

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un référentiel d'activités qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un référentiel de compétences qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un référentiel d'évaluation qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

La certification de « Manager du développement de projets transversaux et innovants » est composée de 5 blocs de compétences.

<p>Bloc 1 : Construire une organisation structurellement innovante, évolutive et participative répondant aux enjeux du développement durable (DD) et de la RSE</p> <p>A1 - Initiation et/ou renforcement d'une dynamique d'innovation, de transformation, d'amélioration continue, d'optimisation et d'inclusion au sein d'une organisation A2 - Anticipation et suivi des évolutions, tendances et risques (technologiques, sociétaux, environnementaux...) sur les nouveaux produits et services A3 - Sélection des grandes tendances ou concepts, présentation et argumentation auprès des équipes (R&D, marketing, production)</p>
<p>Bloc 2 : Inscrire l'innovation de manière durable et responsable dans la stratégie globale de l'entreprise</p> <p>A4 - Identification de nouveaux business models et de technologies de rupture A5 - Réalisation d'études d'opportunité et de faisabilité A6 - Construction d'une stratégie d'innovation et adaptation de la stratégie globale et de l'organisation A7 - Sélection des innovations à prioriser en fonction de la situation de l'entreprise dans son environnement A8 - Adaptation et optimisation de l'offre marketing sur une sélection d'axes d'innovation produits/services A9 - Analyse et anticipation des risques liés aux projets innovants A10 - Identification et animation des partenariats stratégiques</p>
<p>Bloc 3 : Piloter et/ou coordonner des projets transversaux et/ou innovants à dominante organisationnelle, marketing et commerciale</p> <p>A11 - Construction d'un business plan, un cahier des charges et évaluation des risques A12 - Mobilisation des équipes autour de la valeur ajoutée du projet A13 - Conduite du changement impactant les habitudes de travail, les processus et les mentalités A14 - Orchestration des projets transversaux et innovants A15 - Prototypage et accompagnement des projets A16 - Protection juridique des projets</p>
<p>Bloc 4 : Evaluer les performances économiques, financières et extra-financières des projets</p> <p>A17 - Evaluation économique, financière et extra-financière des investissements liés aux projets de développement A18 - Recherche des sources d'investissements et projections A19 - Elaboration, évaluation et gestion du budget A20 - Mesure et pilotage de la performance</p>
<p>Bloc 5 : Manager transversalement des équipes pluridisciplinaires</p> <p>A21 - Constitution des équipes projet A22 - Animation d'équipes pluridisciplinaires A23 - Evaluation de l'efficacité des équipes projets</p>

La certification est obtenue par la validation des 5 blocs ; chaque bloc de la certification est validé de manière indépendante.

En outre, des livrables professionnels transversaux permettent de mobiliser de manière coordonnée les compétences des différents blocs de compétences :

- Dossier de Recherche et d'Analyse Professionnel et soutenance
- Mémoire professionnel et soutenance
- Bilan d'Activités Professionnelles et d'Évaluation des Compétences et soutenance
- Grand Oral des Compétences (GOC)

RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>A1 - Initiation et/ou renforcement d'une dynamique d'innovation, de transformation, d'amélioration continue, d'optimisation et d'inclusion au sein d'une organisation</p>	<p>C1-1 Susciter de nouveaux modes d'organisation et de travail, intégrant les situations de handicap, en s'inspirant des pratiques de l'environnement pour instaurer et diffuser une culture de l'innovation participative</p>	<p>« <u>Les 24h de l'Innovation</u> »</p> <p>Deux jours de « hackathon » pendant lesquels les candidats répartis en ateliers créatifs, choisissent un projet à mener parmi ceux proposés par leurs entreprises et présentent à la fin des deux jours un prototype fonctionnel portant sur la construction d'une organisation renouvelée intrinsèquement innovante, participative et inclusive, orientée développement durable et RSE.</p> <p>A l'issue des deux jours, ils présentent collectivement leur réalisation devant un jury qui va choisir le projet le plus innovant, attractif et réalisable.</p> <p>Un travail complémentaire sous la forme d'une mise en perspective « à froid » et un retour d'expérience des enjeux soulevés par le</p>	<p>E1-1-1 Les nouveaux modes d'organisation et de travail proposés démontrent une prise en compte explicite des différents types de situations de handicap.</p> <p>E1-1-2 Des exemples concrets illustrent comment ces nouveaux modes favorisent la participation active des collaborateurs, y compris ceux en situation de handicap, et comment ils intègrent des principes d'éco-responsabilité.</p> <p>E1-1-3 Les bénéfices attendus de ces nouveaux modes sont explicités en termes d'amélioration de l'efficacité, de la qualité du travail, du bien-être des collaborateurs et de l'impact environnemental de l'organisation.</p>
	<p>C1-2 Organiser un processus de stimulation de la créativité (par le design thinking, le co-développement...) en suscitant et encourageant les propositions des équipes pour favoriser une organisation s'adaptant aux enjeux stratégiques de l'entreprise</p>		<p>E1-2-1 Le processus de stimulation de la créativité est structuré et inclut des étapes claires de recueil, de sélection et de développement des propositions, avec une utilisation appropriée des méthodes de design thinking ou de co-développement.</p> <p>E1-2-2 Les propositions des équipes sont variées, prises au regard des enjeux stratégiques et démontrent une capacité à identifier des solutions innovantes.</p> <p>E1-2-3 L'organisation met en œuvre des adaptations concrètes (modification des processus, de la structure, etc.) basées sur les propositions des équipes ; ces adaptations entraînent des améliorations mesurables en termes de performance ou d'atteinte des objectifs stratégiques.</p>
	<p>C1-3 Provoquer et encourager les initiatives collectives et individuelles d'innovation participative, les propositions de transformation ou d'amélioration continue, en s'appuyant sur la direction et le management, afin de co-construire avec les équipes des projets, orientés notamment dans le développement durable et la RSE</p>		<p>E1-3-1 Les actions mises en place pour provoquer et encourager les initiatives sont diversifiées (appels à projets, challenges, plateformes de suggestion, etc.) et adaptées aux différents profils de collaborateurs.</p> <p>E1-3-2 Les projets co-construits avec les équipes intègrent des objectifs et des indicateurs de développement durable et de RSE, et démontrent</p>

