

**BLOCS DE COMPETENCES  
ICN BUSINESS SCHOOL  
DIPLOME ICN (PROGRAMME GRANDE ECOLE)**

19/06/20, v7

REFERENTIEL D'ACTIVITES décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	REFERENTIEL DE COMPETENCES identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>BLOC 1</b>	<b>DEFINITION ET PILOTAGE DE LA STRATEGIE</b>		
A1.1 – Veille, analyse interne et externe.	<p>C1.1 – Mettre en place un système de veille et de benchmark, permettant de détecter les évolutions de l'environnement de l'entreprise et d'évaluer son propre positionnement dans cet environnement.</p> <p>C1.2 – Etablir un diagnostic interne à partir d'une analyse de l'existant, en mobilisant tous les outils appropriés.</p>	<p><b>Dans le PGE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet de manipulation (programmation et d'analyse des données.</li> <li>- Etude de cas en économie.</li> <li>- Etudes de cas portant sur le management organisationnel.</li> <li>- Etudes de cas et jeu de simulation en marketing stratégique, planification et finance.</li> </ul>	<p>Le processus mis en œuvre assure une surveillance permanente et une approche prospective qui facilite la prise de décision.</p> <p>Les sources d'information sélectionnées sont fiables et variées, de sorte qu'elle apporte un éclairage utile selon différentes perspectives (économie, technologie, juridique, etc.).</p> <p>Les informations collectées permettent d'avoir</p>

	<p>C1.3 – Etablir un diagnostic externe permettant d’identifier les opportunités et les risques, en considérant les dimensions économiques, géopolitiques, sociales, technologiques, d’une entreprise au niveau local ou international.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de cas portant sur le management des systèmes d’informations.</li> <li>- Etudes de cas transversales en stratégie.</li> <li>- Mise en situation réelle en position de consultant sur une problématique transversale et transdisciplinaire.</li> <li>- Simulation de gestion intégrative.</li> <li>- Projet d’analyse des données.</li> <li>- Etude de cas portant sur la gouvernance.</li> </ul>	<p>connaissance précise de l’environnement de l’entreprise et d’évaluer son propre positionnement. Elles s’appuient sur des éléments factuels qui reflètent bien la situation de l’entreprise.</p> <p>Les analyses réalisées mobiliser des outils variés, afin d’apporter une vision complète des principales caractéristiques internes et externes (à l’aide d’outils comme le SWOT, le PESTEL, 4P, 7s, etc.)</p>
<p>A1.2 – Réalisation d’un diagnostic.</p>	<p>C1.4 – Mettre en œuvre des méthodes quantitatives et qualitatives pour mener des analyses détaillées impliquant le croisement de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complexes et peu structurées,</li> <li>- Provenant de sources différentes,</li> <li>- Comportant un certain degré d’incertitude.</li> </ul> <p>C1.5 – Etablir une liste de questionnements transdisciplinaires visant à mieux comprendre les besoins de toutes les parties prenantes.</p>	<p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la mise en place d’un système de veille (identification des sources, collecte, traitement, dissémination, exploitation).</li> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la formulation de la stratégie (diagnostic initial, définition), de sa mise en œuvre opérationnelle (mise en place des changements organisationnels, système de supervision), de la supervision de l’atteinte des résultats attendus.</li> </ul>	<p>Les données et informations traitées proviennent de différents champs disciplinaires, de sorte que les décideurs puissent adopter une attitude d’écoute et d’ouverture. Un regard critique est porté sur les sources et les données collectées.</p> <p>Les traitements mis en œuvre apportent une vision globale, possiblement originale, de la situation de l’entreprise, en permettant notamment la détection de signaux faibles et en facilitant l’analyse critique.</p> <p>Les informations produites alimentent utilement la réflexion des décideurs et contribuent à enrichir leur compréhension de la situation et de tous ses acteurs.</p>
<p>A1.3 – Conception d’une stratégie adaptée et communication à toutes les parties prenantes</p>	<p>C1.6 – Elaborer une stratégie globale permettant de répondre de façon innovante aux enjeux l’entreprise, avec les objectifs stratégiques et le business model associés, compatibles avec les règles de l’éthique et du développement durable.</p> <p>C1.7 – Elaborer une vision claire, partagée et motivante de la stratégie.</p> <p>C1.8 – Communiquer efficacement auprès de toutes les parties prenantes, à l’écrit comme à l’oral, à de fins d’explication ou de persuasion, au niveau local en français et international en anglais.</p>		<p>Une synthèse fait apparaître les futurs possibles de l’entreprise, en cohérence avec l’analyse de sa situation initiale et évalués en fonction de critères pertinents (opportunités et risques, notamment).</p> <p>Une stratégie est choisie, selon des critères objectifs privilégiant notamment son caractère innovant et le respects d’objectifs de développement durable.</p> <p>La conformité et la faisabilité de la solution retenue aux différentes règles auxquelles l’entreprise est soumise est clairement démontrée, ainsi que son adéquation à ses valeurs.</p> <p>Un business plan clarifie la vision de l’entreprise et la</p>

