

**PROGRAMME D'ETUDES AVANCEES EN MANAGEMENT DURABLE
NIVEAU 7**

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	MODALITES D'EVALUATION
<p>A1. Définition et mise en œuvre d'une méthode d'investigation et de recherche des opportunités économiques et d'innovation durables</p> <ul style="list-style-type: none"> - Circonscription du périmètre de recherche en fonction de l'activité de l'entreprise, de son marché et de son environnement RSE - Consultation et analyse d'études scientifiques ou de marché et conduite d'entretiens d'analyse de besoins auprès de professionnels du secteur ou de l'activité. 	<p>1C1- Réaliser une veille sur les évolutions ou les innovations impactant un secteur, un produit ou une activité, de manière à identifier les enjeux clés des développements à venir ainsi que les opportunités stratégiques émergentes</p>	<p>E1- Note d'orientation stratégique</p> <p>Proposition de scénarios stratégiques liés à un champ d'expertises spécifique, précédée d'une analyse risques/opportunités.</p> <p><i>Pour réaliser le livrable, le candidat s'appuie :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - soit sur l'usage de données réelles propre à une entreprise ou une organisation - soit sur les éléments de mise en situation mis à disposition par le certificateur.
<p>A2. Proposition argumentée d'un scénario stratégique intégrant la prise en compte des dimensions RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des actions à forte valeur ajoutée en matière de réduction des consommations et ressources de l'organisation 	<p>1C2- Formuler des recommandations stratégiques et opérationnelles intégrant une maîtrise des consommations de ressources, conduisant à une réduction graduelle de l'empreinte carbone</p>	<p><i>La note d'analyse comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une analyse du contexte (concurrentiel, environnemental, sociétal) débouchant sur

