

Référentiel de compétences

Compétences transverses :

- BC1. Concevoir et mettre en place un système de veille pour identifier en continu l'état de l'art des technologies numériques créatrices de valeur**
- BC2. Exercer son leadership et fédérer les équipes pour infuser de nouveaux paradigmes culturels et transformer les organisations par la RSE et le numérique**
- BC3. Mettre en œuvre des outils et méthodes de recherche pour produire des savoirs applicatifs spécialisés**

Compétences spécifiques liées au management :

- BC4. Analyser et caractériser l'environnement pour élaborer des stratégies innovantes en évaluant les opportunités et les risques**
- BC5. S'appropriier les usages avancés d'outils numériques pour exploiter des données massives et contribuer à l'essor de nouveaux services marketing ou financiers**
- BC6. Inculquer des valeurs et des pratiques managériales innovantes pour développer des activités économiques créatives et durables**
- BC7. Articuler des connaissances en management avec une expérimentation entrepreneuriale, intrapreneuriale ou de consulting pour élaborer de nouveaux modèles économiques**
- BC8. Mobiliser des connaissances en anglais et des compétences interculturelles pour manager les hommes, les budgets et les projets à l'international**

Modalités d'évaluation

1. Sitographie-bibliographie professionnelle
2. Étude de cas pratiques
3. Projet applicatif tutoré
4. Jeu de rôle : mise en situation simulée
5. Mémoire d'études (*Case Study Research*)
6. Projet technologique international
7. Projet de développement durable
8. Projet d'entreprise

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC1. Concevoir et mettre en place un système de veille pour identifier en continu l'état de l'art des technologies numériques créatrices de valeur			
Activités 1 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veille et recensement des technologies utiles, matures ou émergentes ▪ Anticipation des transformations stratégiques et organisationnelles futures 	<p>Recenser les supports d'informations online et offline pour établir un panorama des technologies émergentes utiles et porteuses de valeur pour les métiers de l'entreprise</p> <p>Détecter les tendances actuelles pour anticiper les besoins de changement et les transformations futures de l'entreprise</p>	<p>Sitographie-bibliographie professionnelle</p> <p>L'établissement d'une sitographie et d'une bibliographie a pour objectif de collecter les informations concernant l'état de l'art des technologies numériques utiles à l'entreprise, il s'agit de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recenser l'ensemble des supports : blogs, forums ou sites internet traitant des technologies numériques applicables au management des organisations - Sélectionner les sources d'information professionnelles les plus pertinentes - Classifier et présenter les différentes sources d'informations - Établir une note sur les tendances principales dans le domaine du numérique <p>Évaluation :</p> <p>La sitographie-bibliographie fait l'objet d'un rendu écrit individuel</p>	<p>Sitographie-bibliographie professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les blogs, sites et forums recensés sont actifs avec des billets récents - Les sources recensées permettent de rassembler les évolutions technologiques dans au moins 3 domaines parmi : industrie 4.0, numérisation durabilité de la chaîne logistique, ... - Les revues professionnelles en ligne et hors ligne sont classifiées selon leurs domaines d'appartenance - Le lien entre la source et le type d'informations accessibles est explicite - La note de tendances a été établie à partir d'une vision exhaustive des technologies matures disponibles

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Activités 1 (Suite)</p> <ul style="list-style-type: none"> Identification des technologies stratégiques pour le management de l'entreprise 	<p>Identifier les technologies clés pour éclairer les prises de décisions et optimiser le management des équipes et des processus</p> <p>Synthétiser et partager les informations disponibles sur l'état de l'art technologique pour contribuer collectivement à la création de valeur économique</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> Établissement d'un état de l'art sur une technologie donnée Identification et présentation des principales technologies de rupture avec analyse multicritères et multipoints de vue de leurs niveaux de pertinence et de leurs potentiels pour l'industrie du futur Étude d'impact et ROI des technologies identifiées <p>Évaluation : Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> La pertinence des technologies identifiées est évaluée à partir de 3 critères spécifiques Analyse multicritère des technologies intégrant les critères explicités pendant la formation La synthèse de l'état de l'art décrit le lien entre les outils et la création de valeur économique pour l'entreprise

