions technologiques nouvelles et originales par projection et anticipation</b>, dans le cadre d'ateliers collaboratifs réunissant une équipe pluridisciplinaire internationale et</p>	<p>Proposition <b>d'une feuille de route de la stratégie</b> de développement d'une offre d'innovation technologique responsable, composée de 3 livrables (correspondant aux 3 étapes clés) :</p> <p><b>Livrable A1E1. Note synthétique de diagnostic (associée à des annexes)</b> des opportunités de stratégie de développement d'une innovation technologique responsable intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une veille concurrentielle et technologique internationale (incluant la propriété intellectuelle) selon les enjeux de l'innovation considérée</li> <li>- une étude de marché et d'opportunité internationales de l'innovation considérée</li> <li>- une qualification des sources mobilisées (qualité, adéquation, actualité)</li> </ul> <p><i>Production individuelle écrite Cas réel ou fictif</i></p>	<p><b>Livrable A1E1.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les éléments constitutifs de la note respectent la mise en forme demandée</li> <li>- La veille concurrentielle et technologique est menée sur un périmètre adapté à l'innovation considérée</li> <li>- Les entrants potentiels sont identifiés</li> <li>- Les innovations de substitution et innovations complémentaires sont appréhendées dans la veille</li> <li>- Les risques et opportunités liés à la propriété intellectuelle sont repérés et analysés</li> <li>- Les opportunités internationales sont établies et argumentées</li> <li>- Les sources d'information qui étayent les arguments du diagnostic sont fiables, objectives et les plus récentes possibles</li> </ul>

*l'innovation  
technologique  
responsable établie*

mobilisant des outils d'exploration de relais de croissance, d'adaptation du modèle d'affaires, de proposition de valeur et de génération de concepts, en vue de faire émerger une vision partagée d'une offre d'innovation technologique, prenant en compte des contraintes et enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, et plus globalement aux objectifs RSE et de l'organisation.

**A1C5. Coordonner l'étude de faisabilité technique**, à travers la supervision d'équipes R&D dans la réalisation de modèles (calcul, simulation, modélisation) et de prototypes, de tests et d'essais, pour valider la solution d'innovation technologique responsable, en identifiant les spécifications techniques, les procédés industriels et les critères de qualité adaptés aux axes RSE de l'innovation envisagée.

**A1C6. Mobiliser des analyses du cycle de vie** réalisées par une équipe d'ingénieurs environnement de manière comparative pour évaluer les différentes options de conception et identifier les points d'attention dans le cycle de vie, afin que l'entreprise effectue des choix éclairés sur la manière la plus efficace de réduire son impact sur l'environnement et d'atténuer les risques sur sa chaîne de valeur.

**A1C7. Définir le modèle d'affaires d'une organisation en adéquation avec la stratégie d'entreprise et sa démarche RSE**, en déterminant, avec une équipe de chargés de marketing et de financiers sous sa responsabilité, la proposition de valeur, les clients cibles, les partenaires, les canaux de commercialisation et de relation client, les flux de revenus et la structure de coûts, le potentiel de rentabilité, afin d'articuler l'offre d'innovation technologique autour du besoin identifié ou à créer de la cible, en cohérence avec la situation financière de l'entreprise.

**A1C8. Etablir le prévisionnel financier de l'offre d'innovation technologique**, en sélectionnant les ressources adéquates (ressources humaines, charges, investissements) et en arbitrando les orientations stratégiques de financement (financement bancaire, levée de fonds...) au regard de la situation comptable et financière de l'entreprise, comme du contexte des marchés financiers, afin de viabiliser l'offre et favoriser le retour sur investissement.

**A1C9. Produire la feuille de route de la stratégie de développement d'une offre d'innovation technologique responsable**, comme un outil d'aide à la décision de la direction générale de l'entreprise, afin de spécifier les contours du projet et des vigilances associées, en y abordant les :

- enjeux et objectifs de la stratégie de développement technique et commercial de l'offre

#### **Livrable A1E2.**

**Présentation orale argumentée de propositions de concepts innovants cohérents avec la stratégie de l'entreprise** intégrant :

- les concepts innovants retenus avec l'élaboration de la proposition de valeur
- la justification de leur cohérence avec la stratégie de l'entreprise et les besoins clients, pour un alignement sur les orientations stratégiques de l'entreprise
- l'appréciation du caractère responsable des concepts innovants, et la mobilisation d'analyses du cycle de vie, comme de conception universelle et d'enjeux liés à l'inclusion
- l'explicitation des modalités de détermination et des ajustements induits à l'occasion des processus d'idéation et de créativité, et d'étude de faisabilité
- la formulation de préconisations sur l'option à retenir, au vu d'un diagnostic des avantages et inconvénients répertoriés pour le panel étudié