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'une recommandation stratégique prenant en compte les problématiques de transition écologique - Conception de modèles d'affaires inclusifs et durables 	<p>1C3- Esquisser des modèles de valeur et d'affaires renouvelés, présentant une soutenabilité avancée en matière d'enjeux écologiques et inclusifs, inscrivant progressivement l'organisation dans une perspective durable</p>	<p>l'énoncé des enjeux clés propres au secteur considéré ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une analyse caractérisant le positionnement de l'entreprise dans son environnement, assortie d'un diagnostic situationnel de type SWOT ; - Des recommandations amenant à des modèles de valeur et d'affaires reconsidérés, inscrivant progressivement l'entreprise dans une perspective durable.
<ul style="list-style-type: none"> - Production écrite et présentation orale d'un plan stratégique qualifiant des orientations innovantes et transformatives 	<p>1C4- Appuyer les propositions émises par des mises en œuvre réfléchies, étudiées, argumentées, présentant un caractère réalisable, de manière à convaincre au plus haut niveau d'engager des actions transformatives conséquentes</p>	
<p>A3. Elaboration et contrôle des moyens d'action de manière responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition des moyens d'action et de contrôle des opérations menées compte tenu des spécificités du secteur 	<p>2C1- Définir les processus de production, les outils de pilotage et de suivi de l'activité, en articulation avec la stratégie décidée et les politiques qualité appliquées au secteur</p>	<p>E2- Retour d'expérience</p> <p>Retour d'expérience portant sur la conduite d'un projet, prenant pour point focus les logiques de responsabilité environnementale</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Conduite des opérations dans une logique d'action responsable et durable - Identification et mise en place des processus favorables à un suivi continu de la qualité des actions menées 	<p>2C2- Déterminer les objectifs opérationnels et les modes de gestion en tenant compte des spécificités du secteur, et en organisant l'activité dans une logique de responsabilité environnementale</p>	<p>Pour réaliser le livrable, le candidat s'appuie sur sa participation à un projet professionnel réel, qui peut se dérouler sur son lieu de formation, ou dans le cadre d'une mission en entreprise.</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A4. Mise en place d'un système de management responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordination et arbitrage des opérations avec les parties prenantes (internes, externes) de l'organisation dans une logique responsable - Accompagnement des équipes aux changements et aléas potentiels que rencontre l'organisation 	<p>2C3- Assurer la conduite des opérations, en appuyant les équipes dans les prises de décisions agiles face aux aléas et aux situations de crises, et en privilégiant, dans les échanges avec les collaborateurs et fournisseurs, un agir responsable</p>	<p>Le retour d'expérience comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation synthétique du contexte du projet (objectifs, cahier des charges, équipe, parties prenantes, environnement); - Le cadre RSE dans lequel le projet s'inscrit, ainsi qu'une appréciation du positionnement du projet par rapport aux enjeux environnementaux ; - Une analyse post mortem de la conduite de projet au regard des axes « agir responsable » et « inclusivité », notamment en situation d'aléa ; - Des propositions de bonnes pratiques à pérenniser et des pistes d'amélioration à instaurer.
<ul style="list-style-type: none"> - Conduite des transitions technologiques, digitales et énergétiques nécessaires 	<p>2C4- Doter les équipes de systèmes d'information et d'outils digitaux adaptés aux nouveaux usages métiers, veillant à une utilisation sécurisée, pertinente et raisonnée du numérique</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des ressources humaines dans un mode inclusif et durable 	<p>2C5- Mettre en pratique un management inclusif, éthique et respectueux des différences, démontrant une attention particulière pour les enjeux environnementaux, et incitant Chacun à adopter les écogestes.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Formulation et mise en œuvre d'une attitude managériale fédératrice et propice au développement de modes de travail éthiques et écoresponsables 		
<p>A5. Analyse de la performance financière et non financière durable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimisation des leviers de la performance financière dont dispose l'organisation/l'activité et prise en compte des actifs extra financiers notamment RSE - Analyse et anticipation des risques encourus 	<p>3C1- Contrôler la performance dans le respect des règles, des normes et des standards, de manière à valider les choix d'affectation de ressources, à procéder à des actions correctives et à mener, le cas échéant, des analyses de risques</p>	<p>E3- Etude d'impact</p> <p>Etude d'impact portant sur l'usage d'une définition élargie de la performance pour une activité donnée, incluant les dimensions écologiques non intégrées</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<ul style="list-style-type: none"> - Caractérisation de l'organisation au plan de sa performance globale et durable 	<p>3C2- Questionner les notions de performance en vigueur, en identifiant les dimensions non prises en compte dans les mesures effectuées (usage des ressources, impact biodiversité, etc.) afin d'estimer les défauts de soutenabilité des processus actuels</p>	<p><i>Pour réaliser le livrable,</i> le candidat s'appuie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit sur l'usage de données réelles propre à une entreprise ou une organisation, - soit sur les éléments de mise en situation mis à disposition par le certificateur. <p><i>L'étude d'impact comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - un exposé précisant la ou les définitions en vigueur pour apprécier la performance associée à l'activité considérée ; - un inventaire des dimensions non mesurées, assorti d'une estimation des ordres grandeurs en présence ; - des propositions de transformation de l'activité à court, moyen, et long terme, allant de la réduction d'empreinte carbone aux actions de restauration et de compensation ; - une analyse d'acceptabilité de l'évolution du cadre de mesure de la performance auprès des différentes parties prenantes.
<p>A6. Construction des processus et outils contribuant à la performance durable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des contraintes de transformation (RSE) dans la gestion et les processus opérationnels de l'activité ou de l'organisation - Mesure de l'empreinte carbone d'une activité/organisation 	<p>3C3- Intégrer les outils et référentiels amenant à un nouvel aperçu de la performance (bilan carbone, etc.), afin d'anticiper le recalibrage voire la transformation significative des activités de l'organisation</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Identification de nouveaux usages numériques/ technologiques et mesure de leur impact (social et environnemental) et de leur performance sur l'écosystème, à moyen et long termes 	<p>3C4- Apprécier les gains de performance que pourraient procurer des investissements dans des outils digitaux, tout en considérant le bilan écologique d'ensemble</p> <p>3C5- Effectuer une veille sur les modèles "à impact positif", anticipant l'intégration prochaine des externalités positives (actions de compensation, restauration, etc.) à la notion de performance</p>	