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC2. Exercer son leadership et fédérer les équipes pour infuser de nouveaux paradigmes culturels et transformer les organisations par la RSE et le numérique			
<p>Activités 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conduite de projets de transformation appuyée sur un leadership participatif et inclusif ▪ Réflexivité et autoévaluation dans l'exercice du leadership ▪ Conception et infusion de nouveaux paradigmes culturels 	<p>Partager des objectifs clairs et mesurables avec ses équipes pour fédérer les énergies et révéler le plein potentiel de chaque collaborateur</p> <p>Inspirer ses équipes pour mener des missions de transformation organisationnelle en favorisant un leadership participatif et inclusif</p> <p>Formuler une vision ambitieuse qui intègre technologie et écologie pour développer de nouvelles activités plus durables</p> <p>Analyser la culture prévalente en entreprise pour insuffler de nouvelles valeurs et de nouveaux paradigmes à l'ère du numérique</p> <p>Caractériser les différents types de leadership pour identifier son propre profil de leader et fixer les axes de progrès ou de vigilance</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <p>Les apprenants sont amenés à mobiliser les cadres conceptuels du leadership et de la culture d'entreprise pour décrypter des situations réelles documentées par le certificateur.</p> <p>Évaluation :</p> <p>Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury</p> <p>Jeu de rôle : mise en situation simulée</p> <p>Les apprenants sont amenés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prendre des orientations et des décisions - Produire des rendus sous forte contrainte de temps - Exercer leur leadership pour mener une équipe à l'objectif <p>Évaluation :</p> <p>Observation des comportements et des contributions individuelles aux prises de décision</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprenant maîtrise les cadres conceptuels liés au leadership : il décrit de manière explicite et complète au moins 5 vecteurs d'analyse du concept - L'apprenant maîtrise les principaux cadres conceptuels liés à la culture d'entreprise : il décrit de manière explicite et complète au moins 5 vecteurs d'analyse du concept <p>Jeu de rôle : mise en situation simulée</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprenant exprime une vision cohérente du rôle qui lui a été attribué - L'apprenant produit dans les délais impartis, des documents au niveau de qualité attendu - L'apprenant a adopté une attitude de leadership participatif, à l'écoute, et inclusif soucieux de recueillir et prendre en compte l'avis de chacun - Les contraintes environnementales et technologiques ont été prises en compte

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC3. Mettre en œuvre des outils et méthodes de recherche pour produire des savoirs applicatifs spécialisés			
<p>Activités 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration d'un sujet de recherche appliquée ▪ Mise en œuvre d'une démarche scientifique ▪ Production de savoirs applicatifs spécialisés 	<p>Élaborer un sujet de recherche à partir d'une thématique utile à l'entreprise et alignée avec leur projet professionnel pour récolter des données scientifiques et mener des travaux de recherche</p> <p>Mobiliser les outils attendus par la communauté scientifique pour recueillir des données primaires et organiser leur stockage et leur accessibilité</p> <p>Exercer et développer son esprit critique pour questionner et investiguer le réel de l'entreprise</p> <p>Analyser et croiser des données de différentes sources pour modéliser une problématique et produire de nouvelles connaissances spécialisées</p> <p>Présenter à l'écrit et à l'oral les résultats de ses recherches pour partager son expertise et générer de nouvelles opportunités de sujets de recherche</p>	<p>Mémoire d'études (Case Study Research)</p> <p>Accompagné par un enseignant-chercheur les apprenants choisissent une thématique et appliquent une démarche scientifique rigoureuse dans un contexte managérial. En utilisant la méthodologie dite de « l'étude de cas », ils sont amenés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formuler une problématique - Collecter des données de qualité scientifique - Croiser des données de différentes sources pour en extraire le sens - Établir une revue de littérature scientifique et professionnelle sur le sujet choisi - Rendre compte de travaux de recherche et partager ses résultats au sein d'une communauté professionnelle <p>Évaluation :</p> <p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury d'évaluation</p>	<p>Mémoire – recherche appliquée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le sujet choisi correspond à une problématique utile à l'entreprise - Le sujet choisi permet à l'apprenant de développer une expertise utile à son parcours professionnel - Le choix du terrain et les outils de recueil de données sont conformes aux normes scientifiques - L'apprenant a su utiliser son esprit critique et repositionner ses perspectives et ses analyses - Les résultats des travaux de recherche ont permis de modéliser une situation et de produire de nouvelles connaissances spécialisées - Les travaux de recherche font l'objet d'une présentation orale et écrite claire, sourcée et argumentée, accessible aux non spécialistes - Les conclusions du mémoire ouvrent des pistes pour de nouveaux questionnements