*Production collective orale avec supports*

#### **Livrable A1E3.**

**Proposition d'une feuille de route (« road map stratégique ») de développement d'une innovation** (proposition de valeur client, équation de profit, architecture de valeur) permettant de spécifier et d'argumenter :

- les principaux résultats du travail de conception de la stratégie :
  - ✓ les enjeux et objectifs de la stratégie de développement technique et commercial de l'offre
  - ✓ les spécificités technologiques de l'offre d'innovation
  - ✓ le modèle d'affaires

#### **Livrable A1E2.**

- La présentation orale est synthétique et efficace en matière de communication : les arguments clés de toutes les propositions de concepts innovants et les principales recommandations sont clairement formulés en respectant le temps imparti, et justifient leur cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise
- Les supports présentés sont adaptés et respectent les bonnes pratiques en la matière
- Les avantages et inconvénients de chacune des propositions, et leur valeur ajoutée spécifique, sont présentés en mobilisant les concepts et modèles adéquats
- Le modèle d'affaires des propositions est établi, cohérent et argumenté
- Le caractère responsable des propositions des concepts est justifié, avec notamment à l'appui la mobilisation d'analyses du cycle de vie et les enjeux de conception universelle et d'inclusion

#### **Livrable A1E3.**

- Les enjeux et les objectifs stratégiques de développement technique et commercial de l'offre d'innovation technologique responsable sont en adéquation avec le besoin exposé
- Les spécificités technologiques de l'offre d'innovation sont clairement valorisées et innovantes
- Les ressources nécessaires et le planning sont réalistes, et en

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spécificités technologiques et responsables de l'offre d'innovation</li> <li>- modèle d'affaires</li> <li>- prévisionnel financier</li> <li>- les stratégies de financement envisageables</li> <li>- risques/points de vigilance et opportunités</li> <li>- planning</li> <li>- ressources nécessaires (parties prenantes)</li> <li>- l'identification d'autres caractéristiques responsables de production et/ou de commercialisation en cohérence avec la dimension RSE de l'innovation technologique</li> </ul> <p><b>A1C10. Superviser la validation collective de la feuille de route</b> de la stratégie de développement technique et commercial d'une offre d'innovation technologique responsable par les interlocuteurs clés de son organisation (direction générale / recherche &amp; développement / innovation / RSE / production / marketing...), ou de son organisation cliente, dans le cadre par exemple de réunions d'échange et d'ajustement concerté afin d'obtenir l'engagement des parties impliquées et d'identifier les premières difficultés et/ou incertitudes à lever, notamment en termes de ressources, de calendrier, et des enjeux de propriété intellectuelle.</p> <p><b>A1C11. Incarner la figure d'un intrapreneur aux côtés de la direction générale</b>, en étant force de conviction en matière d'accompagnement stratégique pour influencer la décision de la mise en place de grandes orientations stratégiques, fondées sur le développement technique et commercial d'une offre d'innovation technologique responsable, au service de la performance et de la rentabilité de l'organisation (fondation d'une filiale axée sur cette nouvelle offre, création de nouvelles opportunités internationales de marché grâce à cette nouvelle offre...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ le prévisionnel financier au regard de la situation de l'entreprise et des tendances des marchés financiers</li> <li>✓ les modalités possibles de la stratégie de financement</li> <li>✓ les risques/points de vigilance et opportunités</li> <li>✓ le planning</li> <li>✓ les ressources nécessaires (parties prenantes)</li> <li>✓ les autres caractéristiques responsables de production et/ou de commercialisation identifiées en cohérence avec la dimension RSE de l'innovation technologique, le cas échéant.</li> <li>- la prise en compte de l'objectif de responsabilité sociétale dans la stratégie de développement imaginée.</li> </ul> <p><i>Production collective orale avec supports</i></p>	<p>cohérence avec les enjeux et objectifs stratégiques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le modèle d'affaires présente clairement la proposition de valeur, les clients cibles, les partenaires, les canaux de commercialisation et la relation client, les flux de revenus et la structure de coûts</li> <li>- Le prévisionnel financier est pertinent</li> <li>- Les modalités de financement proposées sont pertinentes et argumentées</li> <li>- Les risques/points de vigilance et opportunités identifiés sont pertinents</li> <li>- L'objectif de responsabilité sociétale est intégré de façon systémique au sein de la stratégie.</li> </ul>
--	--	---	--

## A2. Valorisation commerciale et technologique d'innovations responsables

*Pilotage de l'élaboration de la stratégie de valorisation commerciale*

*Conduite des formes directes de valorisation commerciale*

*Conduite des formes partenariales ou de gestion de la propriété intellectuelle de valorisation commerciale*

**A2C1. Définir collectivement la stratégie de valorisation commerciale d'une offre d'innovation technologique responsable**, en déterminant l'argumentaire, les supports et les vecteurs de communication, lors de réunions de travail avec les services marketing, commercial et communication de manière à optimiser l'apport des expertises de chacun concernant les modalités retenues.