<p>A7. Elaboration de solutions alternatives et innovantes dans la mise en œuvre d'un projet ou d'une activité à visée transformative</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de contextes et de situations préalables à une démarche d'innovation avec une pragmatique écoresponsable 	<p>4C1- Développer une conscience critique dans un domaine ou à l'interface de plusieurs domaines, notamment au regard des attentes sociétales, dans le but de rechercher des fonctionnements alternatifs</p>	<p>E4- Note d'opportunité</p> <p>Proposition de transformation originale d'un produit ou d'une activité, amenant à des caractéristiques nouvelles plus respectueuses des limites planétaires</p> <p>Pour réaliser le livrable, le candidat s'appuie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - soit sur l'usage de données réelles propre à une entreprise ou une organisation ; - soit sur les éléments de mise en situation mis à disposition par le certificateur. <p>La note d'opportunité comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une appréciation des limites du produit ou de l'activité considéré dans son état actuel, au regard des enjeux de soutenabilité environnementale ; - des propositions novatrices, mobilisant des savoirs de haut niveau issus de registres disciplinaires multiples ; - des propositions de projets transformatifs associés ; - Une recommandation argumentée, montrant l'intérêt et le caractère réalisable de la proposition retenue.
<ul style="list-style-type: none"> - Détermination de modes opératoires dans la mise en œuvre de solutions alternatives et innovantes, soucieux de couvrir une majorité des besoins des parties prenantes - Suivi et mesure de l'efficacité des solutions mises en place sur l'ensemble des périmètres d'activité visés 	<p>4C2- Exposer à un regard multidisciplinaire les pratiques questionnées afin d'agrandir l'espace de solutions, prenant pour perspective des modes opératoires plus respectueux des limites planétaires</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de la réalité des transformations opérées et identification des adaptations nécessaires à l'issue de la mise en œuvre de l'activité/du projet innovant 	<p>4C3- Mobiliser des savoirs hautement spécialisés, dont certains sont à l'avant-garde du savoir dans un domaine de travail ou d'études, comme base d'une pensée originale</p> <p>4C4- Porter les contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau avec les parties prenantes, afin de tester faisabilité, acceptabilité et désirabilité des nouveaux modes d'action proposés</p> <p>4C5- Concevoir le projet transformatif associé à la mise en œuvre d'un fonctionnement novateur retenu (formalisation, budget prévisionnel, pilotage, mise en œuvre, évaluation)</p>	

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A8. Animation d'équipes parties prenantes des projets/d'une activité confrontées à une problématique de transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formulation et mise en œuvre d'une attitude managériale fédératrice et de techniques d'encadrement favorisant la transformation des usages - Mise en place de modes de collaboration et conditions de travail favorisant la formation des collaborateurs aux nouveaux enjeux (RSE) 	<p>5C1- Autoévaluer régulièrement son capital "expertise durable", en utilisant notamment les réseaux professionnels de son secteur, pour être en mesure de piloter avec discernement les montées en compétences nécessaires pour soi-même et ses équipes</p>	<p>E5- Profil professionnel d'employabilité</p> <p>Cartographie comparée des compétences et expertises durables du candidat au regard de celles d'une équipe en poste du secteur concerné</p> <p><i>Pour réaliser le livrable,</i> le candidat s'appuie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur son auto-bilan concernant les expertises durables acquises et celles visées; - sur les données caractérisant une équipe en poste, issues d'une investigation menée par le candidat, ou mises à disposition par le certificateur. <p><i>La cartographie comparée comprend :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Une cartographie juxtaposant les compétences et expertises durables du candidat et de celles de l'équipe en poste ; - Une analyse des écarts, exprimée en termes de différentiel d'employabilité, à court, moyen et long terme ; - Un plan d'évolution, pour le candidat et pour les membres de l'équipe en poste, incluant une réflexion quant aux dissonances possibles sur le marché de l'emploi actuel.
<ul style="list-style-type: none"> - Contribution à la mobilisation des compétences comportementales et métiers de son équipe notamment au plan des enjeux RSE de l'organisation/l'activité les impactant 	<p>5C2- Concevoir des schémas de développement incluant formations aux enjeux écologiques ainsi que focus spécifiques en lien avec le secteur d'activité, dans le but d'amener progressivement au renouvellement des compétences métiers</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboration d'un plan de développement des compétences aux plans collectif et individuel 	<p>5C3- Travailler avec l'équipe de direction sur les besoins supplémentaires induits, l'éventuelle émergence de conflits d'intérêt, les modes de gestion à modifier, afin d'inscrire le plan de montée en compétences dans une cohérence globale</p> <p>5C4- Engager personnellement les collaborateurs dans les plans de développement prévus au sein des différents services de l'organisation, afin qu'ils deviennent moteur de leur montée en compétences durables</p>	