			<p>rend compréhensible et motivante aux yeux des principales parties prenantes, internes ou externes.</p> <p>La stratégie est déclinée en objectifs stratégiques adaptées aux unités organisationnelles qui auront la charge de mes satisfaire. Ils sont documentés de façon détaillée à l'écrit, facilitant leur appropriation et leur opérationnalisation.</p> <p>Un exposé oral, sous forme vidéo par exemple, fournit une vision synthétique de la stratégie, montrant en particulier en quoi elle est utile et/ou indispensable à l'avenir de l'entreprise, et comment elle peut être mise en œuvre.</p> <p>La maîtrise de la langue anglaise est attestée par une certification externe (TOEIC niveau 750 minimum, ou TOEFL niveau 78, minimum).</p>
<p>A1.4 – Mise en œuvre de la stratégie</p>	<p>C1.9 – Identifier les changements organisationnels nécessaires à l'exécution de la stratégie, en parfaite connaissance leurs conséquences.</p> <p>C1.10 – Traduire la stratégie en plans d'actions et en déléguer l'exécution aux unités organisationnelles adéquates.</p>		<p>Les objectifs stratégiques sont accompagnés du détail des capacités organisationnelles et technologiques indispensables à leur réalisation.</p> <p>Un plan de développement de ces capacités met en lumière les changements nécessaires et détaille l'accompagnement qui devra être proposé. Il se fonde sur une analyse de l'existant détaillée.</p> <p>Des analyses précises (par exemple, des parties prenantes, des bénéfiques et des risques attendus) mettent en lumière les conséquences possibles ou attendues des changements à opérer.</p> <p>Les changements nécessaires sont traduits en plans d'actions précis, adaptés à chaque unité organisationnelle concernée, et instrumentés par les indicateurs permettant de vérifier leur bon déroulement.</p> <p>Le plan d'action démontre la sensibilité de</p>

			l'organisation aux questions éthiques et déontologiques.
A1.5 – Conception un système de pilotage et l'exploitation des données.	<p>C1.11 – Mettre en œuvre un système de supervision de la stratégie fondé sur liste d'indicateurs pertinents.</p> <p>C1.12 – Définir un processus de suivi de ces indicateurs, favorisant la réactivité de l'organisation, à partir notamment d'une gestion des risques et des bénéfices attendus.</p>		<p>Le système de collecte, calcul et diffusion de ces indicateurs aux différentes parties prenantes est clairement défini en parallèle du plan stratégique.</p> <p>Les responsabilités des parties prenantes sont clairement définies, de sorte que chacune puisse exercer son rôle (collecte, traitement, surveillance, alerte, information, réaction).</p> <p>Les dimensions stratégiques, tactiques et opérationnelles de l'organisation, et les plans d'actions associés, font l'objet d'une instrumentation à l'aide d'une batterie d'indicateurs adaptés. En particulier, une liste des principaux bénéfices à réaliser et des risques à mettre sous contrôle est établie.</p>