		<p>hackathon leur est demandée individuellement à l'écrit quelques jours plus tard.</p>	<p>une prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques. E1-3-3 La direction et le management sont sollicités et soutiennent activement les initiatives par des ressources, des communications ciblées ; leur implication favorise l'adoption des projets par l'ensemble de l'organisation.</p>
	<p>C1-4 Engager des formations des collaborateurs de l'entreprise en impliquant leurs managers afin de les sensibiliser à l'importance de l'innovation et des enjeux liés au développement durable et à la RSE</p>		<p>E1-4-1 Les formations proposées couvrent les aspects clés de l'innovation, du développement durable et de la RSE ; elles sont adaptées aux différents niveaux de responsabilité et aux métiers des collaborateurs. E1-4-2 Les managers sont activement impliqués dans la promotion des formations, la participation à certaines sessions et l'accompagnement de leurs équipes dans l'application des acquis. E1-4-3 Les collaborateurs démontrent une meilleure compréhension des enjeux et intègrent les principes de l'innovation, du développement durable et de la RSE dans leurs pratiques professionnelles ; cela se traduit par des changements concrets dans les projets et les processus.</p>
<p>A2 - Anticipation et suivi des évolutions, tendances et risques (technologiques, sociétaux, environnementaux...) sur les nouveaux produits et services</p>	<p>C2-1 Assurer une veille stratégique, technologique concurrentielle et sociétale, en interne et externe, sur les évolutions du marché (enjeux écologiques intelligence artificielle, projets digitaux, ...) par une approche « user centric¹ » prenant en compte toute la chaîne de valeur afin d'observer et suivre les tendances impactant l'ensemble des catégories des produits</p>		<p>E2-1-1 Le dispositif de veille stratégique combine des sources internes (données clients, retours du terrain, etc.) et externes (publications spécialisées, études de marché, etc.) ; il permet de suivre de manière systématique les évolutions technologiques, concurrentielles et sociétales. E2-1-2 Les évolutions du marché identifiées sont analysées en profondeur, avec une attention particulière aux enjeux écologiques, à l'intelligence artificielle et aux projets digitaux ; leur impact potentiel sur les produits et services de l'entreprise est évalué. E2-1-3 L'approche « user centric » est mise en œuvre par des méthodes de collecte et d'analyse des besoins et des attentes des clients tout au long de la chaîne de valeur ; les résultats de la veille sont utilisés pour adapter l'offre et la stratégie de l'entreprise.</p>
	<p>C2-2 Explorer de nouveaux concepts et de nouveaux services (économie circulaire, économie sociale et solidaire, transition et modernisation des modèles</p>		<p>E2-2-1 Les concepts et services explorés sont diversifiés et pertinents au regard des enjeux de l'entreprise, et l'utilisation de l'IA permet d'analyser</p>

¹ Approche « user centric » : approche centrée sur l'utilisateur qui repose sur l'idée que les utilisateurs finaux sont les mieux placés pour évaluer et utiliser un produit.

	<p>industriels, conception universelle...) en s'appuyant sur l'IA et en estimant les impacts et les risques pour identifier ceux à exploiter</p>		<p>de grandes quantités de données et de simuler différents scénarios. E2-2-2 L'estimation des impacts et des risques prend en compte les dimensions économiques, sociales, environnementales et technologiques E2-2-3 Les concepts et services identifiés comme ayant un fort potentiel sont priorisés en fonction de leur adéquation avec la stratégie de l'entreprise et de leur faisabilité : un plan d'action est élaboré pour leur mise en œuvre.</p>
	<p>C2-3 Evaluer l'attractivité de nouveaux marchés en intégrant les tendances économiques et sociétales et en évaluant les risques pour identifier des potentiels de lancements de produits et services innovants</p>		<p>E2-3-1 L'évaluation de l'attractivité des nouveaux marchés s'appuie sur des données et des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ; elle intègre une analyse approfondie des tendances économiques (croissance, inflation, etc.) et sociétales (évolution des modes de vie, des valeurs, etc.). E2-3-2 L'évaluation des risques associés à ces marchés prend en compte les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et légaux (PESTEL) ; elle permet d'identifier les obstacles potentiels et les stratégies d'atténuation. E2-3-3 Les potentiels de lancements de produits et services innovants sont clairement définis, en précisant les segments de marché cibles, la proposition de valeur, les avantages concurrentiels et les objectifs de parts de marché.</p>
<p>A3 - Sélection de grandes tendances ou concepts, présentation et argumentation auprès des équipes (R&D, marketing, production...)</p>	<p>C3-1 Sélectionner et présenter les différents champs possibles d'innovation, en assurant un rôle de promoteur et de médiateur, aux équipes R&D, marketing, commercial, production afin de s'assurer qu'elles travaillent sur des bases partagées</p>		<p>E3-1-1 Les champs possibles d'innovation sélectionnés sont congruents avec la stratégie de l'entreprise, ils couvrent les différentes dimensions de l'innovation (produit, service, processus, organisation, marketing...). E3-1-2 Le rôle de promoteur et de médiateur est exercé par l'animations d'ateliers et des actions de sensibilisation qui favorisent la compréhension et l'adhésion des équipes. E3-1-3 La recherche d'une vision commune des enjeux de l'innovation est recherchée, les enjeux spécifiques de chacune des parties prenantes sont considérés.</p>
	<p>C3-2 Développer et promouvoir une culture de l'innovation responsable, en intégrant le cadre normatif dans les processus de l'organisation, contribuant ainsi à une</p>		<p>E3-2-1 Les actions mises en œuvre en faveur d'une culture de l'innovation responsable sont variées (formation, communication, événements, etc.) et visent à sensibiliser les collaborateurs aux enjeux</p>