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC4. Analyser et caractériser l'environnement pour élaborer des stratégies innovantes en évaluant les opportunités et les risques			
<p>Activités 4.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des opportunités de croissance à court et moyen terme ▪ Évaluation, anticipation et management des risques ▪ Étude de la concurrence et recherche d'un positionnement distinctif 	<p>Analyser l'environnement socio-économico-légal et technologique de l'entreprise de manière à identifier les opportunités et les risques pour construire une stratégie globale</p> <p>Maitriser les fondamentaux de la comptabilité de gestion pour élaborer une stratégie financière innovante</p> <p>Coupler économie et écologie pour concevoir de nouveaux modèles économiques créateurs de valeur pour l'entreprise</p> <p>Étudier le positionnement des concurrents afin d'élaborer une stratégie différenciante et innovante en identifiant les avantages compétitifs de l'offre produits/services</p> <p>Exploiter des bases de données et des outils analytiques logiciels pour éclairer les décisions stratégiques de l'entreprise : marketing, management, finance</p> <p>Identifier les limites et les mérites des technologies disponibles pour durabiliser le management de la chaîne logistique et des achats</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <p>Sur la base d'une mise en situation réelle documentée, les apprenants doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Étudier l'environnement grâce à une approche multivariée - Exploiter les résultats des travaux d'études et de recherche et les mettre en perspective - Analyser un ensemble restreint de données - Formuler des recommandations stratégiques à partir d'une analyse risques-opportunités <p>Évaluation :</p> <p>Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury</p> <p>Projet applicatif tutoré</p> <p>Accompagné par un intervenant, le projet applicatif consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identifier et justifier sur les différentes fonctions support d'une entreprise cible les opportunités d'utiliser les nouvelles technologies - Identifier et justifier sur les différentes fonctions support d'une entreprise cible les opportunités d'intégrer ou renforcer le démarche développement durable - Décrire une fonctionnement cible intégrant les nouvelles technologies et le démarche développement durable <p>Évaluation :</p> <p>Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprenant maîtrise les principaux cadres d'analyse stratégique de l'environnement : PESTEL+, 5+1 Forces, ... - L'exploitation des études et travaux de recherche permet d'identifier au moins 3 opportunités - Les recommandations de l'apprenant sont argumentées avec des faits et chiffres documentés - L'analyse des risques associés est au moins bidimensionnelle : probabilité d'occurrence et niveau d'impact <p>Projet applicatif tutoré</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprenant a identifié des opportunités d'utiliser des nouvelles technologies au moins pour 3 fonctions de l'entreprise et les justifications sont détaillées - L'apprenant a identifié des opportunités d'intégrer une démarche développement durable pour 3 fonctions de l'entreprise et les justifications sont détaillées - Le fonctionnement cible prend en compte au moins 3 nouvelles technologies et 3 actions de la démarche de développement durable cohérents - La démarche de mise en place de ce fonctionnement cible est détaillée et justifiée