<b>BLOC 2</b>	<b>ELABORATION ET PILOTAGE DE LA POLITIQUE FINANCIERE</b>		
A2.1 – Réalisation du diagnostic de la situation financière de l'organisation	<p>C2.1 – Analyser la situation comptable et financière de l'organisation à partir des documents comptables.</p> <p>C2.2 – Elaborer un diagnostic financier permettant d'évaluer la performance de l'organisation (calculs de rentabilité).</p>	<p><b>Dans le PGE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projets et simulations impliquant la réalisation de documents comptables, analyses financières et des coûts.</li> <li>- Etudes de cas portant sur la décision d'investissement et l'évaluation des risques financiers.</li> <li>- Etudes de cas et simulation de stratégie incluant la dimension financière.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur l'analyse critique et la production de recommandations portant sur la stratégie financière d'une entreprise.</li> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la mise en place et l'exploitation d'un système de gestion de la performance.</li> </ul>	<p>L'analyse proposée s'appuie sur des données comptables permettant d'apprécier la situation de l'entreprise et de mettre en évidence les points les plus saillants.</p> <p>Les méthodes de calcul de rentabilité correspondent aux réalités de l'entreprise et permettent de communiquer efficacement auprès des acteurs concernés.</p> <p>Les documents produits apportent une vision fidèle, complète et compréhensible de la situation financière. Ils s'appuient sur des représentations graphiques mettant en évidence les écarts.</p>
A2.2 – Définition et mise en œuvre des orientations financières de l'entreprise	<p>C2.3 – Définir les orientations financières en identifiant les ressources financières et les investissements correspondant aux objectifs stratégiques de l'entreprise.</p> <p>C2.4 – Mettre en œuvre les plans et techniques de financement adéquats, en assurant la maîtrise des risques financiers et dans le respect des règles d'éthique.</p> <p>C2.5 – Proposer des solutions visant à améliorer la situation financière de l'organisation.</p>		<p>Les méthodes de financement sont choisies en fonction des spécificités de l'entreprise et de ses projets. Elles sont conformes à la législation et aux règles d'éthique.</p> <p>Les décisions d'investissement sont alignées avec la stratégie de l'entreprise et les risques associés sont clairement documentés et surveillés. Elles s'appuient sur des données factuelles reflétant la situation économique de l'entreprise.</p> <p>La situation financière de l'entreprise fait l'objet d'un système de surveillance permettant de détecter les dérives. Des préconisations d'amélioration sont établies, soit de façon réactive, soit de façon prospective, suite à l'analyse des indicateurs produits par le système de reporting mis en place.</p>
A2.3 – Gestion des budgets et pilotage du contrôle de	<p>C2.6 – Elaborer un budget, assurer son suivi et prendre les mesures correctives utiles.</p> <p>C2.7 – Définir, mettre en place et assurer le suivi</p>		<p>Les budgets font l'objet de processus de gestion précis qui décrivent la façon dont ils sont conçus et suivis. Ils s'appuient sur des données fiables dont les sources sont contrôlées.</p>

gestion	d'un système de calcul et de contrôle des coûts.		<p>Un ensemble d'indicateurs adaptés opérationnalisent le suivi du budget ; ils permettent de générer des alertes et garantissent son exécution. La responsabilité de chaque acteur est décrite, de sorte que la réactivité du système soit assurée.</p> <p>Les méthodes de calculs de coûts sont adaptées à chaque unité organisationnelle et compréhensibles par tous ses acteurs. Une analyse des écarts systématique est produite de façon régulière et communiquée aux principales parties prenantes. Elle doit favoriser la prise de mesures correctives, lesquelles sont documentées.</p>
A2.4 – Diffusion et exploitation de l'information financière et comptable	<p>C2.8 – Définir les indicateurs de mesure de la performance utiles aux différentes parties prenantes.</p> <p>C2.9 – Réaliser un système de reporting, assurer le contrôle de l'évolution des indicateurs financiers de l'organisation, et déterminer, le cas échéant, les actions correctives à appliquer.</p>		<p>Les besoins en information des parties prenantes sont dûment répertoriés, de façon à garantir leur disponibilité et leur qualité.</p> <p>Une batterie d'indicateurs est définie et intégrée à un système de reporting qui en assure la production et la dissémination. Ces indicateurs respectent des qualités de fiabilité, de disponibilité, de lisibilité et d'interprétation.</p> <p>Les responsabilités de chaque acteur sont documentées (producteur, consommateur), de façon à ce que chacun soit en capacité de réagir aux évolutions des indicateurs qui le concernent.</p>