**A2C2. Commercialiser en direct l'offre d'innovation technologique responsable**, en coordonnant l'élargissement des marchés par prospection, la vente et la négociation contractuelle par une équipe d'ingénieurs d'affaires et de spécialistes du marketing digital, dans le suivi de la stratégie de l'organisation, pour maximiser le chiffre d'affaires.

**A2C3. Mobiliser les stratégies et les outils du marketing (y compris digitaux)**, en supervisant une équipe de spécialistes en marketing, pour optimiser la commercialisation de l'innovation et l'accès aux marchés.

**A2C4. Animer le processus d'évaluation collective continue du potentiel de brevetabilité des innovations technologiques responsables** par les collaborateurs des services recherche et développement et marketing, en supervisant régulièrement la conduite d'études de brevetabilité par une équipe d'ingénieurs et de chargés d'affaires spécialistes en propriété intellectuelle, et en encourageant l'esprit d'innovation au sein des équipes afin d'engager les démarches d'actualisation possibles et pertinentes de sources de revenus.

**A2C5. Piloter le transfert de technologies issues d'organismes de recherche vers l'industrie**, via la gestion d'une équipe de chargés d'affaires et de spécialistes en propriété intellectuelle, en évaluant la meilleure orientation en fonction des actifs de propriété intellectuelle ciblés (brevets, modèles industriels...), en assurant la négociation d'un contrat de transfert, et en coordonnant son intégration à l'aide d'une équipe d'ingénieurs, pour acquérir et déployer de nouvelles innovations comme moteur de croissance de l'entreprise.

**A2C6. Gérer un portefeuille d'actifs de propriété intellectuelle (brevets, marques, licences...)**, en supervisant le dépôt des nouvelles demandes et la surveillance concurrentielle assurés par une équipe de spécialistes en propriété intellectuelle, interne ou externe, afin d'exploiter le levier compétitif des nouvelles offres d'innovations technologiques responsables de son organisation

**A2C7. Piloter les alignements en termes de processus de production nécessaires au développement de l'innovation technologique cible** en supervisant une équipe de spécialistes dédiés

**Livrable A2E1.**  
**2 plans d'action de valorisation commerciale et technologique d'une innovation** au sein d'une grande entreprise ou d'une structure naissante (*start-up*), à choisir parmi les modalités suivantes : commercialisation directe, évaluation du potentiel de brevetabilité, transfert de technologies, gestion d'un portefeuille d'actifs de propriété intellectuelle, optimisation du cycle de la chaîne d'approvisionnement, incubation d'une *start-up* interne à l'organisation, coordination d'un processus d'open innovation...

*Production collective écrite  
Cas réel ou fictif*

**Livrable A2E2.**  
**Préparation, simulation et débriefing post-simulation de négociation en conditions réelles** d'une vente directe d'une offre d'innovation technologique responsable, ou la contractualisation d'un transfert de technologies, couvrant :

- les objectifs de négociation
- la stratégie de négociation
- l'argumentaire.

*Production collective et individuelle écrite et orale  
Cas réel ou fictif*

### **Livrable A2E1.**

Le plan d'actions :

- présente des propositions réalistes
- est adapté à la modalité envisagée de valorisation commerciale et technologique
- expose clairement les enjeux et risques
- mobilise des notions, outils, méthodes et démarches adaptés à la modalité appréhendée
- fait l'objet d'une présentation orale synthétique et efficace en matière de communication : les arguments clés de toutes les propositions de valorisation commerciale et technologique sont clairement formulées en respectant le temps imparti
- Les supports présentés sont adaptés et respectent les bonnes pratiques en la matière

### **Livrable A2E2.**

- Les objectifs de négociation sont clairement définis et pertinents
- La stratégie de négociation est cohérente avec les objectifs
- L'argumentaire énonce de façon pédagogique et communicante les caractéristiques de l'offre d'innovation technologique responsable
- La négociation est conduite avec performance et fermeté
- L'argumentaire démontre les points forts et la valeur ajoutée spécifique de l'offre d'innovation technologique responsable par rapport à la concurrence, notamment au niveau de son potentiel de levier de différenciation stratégique et de