	<p>structure évolutive conforme aux réglementations et aux principes de développement durable et RSE</p>		<p>éthiques, sociaux et environnementaux de l'innovation. E3-2-2 Le cadre normatif (lois, règlements, normes...) est intégré de manière proactive dans les processus d'innovation, en tenant compte des évolutions futures et en anticipant les contraintes potentielles. E3-2-3 La structure de l'organisation évolue pour faciliter l'innovation responsable, en mettant en place des dispositifs de suivi, d'évaluation et de reporting, et en favorisant la collaboration avec les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, ONG, etc.).</p>
	<p>C3-3 Créer des espaces de discussion et d'échange à l'aide de plateformes digitales (Intranet, blogs d'entreprise, réseaux sociaux internes, espaces de collaboration) pour faciliter le partage et la collaboration</p>		<p>E3-3-1 Les espaces de discussion et d'échange créés sont adaptés aux besoins des utilisateurs (partage d'informations, questions, avis, offre de collaboration sur des projets...). E3-3-2 L'animation et la modération des espaces favorisent les échanges constructifs, la résolution de problèmes et l'émergence d'idées nouvelles. E3-3-3 La réduction de silos entre les services et l'augmentation de la collaboration sur les projets d'innovation sont observées.</p>
<p>A4 - Identification de nouveaux business models et de technologies de rupture</p>	<p>C4-1 Evaluer les forces et faiblesses ainsi que les performances des entités de l'entreprise en prenant en compte les principes d'inclusion et de diversité, en auditant les opérations, les coûts et les marges, pour proposer l'optimisation des structures et processus</p>	<p><u>Etude de cas sur la construction d'une stratégie d'innovation d'une entreprise</u></p> <p>A partir d'un dossier synoptique et un travail de réflexion en groupes de travail en amont pendant plusieurs semaines, le candidat doit répondre à la demande d'une Direction d'une entreprise de taille significative, d'adaptation de sa stratégie aux</p>	<p>E4-1-1 L'évaluation des forces et faiblesses des entités de l'entreprise s'appuie sur des indicateurs de performance justifiés ; elle prend en compte les dimensions liées à l'inclusion et à la diversité (ex ; représentation des différents groupes dans les effectifs, égalité salariale...). E4-1-2 L'audit des opérations, des coûts et des marges est réalisé de manière rigoureuse et permet d'identifier les leviers d'amélioration de l'efficacité et de la rentabilité des entités. E4-1-3 Les propositions d'optimisation des structures et des processus sont concrètes, argumentées et prennent en compte les impacts potentiels sur les collaborateurs et sur l'organisation dans son ensemble.</p>
	<p>C4-2 Evaluer les compétences et les structures de l'entreprise en les comparant aux meilleures pratiques pour élaborer un nouveau modèle économique concurrentiel de création de valeur</p>		<p>E4-2-1 L'évaluation des compétences et des structures de l'entreprise est menée en utilisant des référentiels de compétences actualisés et en réalisant un benchmark des meilleures pratiques en matière d'organisation du travail et de management.</p>

		<p>évolutions sociétales et technologiques.</p> <p>Le candidat va élaborer et proposer une stratégie à moyen terme en adaptant celle en vigueur afin de la dynamiser et de stimuler les</p>	<p>E4-2-2 Le nouveau modèle économique élaboré intègre les enjeux de la transformation digitale, de l'économie circulaire et de l'innovation ouverte, et propose de nouvelles sources de création de valeur.</p> <p>E4-2-3 La compétitivité du nouveau modèle économique est démontrée par une analyse de sa capacité à générer un avantage concurrentiel durable et à répondre aux attentes des clients et des autres parties prenantes.</p>
	<p>C4-3 Identifier et construire de nouveaux business models liés à des innovations disruptives ou incrémentales à l'aide de systèmes de simulation (IA) pour proposer et évaluer les adaptations de la stratégie globale</p>	<p>acteurs et organes de l'entreprise en intégrant notamment les projets d'innovation.</p> <p>Cette adaptation devra permettre la mise en œuvre d'axes de développement et d'optimisation de l'offre Marketing.</p> <p>Cette production individuelle se fait à l'écrit.</p>	<p>E4-3-1 Les nouveaux business models identifiés et construits sont adaptés aux innovations disruptives ou incrémentales considérées ; ils exploitent les potentialités offertes par les systèmes de simulation (IA) pour modéliser différents scénarios.</p> <p>E4-3-2 L'évaluation des business models s'appuie sur des indicateurs financiers et extra-financiers ; elle permet de comparer les différentes options en termes de rentabilité, de risque et d'impact sur l'environnement et l'entreprise.</p> <p>E4-3-3 Les adaptations de la stratégie globale proposées sont cohérentes avec les résultats de l'évaluation des business models ; elles incluent des actions concrètes en matière d'investissement, d'organisation et de développement des compétences.</p>
	<p>C4-4 Intégrer les problématiques et enjeux du développement durable dans la stratégie d'innovation de l'entreprise en fixant des objectifs réalistes et mesurables pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise et améliorer sa marque employeur et sa réputation environnementale</p>		<p>E4-4-1 La définition d'axes stratégiques prioritaires et l'allocation de ressources spécifiques intègrent les problématiques et enjeux du développement durable dans la stratégie d'innovation de l'entreprise.</p> <p>E4-4-2 Les objectifs fixés pour réduire l'empreinte écologique de l'entreprise sont SMARTE² et sont suivis à l'aide d'indicateurs de performance environnementale.</p> <p>E4-4-3 Les actions mises en place pour améliorer la marque employeur et la réputation environnementale de l'entreprise sont communiquées de manière transparente aux parties prenantes internes et externes, et leur efficacité est évaluée.</p>
<p>A5 - Réalisation d'études d'opportunité et de faisabilité</p>	<p>C5-1 Analyser en profondeur le marché cible, identifier les besoins non satisfaits, les tendances émergentes et les</p>		<p>E5-1-1 L'analyse du marché cible est réalisée en utilisant des méthodes d'études de marché qualitatives et quantitatives ; elle permet de</p>