BLOC 3	ELABORATION ET PILOTAGE DE LA POLITIQUE MARKETING ET COMMERCIALE		
<p>A3.1 – Elaboration de la stratégie marketing et commerciale</p>	<p>C3.1 – Analyser les marchés et leurs évolutions, et étudier les besoins des clients dans une démarche prospective, au niveau national ou international.</p> <p>C3.2 – Assurer une veille concurrentielle qui permet de définir le positionnement de l’entreprise et de ses produits / services, notamment dans le domaine numérique.</p> <p>C3.3 – Construire une stratégie de conquête de nouveaux marchés au niveau national ou international</p>	<p><b>Dans le PGE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation devant une entreprise cliente.</li> <li>- Projet d’analyse des données.</li> <li>- Projet de développement d’activité et d’innovation impliquant des études de marché locales et internationales.</li> <li>- Simulation de gestion orientée marketing et finance.</li> <li>- Mise en situation visant à proposer des solutions innovantes à une problématique d’entreprise réelle.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur l’analyse critique et la production de recommandation portant sur la stratégie marketing et commerciale d’une entreprise.</li> </ul>	<p>L’analyse permet de bien comprendre le secteur concerné et donne des éléments concrets sur ses perspectives d’avenir ; elle s’inscrit dans les dimensions locales, nationales et internationales.</p> <p>L’analyse permet de cerner la demande au travers des caractéristiques des clients, de leurs besoins et de leurs préférences.</p> <p>La veille apporte une connaissance précise de l’offre des concurrents, de leur stratégie, des technologies actuelles, de la réglementation applicable au secteur. Elle identifie les dernières innovations et leur potentielle exploitation.</p> <p>L’ensemble des informations collectées permet d’identifier les marchés cibles, en confrontant les opportunités offertes et les capacités de l’entreprise (actuelles ou à développer).</p> <p>La stratégie marketing proposée est alignée avec la stratégie générale de l’entreprise ; elle est cohérente avec les moyens et la situation de l’entreprise, et elle contribue positivement au développement économique de l’organisation et à la réalisation de ses objectifs de développement durable.</p>
<p>A3.2 – Mise en œuvre et pilotage de la stratégie et de la performance marketing et commerciale</p>	<p>C3.4 – Construire un plan d’action marketing et commercial, et mener des négociations complexes, en prenant en compte les risques juridiques associés.</p> <p>C3.5 – Elaborer et piloter les indicateurs de performances associés aux activités marketing/commerciale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur le développement d’un nouveau produit ou service.</li> </ul>	<p>Les plans proposés sont conformes aux objectifs commerciaux de l’entreprise et cohérents avec les moyens mis en œuvre (ressources financières et opérationnelles). Ils sont conformes à la législation en vigueur.</p> <p>La communication et les actions de publicité sont ciblées, adaptées à leur segment, et font un usage</p>