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC5. S'approprier les usages avancés d'outils numériques pour exploiter des données massives et contribuer à l'essor de nouveaux services industriels ou financiers			
<p>Activités 5</p> <ul style="list-style-type: none"> Conception de nouveaux services financiers à partir d'une technologie blockchain Développement d'activités financières innovantes 	<p>Favoriser les pratiques éthiques et durables pour déployer un plan et des activités de finance verte</p> <p>Maitriser les fondamentaux de la comptabilité de gestion pour élaborer une stratégie financière innovante</p> <p>Mobiliser des technologies de rupture de type blockchain pour créer de nouveaux services et usages financiers</p>	<p>Projet applicatif tutoré</p> <p>L'objectif consiste à proposer des activités innovantes dans le domaine de la finance verte à partir d'un budget d'investissement</p> <p><u>Évaluation :</u></p> <p>Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury</p> <p>Étude de cas pratiques</p> <p>Sur la base d'un cas d'entreprise réel, documenté, les apprenants doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> Lire et interpréter les principaux documents concernant l'organisation industrielle de l'entreprise Élaborer un plan d'action d'amélioration à travers de nouvelles technologies numériques <p><u>Évaluation :</u></p> <p>Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury incluant un représentant de l'entreprise</p>	<p><u>Projet applicatif tutoré</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Les activités innovantes intègrent au moins 3 nouvelles technologies pertinentes Les bénéfices et les risques de l'intégration de ces technologies sont analysés <p><u>Étude de cas pratiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> L'apprenant identifie au moins 3 axes d'intégration des nouvelles technologies L'apprenant propose un plan d'action qui prend en compte l'état actuel de l'entreprise et la cible à atteindre

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC6. Inculquer des valeurs et des pratiques managériales innovantes pour développer des activités économiques créatives et durables			
<p>Activités 6</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en place de processus spécifiques à l'innovation dans un environnement propice à l'idéation ▪ Optimisation de la gestion du portefeuille des projets innovants ▪ Création d'activités économiques durables et inclusives 	<p>Mobiliser les outils et méthodes appropriés pour gérer un portefeuille de projets innovants</p> <p>Instaurer un management inclusif et promouvoir de nouvelles valeurs pour créer les conditions favorables à l'émergence des innovations</p> <p>Concevoir et développer des projets innovants pour lancer de nouvelles activités économiques durables et inclusives</p> <p>Mettre en place une chaîne de processus pour développer des innovations de l'idée à la preuve de concept</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <p>Sur la base d'une mise en situation réelle documentée, les candidats doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cartographier les processus liés à l'innovation - Analyser la stratégie d'innovation d'une entreprise identifiée - Identifier ses forces et faiblesses - et proposer des actions correctives <p>Évaluation :</p> <p>Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury</p> <p>Projet applicatif tutoré</p> <p>L'objectif consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - concevoir une idée d'innovation - en appliquant le processus d'innovation enseignés dans le cours <p>Évaluation :</p> <p>Rapport écrit avec présentation orale, évaluée par un jury</p>	<p>Étude de cas pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de la stratégie d'innovation de l'entreprise s'appuie sur les modèles de référence (entreprise leader/suiveuse de l'innovation, innovation incrémentale/radicale ..) Au moins 3 forces et faiblesses sont identifiées et justifiées Les actions correctives sont détaillées et sont en lien avec les faiblesses identifiées auparavant - La cartographie des processus liés à l'innovation est exhaustive : elle couvre l'ensemble de la chaîne de valeur de l'idée au produit - Les outils de gestion de portefeuille de projets (PPM) sont maîtrisés dans leurs fonctions fondamentales <p>Projet applicatif tutoré :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'apprenant a suivi les étapes de la création d'une idée d'innovation - L'idée présente une nouveauté par rapport aux solutions existantes sur le marché