² SMARTE : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini et Ecologique

	<p>opportunités de croissance à l'aide d'études de marché, d'analyse de la concurrence afin de repérer les dynamiques du secteur</p>		<p>segmenter le marché, de comprendre les comportements des consommateurs et d'identifier les facteurs clés de succès. E5-1-2 L'identification des besoins non satisfaits, des tendances émergentes et des opportunités de croissance s'appuie sur une veille sectorielle active et sur une analyse des innovations et des ruptures technologiques. E5-1-3 La dynamique du secteur est analysée en tenant compte des forces concurrentielles (modèle de Porter), des évolutions réglementaires et des enjeux macro-économiques.</p>
	<p>C5-2 Evaluer le potentiel de succès de projets innovants en fonction de facteurs tels que la taille du marché, la rentabilité potentielle et les risques associés pour en déterminer la faisabilité</p>		<p>E5-2-1 L'évaluation du potentiel de succès des projets innovants prend en compte la taille du marché adressable, le taux de croissance attendu, la part de marché visée et le potentiel de revenu. E5-2-2 La rentabilité potentielle est estimée en réalisant des analyses financières (coûts, chiffre d'affaires, marge, seuil de rentabilité, etc.) et en tenant compte des investissements nécessaires et des coûts d'exploitation. E5-2-3 Les risques associés aux projets innovants sont identifiés et évalués en termes de probabilité d'occurrence et d'impact potentiel ; des mesures d'atténuation sont proposées.</p>
	<p>C5-3 Estimer pour chaque étape d'un projet (conception, prototypage, lancement et évaluation) les ressources nécessaires afin d'établir une stratégie réaliste</p>		<p>E5-3-1 L'estimation des ressources nécessaires pour chaque étape du projet est réalisée de manière détaillée, en prenant en compte les ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles. E5-3-2 La stratégie établie est réaliste et cohérente avec les ressources disponibles ; elle définit les étapes clés du projet, les livrables attendus, les échéances et les responsabilités. E5-3-3 L'allocation des ressources est optimisée afin de maximiser l'efficacité du projet et de minimiser les coûts ; un plan de contingence est prévu pour faire face aux imprévus.</p>
<p>A6 - Construction d'une stratégie d'innovation et adaptation de la stratégie globale et de l'organisation</p>	<p>C6-1 Identifier les axes requérant une adaptation de la stratégie globale en mettant en avant les valeurs sociales de l'entreprise (inclusion et diversité) en anticipant et estimant les risques afin de proposer une stratégie d'innovation se démarquant de la concurrence</p>		<p>E6-1-1 Les axes requérant une adaptation de la stratégie globale sont identifiés en analysant les évolutions du marché, les attentes des clients et les enjeux sociétaux, et en évaluant l'adéquation de la stratégie actuelle. E6-1-2 La mise en avant des valeurs sociales de l'entreprise se traduit par la définition d'objectifs et</p>

			<p>d'indicateurs de performance sociale et par la prise en compte des besoins spécifiques des différents groupes de collaborateurs et de clients.</p> <p>E6-1-3 L'anticipation et l'estimation des risques permettent de proposer une stratégie d'innovation qui non seulement se démarque de la concurrence, mais qui est également robuste et durable.</p>
	<p>C6-2 Participer à des événements, des conférences et des salons nationaux et internationaux (Cyber Show, Hub Forum, World AI Cannes Festival, Tech Show London, Techinnov ...), pour explorer de nouvelles voies de développement, élargir le réseau de l'entreprise en vue de partenariats potentiels</p>		<p>E6-2-1 La sélection des événements, conférences et salons est effectuée en fonction de leur pertinence par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise et aux domaines d'innovation prioritaires.</p> <p>E6-2-2 L'exploration de nouvelles voies de développement se traduit par l'identification de nouvelles tendances, de nouvelles technologies, de nouveaux marchés et de nouveaux business models.</p> <p>E6-2-3 L'élargissement du réseau de l'entreprise est réalisé en établissant des contacts avec des acteurs clés (start-ups, entreprises innovantes, chercheurs, investisseurs, etc.) et en évaluant le potentiel de partenariats.</p>
	<p>C6-3 Elaborer une stratégie d'innovation systémique à l'aide d'une veille du marché en repérant les tendances du marché, les innovations technologiques, les évolutions réglementaires et les attentes des consommateurs, afin d'aligner l'innovation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise</p>		<p>E6-3-1 L'élaboration de la stratégie d'innovation systémique s'appuie sur une veille du marché rigoureuse et structurée, qui permet de collecter et d'analyser des informations pertinentes sur les tendances du marché, les innovations technologiques, les évolutions réglementaires et les attentes des consommateurs.</p> <p>E6-3-2 Le repérage des tendances, des innovations et des évolutions est réalisé en utilisant des outils et des méthodes d'analyse prospective, et en tenant compte des interdépendances entre les différents facteurs.</p> <p>E6-3-3 L'alignement de l'innovation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise est assuré par la définition de priorités, l'allocation de ressources et la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation.</p>
<p>A7 - Sélection des innovations à prioriser en fonction de la situation de l'entreprise dans son environnement</p>	<p>C7-1 Exploiter les études et analyses menées, en sélectionnant les données essentielles (économiques, sociales, commerciales, extra financières...) et des systèmes de simulation (IA...) pour évaluer le potentiel de chaque projet innovant et sa faisabilité</p>		<p>E7-1-1 L'exploitation des études et analyses menées se traduit par la sélection des données essentielles pour l'évaluation des projets innovants, en tenant compte des dimensions économiques, sociales, commerciales et extra-financières.</p> <p>E7-1-2 L'utilisation de systèmes de simulation (IA) permet de modéliser différents scénarios et d'évaluer le potentiel et la faisabilité des projets en tenant compte de différents facteurs et contraintes.</p>