	C3.6 – Evaluer les retombées financières de la stratégie commerciale et marketing de l’entreprise.		<p>pertinent des outils numériques.</p> <p>Un système de veille permet de mesurer la qualité de la (e-)réputation de l’entreprise.</p> <p>Les plans d’actions sont assortis d’un ensemble d’indicateurs pertinents qui permettent de suivre leur efficacité et leur contribution à l’atteinte des objectifs de l’entreprise (stratégiques ou opérationnels).</p> <p>En particulier, la performance économique de stratégie commerciale et marketing est évaluée par des indicateurs financiers.</p>
A3.3 – Développement de la création de valeur au travers de l’innovation	<p>C3.7 – Identifier les marchés et les axes de développement potentiels</p> <p>C3.8 – Superviser la conception de nouveaux produits /services.</p>		<p>La proposition se fonde sur une analyse externe et interne et sur toutes études utiles pour défendre la position choisie. Elle démontre une exploration large des opportunités nationales ou internationales, ainsi que des opportunités en matière de technologies à exploiter.</p> <p>Le caractère innovant de la proposition est attesté par une étude de la concurrence et un mécanisme de mesure adéquat de l’innovation.</p> <p>Des méthodes de promotion de l’innovation et de la créativité ont été mis en œuvre dans l’organisation.</p> <p>Un dispositif de soutien financier et technique a été mis en place pour soutenir une politique de R&amp;D, incluant une cellule juridique visant à protéger la propriété intellectuelle de l’entreprise et à garantir la faisabilité du projet.</p>
A3.4 – Gestion et animation des équipes commerciales et marketing	<p>C3.9 – Organiser le service commercial et marketing</p> <p>C3.10 – Diriger, animer et soutenir les résultats des équipes de vente</p>		<p>Le service est organisé et dimensionné de façon à soutenir l’ensemble de ses missions. Les rôles de chaque collaborateur sont clairement définis, ainsi que les moyens dont il dispose.</p> <p>Les objectifs sont clairement définis et partagés ; ils</p>



			<p>sont alignés avec la politique générale de l'entreprise et conforme à ses valeurs et à ses ambitions en matière de RSE.</p> <p>Un système de mesure de la performances commerciale est défini et permet de communiquer efficacement ces résultats aux parties prenantes, au moyen de tableaux de bords adaptés à leurs besoins.</p> <p>La politique de rémunération est transparente, en phase avec les valeurs de l'entreprise, conforme à l'éthique et à la réglementation.</p>
--	--	--	--

BLOC 4	ORGANISATION DE L'ENTREPRISE ET DE SES OPERATIONS		
<p>A4.1 –Réalisation d'un diagnostic et établissement des préconisations pour la gestion des opérations.</p>	<p>C4.1 – Analyser l'organisation d'une entreprise et élaborer un diagnostic des systèmes et procédures en place, en tenant compte des besoins des parties prenantes.</p> <p>C4.2 – Etablir des préconisations pour l'amélioration des systèmes, processus et procédures en cohérence avec les objectifs économiques et financiers de l'organisation.</p>	<p><u>Dans le PGE :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude de cas dans le domaine des achats et de la supply chain.</li> <li>- Simulations et projets de programmation.</li> <li>- Etudes de cas en management organisationnel et des systèmes d'information</li> <li>- Etudes de cas, simulations et projets transversaux.</li> </ul> <p><u>VAE :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur l'analyse critique et la production de recommandation portant sur des projets logistiques, de systèmes d'information, de création d'unités organisationnelles, de gestion du changement, etc.</li> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la participation active à un ou plusieurs projets avec des responsabilités managériales.</li> </ul>	<p>Une cartographie de l'organisation est formalisée ; elle identifie et représente fidèlement les systèmes et les procédures en place, ainsi que leurs interrelations.</p> <p>Toutes les parties prenantes sont identifiées et leurs besoins sont répertoriés.</p> <p>A partir d'une grille permettant d'apprécier la qualité des systèmes et procédures au regard des besoins exprimés, un diagnostic permet d'apprécier le degré d'adéquation de l'organisation en place, et de mettre en évidence ses points forts et ses points faibles.</p> <p>Les préconisations proposées s'appuient sur des éléments factuels issus de l'analyse de l'existant ; il est démontré qu'elles sont contributives à l'atteinte des objectifs de l'organisation et qu'elles tiennent compte de ses contraintes, notamment financières.</p>
<p>A4.2 – Gestion des opérations et respect de leur adéquation aux besoins de l'organisation.</p>	<p>C4.3 – Gérer les opérations, mesurer leur performance et la communiquer aux parties prenantes.</p> <p>C4.4 – Définir et implanter les changements nécessaires, dans le respect des règles d'éthique et des objectifs de développement durable de l'organisation.</p>	<p>(This cell content is shared with the cell above)</p>	<p>La mesure de performance s'appuie sur des indicateurs factuels.</p> <p>Les décisions et actions sont expliquées à partir d'une analyse des indicateurs de performance et d'autres éléments factuels utiles.</p> <p>Les performances sont communiquées au moyen de tableaux, graphiques et autres artefacts adaptés qui assurent leur interprétation et leur bonne compréhension par les parties prenantes.</p> <p>Les changements à mener sont clairement documentés et justifiés par un ensemble d'information propre à convaincre de leur bienfondé</p>