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A9. Définition des éléments de communication facilitant l'adoption des transformations sociales et organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préparation des éléments de langage destinés à argumenter les problématiques de transformation auprès des parties prenantes, y compris sa direction générale 	<p>6C1- Sélectionner différents angles d’approche pour traiter le sujet, tout en en limitant le nombre pour demeurer didactique</p>	<p>E6- Poster scientifique</p> <p>Présentation synthétique à vocation didactique, visant une communication de savoirs complexes à l’attention d’un public de non spécialistes.</p> <p>Pour réaliser le livrable, le candidat s’appuie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur son travail d’investigation : interviews, ressources documentaires (éventuellement soutenues par des références fournies par le certificateur) ; - le cas échéant, sur des éléments de mise en situation communiqué par le certificateur, caractérisant le public cible. <p>Le poster comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une organisation structurée des contenus, visant une progressivité dans le transfert des connaissances liées au sujet ; - Une iconographie adaptée (images, graphes) renforçant la compréhension des phénomènes présentés ; - Une mise en forme suscitant l’attrait pour le sujet, tout en restant respectueux du caractère scientifique de la communication.
<ul style="list-style-type: none"> - Sollicitation de l’ensemble des parties prenantes (internes, externes) de l'activité/du projet autour des transformations les impactant 	<p>6C2- Faire appréhender les équilibres inter dimensionnels présents au sein de la thématique, après avoir exposé séparément chacune des approches retenues</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation de méthodes et moyens facilitant l'adoption des mesures de changement aux différentes parties prenantes 	<p>6C3- Adopter une posture explicative en communiquant des ordres de grandeurs et des échelles de temps, pour rendre plus accessibles les notions abordées</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation de méthodes et moyens facilitant l'adoption des mesures de changement aux différentes parties prenantes 	<p>6C4- Engager les publics dans des nouveaux raisonnements et des manières renouvelées de regarder la thématique, en tenant compte des différents niveaux de maîtrise des participants</p> <p>6C5- Communiquer des pistes d'actions concrètes faisant sens pour les publics concernés, de manière à susciter l'envie de devenir acteur engagé des transformations à venir</p>	

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

<p>A10. Organisation des systèmes de veille et d'information appuyant les recommandations de transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de systèmes de captation et d'analyse de données, fiables et évolutifs 	<p>7C1- Cerner le périmètre des investigations, en identifiant les différentes dimensions intervenant dans l'étude</p>	<p>E7- Etude exploratoire</p> <p>Etude approfondie à caractère exploratoire concernant un sujet de management ou de gestion, incluant un travail de vérification d'hypothèses</p> <p>Pour réaliser le livrable, le candidat s'appuie :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sur des contenus à caractère scientifique issus d'une recherche documentaire, dans le but de soutenir un regard théorique sur le sujet ; - sur des données résultant d'une études terrain, dans l'optique de produire une approche empirique sur le sujet. <p>L'étude approfondie comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La définition d'une problématique en lien avec des questionnements professionnels, suivie par la constitution d'hypothèses de travail ; - Une approche documentaire permettant une première instruction des hypothèses énoncées ; - Une confrontation des résultats initiaux avec les éléments empiriques issus de l'étude terrain ; - Des propositions novatrices, découlant d'une démonstration rigoureuse, s'appuyant sur des éléments factuels issus du corpus de données.
<ul style="list-style-type: none"> - Repérage et évaluation systémique des sources d'informations 	<p>7C2- Rechercher les corpus mobilisables en vérifiant leurs limites d'applicabilité, pour aborder la recherche de nouvelles voies dans une logique multidisciplinaire</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation des outils de collecte d'informations, notamment numériques, pour soutenir les propositions de transformation, au plan quantitatif et/ou qualitatif 	<p>7C3- Construire un modèle d'interactions soutenant une analyse systémique, afin de réduire le risque de diagnostics erronés, de solutions partielles, ou de "fausses" solutions</p>	
	<p>7C4- Appuyer la construction de propositions novatrices sur la base d'une analyse de données qualitative et/ou quantitative</p>	
	<p>7C5- Adopter une approche distanciée de ses travaux, en mentionnant les domaines de validité et les limites des solutions proposées</p>	