			<p>E7-1-3 Les résultats de l'évaluation sont présentés de manière claire et concise, et ils fournissent une base solide pour la prise de décision.</p>
	<p>C7-2 Déterminer et évaluer de manière objective les facteurs clés de succès à l'aide d'une grille critérielle et hiérarchisée afin de sélectionner les projets à retenir</p>		<p>E7-2-1 La détermination des facteurs clés de succès est réalisée en tenant compte des objectifs stratégiques de l'entreprise, des attentes des parties prenantes et des caractéristiques des projets innovants. E7-2-2 L'évaluation des facteurs clés de succès est effectuée de manière objective en utilisant une grille critérielle qui définit des critères précis et des niveaux de performance. E7-2-3 La hiérarchisation des facteurs clés de succès permet de pondérer leur importance relative et de faciliter la sélection des projets à retenir.</p>
	<p>C7-3 Analyser et déterminer les innovations en tenant compte de leur adaptabilité aux personnes en situation de handicap, et des diagnostics réalisés afin de hiérarchiser celles pouvant faire l'objet d'analyses d'opportunité pour convaincre la Direction de leur pertinence</p>		<p>E7-3-1 L'analyse et la détermination des innovations intègrent une évaluation de leur adaptabilité aux personnes en situation de handicap (PSH), en tenant compte des différents types de handicaps et des besoins spécifiques. E7-3-2 Les diagnostics réalisés auprès des PSH et des experts sont utilisés pour identifier les innovations les plus prometteuses en termes d'accessibilité et d'inclusion. E7-3-3 La hiérarchisation des innovations est effectuée en fonction de leur potentiel d'impact sur l'inclusion et de leur pertinence par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise : les résultats sont argumentés face à la Direction.</p>
	<p>C7-4 Rechercher un consensus entre les différentes parties prenantes en attribuant des notes aux projets en fonction des critères définis pour établir un classement et identifier les projets qui ont le plus de chances de réussir et de générer de la valeur ajoutée</p>		<p>E7-4-1 La recherche d'un consensus entre les différentes parties prenantes est menée en organisant des réunions de travail, des ateliers de co-création et des consultations, et en favorisant le dialogue et l'écoute active. E7-4-2 L'attribution de notes aux projets est réalisée de manière transparente et collaborative, en utilisant les critères définis précédemment et en permettant aux parties prenantes d'exprimer leurs points de vue et de justifier leurs évaluations. E7-4-3 Le classement des projets est établi en fonction des notes obtenues et il permet d'identifier les projets qui ont le plus de chances de réussir et de générer de la valeur ajoutée pour l'entreprise et ses parties prenantes.</p>

<p>A8 - Adaptation et optimisation de l'offre marketing sur une sélection d'axes d'innovation produits/services</p>	<p>C8-1 Impulser la conception et le développement de nouveaux produits ou services innovants se démarquant de la concurrence en les accompagnant de business plans pour être présent sur les segments innovants identifiés</p>		<p>E8-1-1 L'impulsion de la conception et du développement de nouveaux produits ou services innovants repose sur une analyse approfondie des besoins du marché et des attentes des clients ; elle se traduit par la formulation de propositions de valeur uniques et différenciantes. E8-1-2 Les business plans qui accompagnent les nouveaux produits ou services démontrent la viabilité économique et financière des projets, ainsi que leur potentiel de croissance. E8-1-3 La présence sur les segments innovants identifiés est assurée par une stratégie de commercialisation efficace et par la mise en place de partenariats stratégiques ; elle se traduit par une augmentation de la part de marché et de la rentabilité de l'entreprise.</p>
	<p>C8-2 Ajuster l'offre en fonction des tendances du marché et des comportements des consommateurs en développant des produits et services adaptés aux besoins spécifiques de chaque segment de marché pour se démarquer de la concurrence et proposer des offres uniques et innovantes</p>		<p>E8-2-1 L'ajustement de l'offre est réalisé en suivant de manière continue les tendances du marché et les comportements des consommateurs et en utilisant des outils d'analyse de données et de veille concurrentielle. E8-2-2 Le développement de produits et services adaptés aux besoins spécifiques s'appuie sur une segmentation précise de la clientèle et sur une compréhension approfondie de leurs motivations et de leurs attentes. E8-2-3 La différenciation vis-à-vis de la concurrence et la proposition d'offres uniques et innovantes sont obtenues en intégrant des technologies de pointe, en proposant des fonctionnalités originales et en offrant une expérience client exceptionnelle.</p>
	<p>C8-3 Conseiller la direction sur les projets en sélectionnant les plus à même de correspondre à la stratégie de croissance de l'entreprise et à son évolution afin de mettre en place de nouveaux produits, services et marques</p>		<p>E8-3-1 Le conseil à la direction sur les projets est basé sur une analyse rigoureuse de leur alignement avec la stratégie de croissance de l'entreprise et sur une évaluation de leur potentiel de contribution à son évolution. E8-3-2 La sélection des projets est effectuée en tenant compte de critères financiers (rentabilité, retour sur investissement), stratégiques (avantage concurrentiel, synergie avec les activités existantes) et opérationnels (faisabilité, risques). E8-3-3 La mise en place de nouveaux produits, services et marques est réalisée en impliquant les</p>

			différentes fonctions de l'entreprise et en assurant une communication claire et cohérente.
A9 - Analyse et anticipation des risques liés aux projets innovants	C9-1 Identifier tous les types de risques liés à un projet innovant, qu'ils soient technologiques, financiers, commerciaux, juridiques, environnementaux ou sociaux, en évaluant leur probabilité d'occurrence, afin de déterminer les actions permettant de les éviter ou de les réduire		E9-1-1 L'identification des risques est exhaustive et couvre tous les types de risques liés au projet innovant, en utilisant des outils et des méthodes d'analyse de risques (SWOT, PESTEL...) E9-1-2 L'évaluation de la probabilité d'occurrence et de l'impact potentiel de chaque risque est réalisée de manière rigoureuse, en s'appuyant sur des données historiques, des études de marché et des avis d'experts. E9-1-3 La détermination des actions permettant d'éviter ou de réduire les risques est effectuée en élaborant des plans de contingence, en mettant en place des dispositifs de suivi et de contrôle, et en assurant une communication transparente avec les parties prenantes.
	C9-2 Etudier les projets innovants en déterminant les éléments (objectifs clairs et mesurables) qui induiraient une évolution de la stratégie de l'entreprise incluant les salariés présentant un handicap		E9-2-1 L'étude des projets innovants est menée en analysant leur potentiel d'impact sur la stratégie de l'entreprise et en identifiant les éléments clés qui pourraient induire une évolution de cette stratégie. E9-2-2 La détermination des objectifs clairs et mesurables des projets innovants est réalisée en tenant compte des enjeux « DE&I » ³ . E9-2-3 L'évolution de la stratégie de l'entreprise est planifiée et mise en œuvre de manière progressive, en impliquant les salariés présentant un handicap et en adaptant les processus et les outils de travail si nécessaire.
A10 - Identification et animation des partenariats stratégiques	C10-1 Repérer et coordonner les partenaires stratégiques (start-ups, universités, laboratoires de recherche...), en recherchant leur pleine adhésion aux projets de l'entreprise, afin qu'ils soient alignés et convergents, notamment avec la politique d'inclusion et de diversité de l'entreprise		E10-1-1 Le repérage des partenaires stratégiques est effectué en identifiant les acteurs clés qui partagent les valeurs de l'entreprise et qui possèdent des compétences et des ressources complémentaires. E10-1-2 La coordination des partenaires stratégiques est assurée par une communication régulière et la mise en place de mécanismes de collaboration et par la définition d'objectifs communs. E10-1-3 L'adhésion des partenaires stratégiques aux projets de l'entreprise est recherchée en mettant en avant les bénéfices mutuels de la collaboration et en