			<p>et de la possibilité de les réaliser dans le respect des règles en vigueur, internes ou externes.</p> <p>Ces changements contribuent de façon démontrable et mesurable à l'atteinte d'un ou plusieurs objectifs de développement durables de l'organisation.</p>
<p>A4.3 – Gestion de la fourniture de biens et services, ainsi que de la logistique de l'organisation.</p>	<p>C4.5 – Assurer la gestion et l'optimisation des achats de biens et services dans un contexte local, national, ou international.</p> <p>C4.6 – Définir et optimiser l'organisation logistique de l'entreprise dans un contexte local, national, ou international.</p>		<p>Les besoins sont clairement identifiés et documentés, sous forme d'un cahier des charges faisant apparaître les termes et conditions que l'organisation souhaite respecter.</p> <p>Le meilleur fournisseur est sélectionné à partir d'informations précises le concernant, et de contraintes exprimées dans un cahier des charges. Ces informations sont recueillies par un <i>sourcing</i> au périmètre adéquat.</p> <p>Les différentes opportunités ont été identifiées et documentées à l'aide d'indicateurs appropriés (ex. coût, qualité, délais, ...) et une négociation a permis d'aboutir à la sélection de la meilleure offre.</p> <p>Les flux de l'entreprise sont décrits et leur performance est mesurée par les indicateurs adéquats, internes et externes. L'exploitation de ces indicateurs permet de mettre en lumière les points d'amélioration.</p> <p>Des préconisations étayées par des éléments factuels sont établies en vue d'améliorer la logistique, conformément aux objectifs et aux moyens de l'organisation.</p>

<b>BLOC 5 :</b>	<b>PILOTAGE ET CONTRIBUTION A UN PROJET COMPLEXE</b>		
A5.1 – Définition et mise en œuvre d'un projet complexe.	<p>C5.1 – Rédiger le cahier des charges correspondant à une demande identifiée, prenant en compte les besoins de toutes les parties prenantes.</p> <p>C5.2 – Identifier les ressources nécessaires à la réalisation du projet, en mobilisant éventuellement des compétences issues de plusieurs disciplines.</p> <p>C5.3 – Définir les étapes du projet sous la forme de phases et de jalons et fixer les objectifs en termes de délai, de livrable et de budget.</p>	<p><b>Dans le PGE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet associatif ou entrepreneurial.</li> <li>- Projet transdisciplinaire d'innovation commandités par une entreprise, ou à l'initiative des étudiants.</li> <li>- Etude de cas portant sur la gouvernance et le leadership responsable.</li> </ul> <p><b>VAE :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur une description et une analyse critique de la participation à plusieurs projets dans des environnements disciplinaires ou culturels différents, à des postes de chef de projet ou de contributeur actif. Description et analyse réflexive de la contribution individuelle et mise en évidence des capacités créatives et/ou d'innovation.</li> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur une description et une analyse critique de la participation à des activités / groupes de travaux en environnement pluridisciplinaire et international.</li> </ul>	<p>Les parties prenantes sont identifiées et leurs besoins sont décrits de façon fidèle et exhaustive dans le cahier des charges du projet.</p> <p>Toutes les ressources utiles au projet sont identifiées et décrites. Le caractère transdisciplinaire du projet mis en évidence et les compétences requises sont identifiées.</p> <p>Le projet est décrit en termes d'étapes et de jalons dont les règles de validation sont précisées. Ces dernières reposent sur un ensemble d'objectifs et de critères qui correspondent aux exigences fixées dans le cahier des charges.</p>
A5.2 – Pilotage d'un projet dans un environnement complexe, c'est-à-dire pluridisciplinaire et culturellement varié.	<p>C5.4 – Constituer, organiser, coordonner de façon agile une équipe projet dans un contexte multiculturel et/ou multidisciplinaire, en suscitant l'adhésion et la motivation de l'équipe.</p> <p>C5.5 – Elaborer un système de pilotage de la performance du projet pour mesurer les objectifs d'avancement, conformité, risques, atteinte des bénéfices attendus, notamment.</p>		<p>L'équipe projet est constituée en mobilisant des contributeurs démontrant conjointement leur maîtrise des compétences requises.</p> <p>La méthode de gestion de projet retenue favorise la formation de binôme « spécialiste/utilisateurs » et met en place une progression incrémentale du projet reposant sur une collaboration étroite et régulière entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Une attention particulière est donnée à la motivation et à l'adhésion de l'équipe au projet, au moyen de dialogues et de feedbacks réguliers.</p> <p>Un ensemble d'indicateurs adaptés au projet est défini pour évaluer la performance de sa gestion et de son avancement (coût, qualité, délais, etc.).</p> <p>Ces indicateurs sont communiqués par tous les moyens utiles favorisant leur compréhension par les parties prenantes et facilitant la prise de décision.</p>
A5.3 – Déploiement et	C5.6 – Travailler dans un esprit d'ouverture		Le collaborateur démontre sa participation active,