<p><b>A3. Pilotage du déploiement d'innovations technologiques responsables</b></p> <p><i>Co-définition d'une stratégie de transformation</i></p> <p><i>Fédération des équipes et des parties prenantes</i></p> <p><i>Conduite de la production de l'offre en mode projet</i></p> <p><i>Gestion du portefeuille d'innovation et de la performance</i></p>	<p><b>A3C1. Accompagner la direction d'une entreprise dans l'élaboration d'une stratégie de transformation, d'adaptation et de conduite du changement</b>, relevant d'une démarche globalement responsable, à travers l'élaboration d'un diagnostic de la situation et des risques, la conception des processus de changements organisationnels et managériaux et l'animation des processus par une équipe de managers et d'ingénieurs qu'il supervise, en veillant aux objectifs de protection de l'environnement, de diversité, d'inclusion et de bien-être des collaborateurs de manière à entretenir et développer l'agilité des individus comme celle de l'organisation, et à contribuer ainsi au renouvellement du potentiel d'innovations et à leur adoption.</p> <p><b>A3C2. Fédérer de manière inclusive les équipes interfonctionnelles et internationales autour de la stratégie de développement d'une offre d'innovation technologique responsable</b>, en respectant les principes de GRH, et en veillant à développer des qualités de leadership, d'intelligence situationnelle et émotionnelle et de flexibilité, de manière à soutenir l'adaptation constante des équipes interculturelles et interdisciplinaires à un environnement changeant.</p> <p><b>A3C3. Associer des communautés partenariales (comme des clusters) autour du projet</b> par un dispositif d'animation de réseaux (réunions, évènements, plateformes collaboratives...), et par la création d'alliances et d'écosystèmes (platform leadership, communautés d'innovation...) pour favoriser les synergies autour du projet.</p> <p><b>A3C4. Définir collectivement les objectifs et la méthodologie d'un projet de développement d'innovations technologiques responsables</b>, en mode projet agile, et en analysant les leviers et les contraintes de production (enjeu de conception universelle, notamment), à travers l'animation de réunions de réflexion stratégique avec son équipe d'ingénieurs, de chercheurs et de chargés d'affaires, avec les représentants des services concernés de son organisation (direction générale / recherche et développement / innovation / marketing / ressources humaines / RSE...), avec des consultants RSE et, le cas échéant, avec une organisation cliente, visant ainsi à promouvoir l'intelligence collective et les opportunités de l'innovation en réseau.</p> <p><b>A3C5. Rédiger le cahier des charges du projet de développement d'une offre d'innovation technologique responsable</b>, en concertation avec les services concernés de son organisation, présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les enjeux et les objectifs stratégiques et opérationnels de développement de l'offre</li> <li>- le plan d'actions</li> </ul>	<p><b>Livrable A3E1. Analyse a priori ou a posteriori d'une situation de conduite du changement</b> intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un diagnostic de la situation et des risques</li> <li>- les recommandations en termes d'action, de démarche, d'accompagnement et de modalités de communication, y compris dans les enjeux relevant de la gestion de la diversité</li> </ul> <p><i>Production individuelle écrite</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p> <p><b>Livrable A3E2. Note de vigilance sur le caractère interculturel dans un projet collaboratif d'innovation international et recommandations.</b></p> <p><i>Production individuelle écrite</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p> <p><b>Livrable A3E3. Retour d'expérience d'une conduite de projet / d'un portefeuille de projets de développement stratégique d'une innovation technologique responsable</b>, présentant et démontrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le problème posé de compétitivité et d'avantage concurrentiel de l'entreprise</li> <li>- un rappel des objectifs, des étapes clés du projet et des modalités initiales d'organisation</li> <li>- les modalités de gestion des aléas</li> <li>- la prise en compte de l'objectif de responsabilité sociétale et des enjeux de conception universelle</li> <li>- l'analyse des objectifs atteints, l'évaluation de la performance obtenue et de la valeur ajoutée</li> <li>- la cohérence de l'engagement RSE de l'entreprise entre les innovations portées et les modalités organisationnelles et managériales mobilisées.</li> </ul>	<p><b>Livrable A3E1.