³ DE&I : diversité, équité, inclusion

	<p>C10-2 Evaluer le potentiel de chaque partenariat, en identifiant les bénéfices mutuels, mais aussi les risques (conflits d'intérêts, divergences stratégiques, problèmes de confidentialité...) afin de déterminer les modalités de collaboration (co-développement, joint-venture, licence...)</p> <p>C10-3 Mettre en place un cadre contractuel clair en précisant les aspects juridiques et financiers des partenariats pour assurer une collaboration répondant aux attentes de l'entreprise</p>		<p>veillant à ce que les projets soient alignés et convergents, notamment avec la politique DE&I.</p> <p>E10-2-1 L'évaluation du potentiel de chaque partenariat est réalisée en analysant les forces et les faiblesses de chaque partenaire, en identifiant les synergies possibles et en estimant les bénéfices mutuels attendus.</p> <p>E10-2-2 L'identification des risques associés aux partenariats (conflits d'intérêts, divergences stratégiques, problèmes de confidentialité, etc.) est effectuée de manière proactive, et des mesures d'atténuation sont proposées.</p> <p>E10-2-3 La détermination des modalités de collaboration (co-développement, joint-venture, licence, etc.) est effectuée en tenant compte des objectifs des partenaires, des contraintes juridiques et financières, et des risques et des opportunités identifiés.</p> <p>E10-3-1 La mise en place d'un cadre contractuel clair est réalisée en définissant les droits et les obligations de chaque partenaire, en précisant les modalités de la collaboration et en établissant des mécanismes de résolution des conflits.</p> <p>E10-3-2 La précision des aspects juridiques et financiers des partenariats est effectuée en tenant compte des réglementations en vigueur, des normes comptables et des pratiques de gestion financière.</p> <p>E10-3-3 L'assurance d'une collaboration répondant aux attentes de l'entreprise est obtenue en mettant en place des indicateurs de performance, en assurant un suivi régulier de l'activité des partenaires et en adaptant le cadre contractuel si nécessaire.</p>
<p>-A11 – Construction d'un business plan, d'un cahier des charges et évaluation des risques</p>	<p>C11-1 Construire un business plan en mettant en œuvre des méthodes et outils de management de projet, en utilisant les études réalisées (marché visé, analyse de la concurrence) en intégrant les enjeux sociétaux, de développement durable, de diversité et d'inclusion (PSH), pour atteindre les objectifs de l'entreprise et convaincre les parties prenantes de sa viabilité et de son potentiel de réussite</p>	<p><u>Dossier de création d'une nouvelle activité, d'un projet de développement ou d'entreprise (intra ou entrepreneurial)</u></p> <p>Ce travail est réalisé sur une année voire 3 semestres.</p>	<p>E11-1-1 La construction du business plan est réalisée en utilisant des méthodes et des outils de management de projet (méthode agile, PRINCE2...), et en tenant compte des différentes étapes du projet et des ressources nécessaires.</p> <p>E11-1-2 L'utilisation des études réalisées (marché visé, analyse de la concurrence) permet de fonder le business plan sur des données fiables et pertinentes, et d'évaluer le potentiel du projet.</p>

		<p>Les candidats formant des groupes de travail, à partir de leur idée de projet transversal/innovant, vont se mobiliser autour de la recherche de la valeur ajoutée de leur projet, élaborer un business plan et le cahier des charges, estimer les risques</p>	<p>E11-1-3 L'intégration des enjeux sociétaux, de développement durable, de diversité et d'inclusion (PSH) dans le business plan permet de démontrer l'engagement de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et de valoriser son image auprès des parties prenantes. E11-1-4 La viabilité et le potentiel de réussite du business plan sont démontrés par des projections financières réalistes, par une analyse des risques et des opportunités, et par la présentation d'une stratégie de mise en œuvre claire et convaincante.</p>
	<p>C11-2 Etablir un cahier des charges définissant les objectifs, les acteurs et leurs rôles, les compétences nécessaires, les livrables attendus, la planification des étapes et des ressources, la gestion des risques et des contraintes, et les critères d'évaluation d'un projet pour disposer d'une référence contractuelle guidant sa réalisation</p>	<p>inhérents du projet et du changement, prévoir, coordonner et prévoir le suivi du lancement, établir un plan de communication, concevoir un prototype du produit/service/concept, envisager la protection juridique du projet.</p> <p>Les dossiers collectifs donnent lieu à une soutenance collective et individuelle.</p>	<p>E11-2-1 L'établissement du cahier des charges est réalisé de manière collaborative, en impliquant les différentes parties prenantes du projet ; il définit de manière précise les objectifs, les acteurs et leurs rôles, les compétences nécessaires et les livrables attendus. E11-2-1 La planification des étapes et des ressources est effectuée en tenant compte des contraintes de temps, de budget et de qualité, et en utilisant des outils de gestion de projet (par exemple, le diagramme de Gantt, le réseau PERT). E11-2-1 La gestion des risques et des contraintes est intégrée dans le cahier des charges, en identifiant les risques, en évaluant leur impact et leur probabilité d'occurrence, et en définissant des mesures d'atténuation. E11-2-1 Les critères d'évaluation du projet sont définis de manière claire et mesurable, et ils permettent de suivre l'avancement du projet, d'évaluer sa performance et de vérifier l'atteinte des objectifs.</p>
	<p>C11-3 Assurer un processus de construction du business plan et du cahier des charges offrant une certaine flexibilité et adaptabilité pour respecter leur alignement avec la stratégie d'innovation de l'entreprise</p>		<p>E11-3-1 Le processus de construction du business plan et du cahier des charges est conçu de manière à offrir une certaine flexibilité et adaptabilité, permettant d'intégrer les évolutions du contexte, les retours d'expérience et les nouvelles informations. E11-3-2 L'alignement du business plan et du cahier des charges avec la stratégie d'innovation de l'entreprise est assuré par une communication régulière avec les instances de décision, par la prise en compte des orientations stratégiques et par l'adaptation des documents si nécessaire.</p>