<p>contribution à un projet complexe.</p>	<p>disciplinaire et culturelle, de collaboration et d'écoute, en vue de créer un climat d'intelligence collective propice à la créativité.</p> <p>C5.7 – Participer à l'élaboration de solutions innovantes répondant aux besoins exprimés, en conformité avec les objectifs économiques de l'entreprise.</p>		<p>mesurée par des éléments factuels, à plusieurs projets et dans plusieurs domaines.</p> <p>Le collaborateur peut s'intégrer à une équipe mobilisant d'autres compétences que les siennes, dans un contexte culturellement différent du sien.</p> <p>Il anime des réunions d'équipes en favorisant l'expression de chaque membre, l'écoute et l'échange.</p> <p>Il est force de proposition de plusieurs solutions innovantes, élaborées dans un esprit consensuel et collaboratif.</p> <p>Les propositions émises sont pleinement compatibles avec les exigences du projet, notamment en termes de finalité et de faisabilité.</p>
<p>A5.4 – Communication et suivi du projet.</p>	<p>C5.8 – Communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral, pour expliquer la solution retenue, convaincre les parties prenantes et les informer sur l'avancement du projet.</p> <p>C5.9 – Analyser les écarts, déterminer et mettre en œuvre les mesures correctives de façon agile.</p> <p>C5.10 – Mener une analyse rétrospective du projet propre à alimenter une réflexion critique sur son déroulement et sur la qualité de la solution obtenue.</p>		<p>Les artefacts produits sont clairs et compréhensibles par toutes les parties prenantes. Ils sont variés et adaptés au but recherché.</p> <p>Ils font état d'éléments factuels permettant d'apprécier la situation décrite, en présentant les prévisions et les réalisations.</p> <p>Les écarts sont identifiés de façon réactive et clairement expliqués. Ils permettent d'élaborer des mesures correctives dont l'efficacité peut être appréciée.</p> <p>En fin de projet, une analyse exhaustive de son déroulement est proposée de façon à mettre en évidence les points forts de l'équipe tout autant que ses points d'amélioration. Les informations produites sont réutilisables pour de futurs projets.</p> <p>Le succès du projet est évalué de façon objective, à partir d'éléments factuels.</p>