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC7. Articuler des connaissances en management avec une expérimentation entrepreneuriale ou intrapreneuriale ou de consulting pour élaborer de nouveaux modèles économiques plus durables			
<p>Activités 7</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse et élaboration de nouveaux modèles économiques ▪ Conduite d'un projet entrepreneurial, intrapreneurial ou de consulting dans le domaine du DD ▪ Évaluation de la performance d'un projet avec des critères RSE 	<p>Mobiliser des compétences managériales et des connaissances pointues en RSE pour conduire un projet lié au développement durable</p> <p>Rédiger un cahier des charges fonctionnel et technique pour décrire une idée entrepreneuriale ou intrapreneuriale sur base d'un concept durable innovant</p> <p>Inclure des critères RSE pour évaluer la performance d'un projet en complément des aspects coût-délais-qualité</p> <p>Coupler économie et écologie pour concevoir de nouveaux modèles économiques créateurs de valeur pour l'entreprise</p> <p>Mettre en œuvre des critères multivariés et innovants pour évaluer les mérites et les limites d'un modèle économique</p>	<p>Projet de développement durable</p> <p>Le projet d'entreprise consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concevoir un projet d'activités économiques innovantes, durables - Définir les contours et les objectifs du projet - Décrire les livrables attendus - Estimer les budgets nécessaires pour atteindre les objectifs <p><u>Évaluation :</u></p> <p>Rapport écrit présenté à l'oral devant un jury incluant des professionnels de la création d'entreprises</p> <p>Projet d'entreprise</p> <p>Par groupe de 3 à 4 apprenants, le projet d'entreprise consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédiger les spécifications fonctionnelles et techniques d'un concept intra ou entrepreneurial - Spécifier les livrables et phaser le projet dans le temps - Faire une démonstration de preuve de concept - Définir des critères RSE pour évaluer la performance globale du projet <p><u>Évaluation :</u></p> <p>Rapport écrit et démonstrateur présenté à l'oral devant un jury incluant des professionnels de la création d'entreprises</p>	<p><u>Projet de développement durable</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'idéation du projet a donné lieu à un échange participatif et inclusif - Les contours (objectifs, valeurs et raison d'être, budgets, délais, domaine d'impact, ...) du projet sont explicites - Les livrables sont décrits à partir de plusieurs caractéristiques - L'estimation des budgets associés est réaliste <p><u>Projet d'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les outils de gestion de gestion de projet (GANTT, WBS, ...) sont maîtrisés dans leurs fonctionnalités de base - La rédaction des spécifications du projet est conforme aux normes attendues - Le caractère entrepreneurial ou intrapreneurial est avéré - La démonstration de la preuve de concept est convaincante - Les indicateurs de la performance globale du projet incluent la RSE

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BC8. Mobiliser des connaissances en anglais et des compétences interculturelles pour manager les hommes, les budgets et les projets à l'international			
Activités 8 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Management de projet en anglais dans un environnement multiculturel ▪ Identification et adoption des meilleures pratiques et technologies éprouvées à l'international 	<p>Intégrer des perspectives internationales pour nourrir une réflexion sur les usines connectées et intelligentes de demain</p> <p>Analyser les technologies mises en œuvre dans un écosystème international pour identifier les meilleures pratiques</p> <p>Caractériser les méthodes et outils mobilisés dans un contexte à l'avant-garde pour construire une vision de l'industrie du futur</p> <p>Mobiliser des connaissances en anglais professionnel pour conduire un projet dans un contexte international</p> <p>Mener des entretiens avec des professionnels étrangers pour mesurer les impacts des nouvelles technologies sur leurs modèles économiques</p>	<p>Projet technologique international</p> <p>Il consiste en une immersion complète à l'international (Texas) dans un écosystème d'excellence technologique. Au cours de cette expérience, les apprenants sont amenés à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyser et caractériser les outils technologiques utilisés dans un écosystème de pointe - Concevoir un projet d'usine connectée intelligente au sein d'un équipe multinationale - Conduire un projet technologique international jusqu'à la phase de preuve de concept <p><u>Évaluation :</u></p> <p>Rapport écrit et preuve de concept</p>	<p><u>Projet technologique international</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les visites d'entreprise ont permis de définir les contours (objectifs, valeurs et raison d'être, budgets, délais, domaine d'impact, ...) des projets d'entreprise - La caractérisation des outils technologiques mis en œuvre est réalisée selon au moins 3 perspectives - La conception du projet d'usine connectée est réaliste : les technologies mises en œuvre sont matures et accessibles, les budgets associés sont adaptés - La conduite de projet est effectuée en tenant compte de l'interculturalité - La démonstration de la preuve de concept est convaincante en anglais