	<p>C11-4 Identifier les menaces potentielles, analyser leur probabilité et leur impact, en les priorisant et planifiant des actions pour minimiser leur effet sur le succès du projet</p>		<p>E11-3-3 La flexibilité et l'adaptabilité du processus de construction du business plan et du cahier des charges sont mises en œuvre en utilisant des méthodes de gestion de projet itératives et incrémentales, et en favorisant la collaboration et la communication entre les différentes parties prenantes.</p> <p>E11-4-1 L'identification des menaces potentielles est réalisée de manière exhaustive, en tenant compte des différents types de risques (techniques, financiers, commerciaux, organisationnels, etc.) et en utilisant des outils d'analyse de risques (SWOT, PESTEL...).</p> <p>E11-4-2 L'analyse de la probabilité et de l'impact des menaces est effectuée en s'appuyant sur des données historiques, des études de marché et des avis d'experts, et en utilisant des méthodes d'estimation quantitative et qualitative.</p> <p>E11-4-3 La priorisation des menaces est réalisée en fonction de leur criticité (combinaison de la probabilité et de l'impact); un plan d'action est élaboré pour minimiser leur effet sur le succès du projet, en définissant des mesures de prévention, de protection et de réaction.</p>
<p>A12 – Mobilisation des équipes autour de la valeur ajoutée du projet</p>	<p>C12-1 Susciter la mobilisation des équipes en communiquant une vision claire et engageante du projet, et en mettant en évidence l'importance et l'impact de leur contribution à l'innovation pour obtenir leur pleine adhésion</p> <p>C12-2 Etablir des relations de confiance avec des personnes issues de différentes expertises et entités, par une écoute active et un discours adapté à chacun, pour obtenir l'engagement et la collaboration de chacun</p>		<p>E12-1-1 La mobilisation des équipes est suscitée par une communication claire et engageante de la vision du projet, en expliquant de manière simple et accessible les objectifs, les enjeux et les bénéfices attendus.</p> <p>E12-1-2 L'importance et l'impact de la contribution de chaque membre de l'équipe à l'innovation sont mis en évidence, en valorisant les compétences individuelles et collectives, en favorisant la collaboration et en reconnaissant les réussites.</p> <p>E12-1-3 L'adhésion des équipes au projet est obtenue en créant un climat de confiance, en favorisant l'échange et le dialogue, en prenant en compte les suggestions et les préoccupations, et en impliquant les collaborateurs dans les décisions.</p> <p>E12-2-1 L'établissement de relations de confiance est réalisé en adoptant une attitude d'ouverture, de respect et d'empathie, en communiquant de manière transparente et honnête, et en tenant ses engagements.</p>

			<p>E12-2-2 L'écoute active est pratiquée en portant une attention particulière aux propos des interlocuteurs, en posant des questions pour clarifier et approfondir, en reformulant pour s'assurer de la bonne compréhension, et en montrant de l'intérêt et de la considération.</p> <p>E12-2-3 Le discours est adapté à chaque personne en tenant compte de son niveau d'expertise, de son rôle dans l'organisation, de sa personnalité et de ses attentes, et en utilisant un langage clair, précis et accessible.</p> <p>E12-2-4 L'engagement et la collaboration de chacun sont obtenus en favorisant l'autonomie et la responsabilité, en reconnaissant et en récompensant les contributions, et en encourageant le développement professionnel.</p>
<p>A13 – Conduite du changement impactant les habitudes de travail, les processus et les mentalités</p>	<p>C13-1 Evaluer les résistances au changement auprès des acteurs de l'innovation en mesurant son impact sur les habitudes de travail, processus et mentalités, et les risques qu'elles représentent pour conduire et mettre en place les projets</p>		<p>E13-1-1 L'évaluation des résistances au changement est réalisée de manière proactive, en identifiant les acteurs susceptibles d'être concernés par le changement, en analysant leurs réactions et en utilisant des outils de diagnostic (par exemple, l'analyse des parties prenantes, l'enquête, l'entretien).</p> <p>E13-1-2 L'impact du changement sur les habitudes de travail, les processus et les mentalités est mesuré en analysant les changements nécessaires dans les routines, les procédures et les modes de pensée, et en évaluant les difficultés rencontrées par les collaborateurs.</p> <p>E13-1-3 Les risques que les résistances représentent pour la conduite et la mise en place des projets sont identifiés et évalués en termes de retard, de surcoût, de perte de qualité, de démobilisation des équipes et de blocage du processus d'innovation</p>
	<p>C13-2 Organiser une interface entre les équipes projets et leur hiérarchie en intégrant les objectifs de la hiérarchie pour obtenir leur coopération</p>		<p>E13-2-1 L'organisation de l'interface entre les équipes projets et leur hiérarchie est réalisée en mettant en place des canaux de communication réguliers et efficaces, en définissant les rôles et les responsabilités de chacun, et en établissant des mécanismes de remontée d'information et de prise de décision.</p> <p>E13-2-2 L'intégration des objectifs de la hiérarchie dans les activités des équipes projets est assurée en veillant à ce que les projets soient alignés avec la stratégie de l'entreprise, en communiquant</p>