<b>BLOC 6 :</b>	<b>DEVELOPPEMENT DE SON POTENTIEL ET DE CELUI DE SES COLLABORATEURS.</b>		
A6.1 – Gestion des besoins en compétences de l’organisation et de leur évolution.	<p>C6.1 – Anticiper l’évolution des compétences et fixer des objectifs de développement conforme aux besoins de l’organisation et adaptés à son environnement.</p> <p>C6.2 – Faire preuve d’ouverture et de curiosité envers les méthodes de travail, leur évolution et leur amélioration continue.</p>	<p><b><u>Dans le PGE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projet associatif ou entrepreneurial.</li> <li>- Projets transdisciplinaires d’innovation commandités par une entreprise, ou à l’initiative des étudiants.</li> <li>- Etude de cas portant sur la gouvernance et le leadership responsable.</li> <li>- Etudes de cas en ressources humaines.</li> </ul> <p><b><u>VAE :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur une description et une analyse critique de fonctions ou missions RH exercées dans des secteurs variés, en France et à l’étranger, en lien avec la gestion des compétences.</li> <li>- Restitution écrite et orale reposant la description et l’analyse critique du parcours général de formation du candidats (initial et continu), témoignant de sa volonté d’élargir son champ de compétences.</li> <li>- Restitution écrite et orale reposant la description et l’analyse critique de missions d’animations de groupes de travail transdisciplinaires et multiculturels, ou encore de missions longues à l’étranger.</li> </ul>	<p>Les besoins de l’organisation en terme de compétence sont identifiés à partir de sa situation actuelle et de ses perspectives de développement.</p> <p>Un système de veille externe est mis en place pour suivre l’évolution des formations utiles à l’entreprise, dans et hors de son domaine d’activité.</p> <p>Un système de veille interne assure la prise en compte et la documentation des besoins des services, mais également les souhaits et avis individuels des collaborateurs en matière d’évolution de compétences (auto-évaluations, feedback, etc.).</p>
A6.2 – Gestion des ressources humaines.	<p>C6.3 – Bâtir un référentiel des compétences adapté à l’organisation et à ses ambitions.</p> <p>C6.4 – Etablir un diagnostic de compétences au regard d’un projet précis en portant un regard critique sur ses forces et ses faiblesses.</p> <p>C6.5 – Mettre en œuvre un plan d’action de formation visant à maintenir ou développer les compétences, en emportant l’adhésion des collaborateurs et en développant leur motivation à progresser.</p>	<p>(Continuation of the list from the previous row)</p>	<p>Les compétences, aussi bien disponibles que souhaitées, sont répertoriées dans un référentiel qui prend en compte les besoins actuels des services et les besoins futurs, liés aux projets de développement de l’organisation.</p> <p>Les compétences propres de chaque collaborateur sont identifiées et documentées, de sorte qu’un rapprochement avec les besoins de l’organisation puisse être établi. Un diagnostic met en évidence les forces sur lesquelles l’organisation peut s’appuyer, mais également les manques auxquels elle doit faire face à une échéance donnée.</p> <p>Un plan d’action, dérivé du diagnostic ci-dessus, permet d’élaborer un plan de formation et de motiver les collaborateurs à maintenir et développer leurs compétences.</p> <p>Un climat de reconnaissance et d’amélioration</p>

			continue des compétences est bâti sur une connaissance claire de l'existant et des besoins futurs. Ce climat permet à chacun de s'auto évaluer et de gérer lui-même son propre plan de formation.
A6.3 – Développement de la palette de compétences des collaborateurs de l'organisation, en suscitant et en exploitant les synergies transdisciplinaires.	<p>C6.6 – Développer l'intelligence collective en favorisant les transferts de compétences entre les collaborateurs, dans un souci de fertilisation croisée d'un point de vue disciplinaire et culturel.</p> <p>C6.7 – Favoriser le développement des compétences fondé sur la volonté partagée de les faire évoluer, sur l'écoute, le dialogue et le feedback des collaborateurs.</p>		<p>Des activités de partage d'expériences ou de collaboration sont mises en place en vue d'amener des collaborateurs issus de discipline ou de cultures différentes de travailler ensemble, sur des projets fictifs ou réels.</p> <p>Le collaborateur démontre sa capacité à travailler dans une équipe pluridisciplinaire et/ou multiculturelle sur différents projets, en occupant des responsabilités différentes.</p> <p>Les souhaits de formation de chacun sont connus, partagés et documentés ; il existe à cet égard des mécanismes RH permettant de les inciter, de les prendre en compte et de les satisfaire, dans la mesure du possible.</p>