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le diagnostic suit une démarche méthodologique appropriée justifiée</li> <li>- Le diagnostic présente avec justesse les caractéristiques de la situation de conduite du changement : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ contexte</li> <li>✓ objectifs</li> <li>✓ risques et enjeux</li> <li>✓ acteurs concernés</li> </ul> </li> <li>- Les recommandations formulées sont adaptées au diagnostic et correctement dimensionnées par rapport aux risques</li> <li>- Les dimensions liées aux enjeux d'inclusion sont correctement appréhendées</li> <li>- Le document écrit propose une mise en forme cohérente avec la posture professionnelle</li> </ul> <p><b>Livrable A3E2.</b></p> <p>La note de vigilance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identifie le caractère interculturel du projet collaboratif</li> <li>- spécifie les zones de risques, avec les outils et concepts ad hoc</li> <li>- formule des recommandations adaptées aux enjeux</li> <li>- est efficace et communicante.</li> </ul> <p><b>Livrable A3E3.</b></p> <p><b>Pour la production collective :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le problème de compétitivité et d'avantage concurrentiel de l'entreprise a été bien posé et partagé auprès des parties prenantes internes et externes</li> <li>- Les objectifs, étapes clés du projet et modalités initiales d'organisation sont clairement</li> </ul>
---	---	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les ressources à mobiliser (humains, techniques, financiers – en interne comme en externe)</li> <li>- le planning</li> <li>- les critères objectifs d'évaluation de ces actions et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'évaluation des résultats de l'action.</li> </ul> <p>et ce, afin de formaliser le besoin et de proposer un document de travail de référence aux différentes parties prenantes.</p> <p><b>A3C6. Conduire, en mode projet agile, la mise en œuvre technique de la production de l'offre d'innovation technologique</b>, en supervisant le processus déployé par une équipe internationale d'ingénieurs et de production, et de partenaires, en veillant au respect du planning et du budget, en gérant les risques et l'incertitude, avec une considération systématique des enjeux de développement responsable dans les arbitrages, et une satisfaction, le cas échéant, des critères ISO 14001 du système de management environnemental établi, en vue de la conformité du projet aux objectifs de performance, de rentabilité et de RSE.</p> <p><b>A3C7. Piloter la performance financière et extra-financière du projet d'innovations technologiques responsables ou d'une entreprise innovante</b>, en mobilisant les indicateurs de performance RSE de tableaux de bord, en analysant la marge brute pour contrôler les dépenses d'exploitation, en identifiant ses besoins en fond de roulement, et en établissant un prévisionnel financier, afin de procéder aux ajustements nécessaires et de garantir le retour sur investissement du projet.</p> <p><b>A3C8. Gérer un portefeuille d'innovations technologiques responsables</b>, en proposant des modes de gouvernance et d'organisation associés (laboratoires d'innovations technologiques, incubateurs et accélérateurs de projets, <i>start-ups</i> studio, living labs, fab labs...), en vue d'assurer le pilotage simultané et dans un cadre collectif de plusieurs projets présentant des niveaux variés de maturité d'innovation et porteurs de concepts technologiques distincts.</p> <p><b>A3C9. Evaluer les résultats d'une stratégie ou d'un projet de développement</b> (tant sur le plan du développement d'affaires que sur le plan du développement technique) d'une innovation technologique responsable, à partir des indicateurs de suivi et de résultat (dont indicateurs RSE) pour en référer à la direction de son organisation ou à son client.</p>	<p><i>Production collective écrite et production individuelle écrite sur des propositions d'actions dans une logique d'amélioration continue. Cas réel ou fictif, segmenté ou non.</i></p>	<p>exposés et correctement dimensionnés par rapport aux objectifs de performance et de RSE (dans ses diverses déclinaisons) fixés dans la feuille de route</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les modalités de gestion des aléas sont adéquates par rapport aux imprévus survenus</li> <li>- La valorisation des objectifs atteints démontre la performance obtenue et la valeur ajoutée spécifique de l'innovation, et prouve la prise en compte de l'objectif de la responsabilité sociétale, y compris la conception universelle si pertinent</li> <li>- La logique RSE est également présente dans la conduite du projet dans ses dimensions organisationnelles et managériales.</li> </ul> <p><b>Pour la production individuelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une discussion sur les écarts entre les modes d'actions prévus et les modes d'actions effectifs est proposée</li> <li>- les propositions d'actions sont cohérentes avec les écarts observés</li> <li>- les priorités établies en matière d'actions sont justes et argumentées, et intègrent un premier niveau d'analyse des risques</li> </ul>
--	---	--	---

Pour valider la certification, il est obligatoire de valider les 3 blocs de compétences et la thèse professionnelle.