	<p>C13-3 Elaborer un plan de communication en organisant le suivi du cahier des charges pour associer les collaborateurs au changement</p>		<p>clairement les attentes de la hiérarchie, et en fournissant aux équipes les ressources et le soutien nécessaires.</p> <p>E13-2-3 L'obtention de la coopération de la hiérarchie est facilitée par la présentation de rapports d'avancement clairs et concis, par la démonstration de la valeur ajoutée des projets, et par la résolution proactive des problèmes et des conflits.</p> <p>E13-3-1 L'élaboration du plan de communication est réalisée en tenant compte des différentes parties prenantes du projet, en définissant les objectifs de la communication, en choisissant les canaux et les outils appropriés et en planifiant les actions de communication dans le temps.</p> <p>E13-3-2 L'organisation du suivi du cahier des charges est effectuée de manière rigoureuse, en mettant en place des indicateurs de performance, en assurant un suivi régulier de l'avancement du projet et en communiquant les résultats aux parties prenantes.</p> <p>E13-3-3 L'association des collaborateurs au changement est obtenue en les informant de manière transparente sur les raisons du changement, sur les bénéfices attendus et sur les impacts potentiels, en les impliquant dans le processus de changement, et en leur fournissant le soutien et la formation nécessaires.</p>
<p>A14 – Orchestration des projets transversaux et innovants</p>	<p>C14-1 Circonscrire la complexité des projets, anticiper les défis et définir une feuille de route stratégique claire et adaptable pour atteindre les objectifs d'innovation</p>		<p>E14-1-1 L'analyse des différentes dimensions du projet (technique, organisationnelle, humaine, financière...), l'identification des interdépendances et des incertitudes ; en utilisant des outils de modélisation et de simulation, permet de circonscrire le projet.</p> <p>E14-1-2 L'anticipation des défis est effectuée en identifiant les risques, en évaluant leur probabilité d'occurrence et leur impact et en élaborant des plans de contingence.</p> <p>E14-1-3 La définition de la feuille de route stratégique est réalisée en fixant des objectifs clairs et mesurables, en définissant les étapes clés du projet, en allouant les ressources nécessaires, et en établissant des mécanismes de suivi et d'évaluation.</p> <p>E14-1-4 La feuille de route stratégique est conçue de manière à être adaptable aux évolutions du contexte,</p>

	<p>C14-2 S'adapter aux environnements incertains et en constante évolution et structurer des problèmes complexes en favorisant l'agilité et l'expérimentation au sein des équipes afin de prendre des décisions éclairées</p>		<p>aux retours d'expérience et aux nouvelles informations.</p>
	<p>C14-3 Encourager la communication et le partage de connaissances, résoudre les conflits afin d'aligner les différentes perspectives vers un objectif commun d'innovation</p>		<p>E14-2-1 La veille sur les tendances et les évolutions et l'anticipation des changements permet d'ajuster les plans et les stratégies si nécessaire. E14-2-2 La structuration des problèmes complexes est effectuée en les décomposant en éléments plus simples, en analysant les causes et les conséquences, en identifiant les différentes options de solution, et en évaluant les avantages et les inconvénients de chaque option. E14-2-3 L'agilité et l'expérimentation sont favorisées au sein des équipes en encourageant la collaboration, la communication ouverte, l'apprentissage continu, et en permettant aux équipes de tester différentes approches et de tirer des enseignements des échecs et des réussites. E14-2-4 Les décisions sont prises de manière éclairée en s'appuyant sur des données et des informations fiables, en tenant compte des différents points de vue et en évaluant les risques et les opportunités.</p>
<p>A15 Prototypage et accompagnement des projets</p>	<p>C15-1 Evaluer les caractéristiques des projets, à l'aide de méthodes et d'outils (méthode TRL Technology Readiness Level, analyse VRIO Value Rarity Imitability, Organization), pour estimer la faisabilité des projets innovants</p>		<p>E14-3-1 La mise en place d'outils et de plateformes de communication, l'organisation d'événements et ateliers, favorisent les échanges informels et valorisent les contributions des collaborateurs. E14-3-2 La résolution des conflits est effectuée de manière constructive, en favorisant le dialogue et l'écoute active, en identifiant les causes profondes des conflits, en recherchant des solutions mutuellement acceptables, et en facilitant la médiation si nécessaire. E14-3-3 L'alignement des différentes perspectives vers un objectif commun d'innovation est obtenu en communiquant clairement la vision et les objectifs du projet, en favorisant la collaboration et la co-création, en reconnaissant et en valorisant la diversité des points de vue, et en créant un sentiment d'appartenance et de responsabilité partagée.</p> <p>E15-1-1 L'évaluation des caractéristiques des projets est réalisée de manière systématique et rigoureuse, en utilisant des méthodes et des outils (méthode TRL, analyse VRIO) pour analyser les différentes dimensions des projets (technique, économique, stratégique, organisationnelle, etc.).</p>

	<p>C15-2 Elaborer les prototypes de nouveaux projets, produits, services et marques à l'aide de simulations (IA), en sélectionnant les segments de marché stratégiques et les opportunités de différenciation, pour maintenir une stratégie compétitive en cohérence avec les valeurs de l'entreprise</p> <p>C15-3 Evaluer les risques, notamment juridiques, associés aux produits/services à l'étude, à l'aide de matrices spécifiques (matrice RACI : Responsable, Accountable, Consulted, Informed)</p>		<p>E15-1-2 L'estimation de la faisabilité des projets innovants est effectuée en tenant compte des résultats de l'évaluation des caractéristiques des projets, en analysant les risques et les opportunités, et en évaluant la capacité de l'entreprise à mener à bien les projets.</p> <p>E15-2-1 L'élaboration des prototypes est réalisée en utilisant des outils de simulation (IA) pour modéliser et tester les nouveaux projets, produits, services et marques, en tenant compte des contraintes techniques, économiques et commerciales.</p> <p>E15-2-2 La sélection des segments de marché stratégiques et des opportunités de différenciation est effectuée en analysant les besoins et les attentes des clients, en identifiant les avantages concurrentiels et en tenant compte des valeurs de l'entreprise.</p> <p>E15-2-3 Le maintien d'une stratégie compétitive est assuré en adaptant les prototypes aux évolutions du marché et aux retours d'expérience, en innovant en permanence et en communiquant efficacement sur les valeurs de l'entreprise.</p> <p>E15-3-1 L'évaluation des risques est réalisée de manière exhaustive, en identifiant tous les types de risques associés aux produits/services à l'étude (techniques, financiers, commerciaux, juridiques, etc.).</p> <p>E15-3-2 Les risques juridiques sont évalués en tenant compte des réglementations en vigueur, des normes de sécurité, des droits de propriété intellectuelle, et des responsabilités potentielles.</p> <p>E15-3-3 L'utilisation de matrices spécifiques (ex : matrice RACI) permet de clarifier les rôles et les responsabilités des différentes parties prenantes dans la gestion des risques.</p>
<p>A16 – Protection juridique des projets</p>	<p>C16-1 Mettre en place des mesures de sécurité appropriées (politique de sécurité de l'Information, accords de confidentialité...) en évaluant leur probabilité et leur impact, pour anticiper les menaces potentielles à la confidentialité et à l'intégrité des informations et des actifs du projet</p>		<p>E16-1-1 La mise en place de mesures de sécurité appropriées est réalisée en définissant une politique de sécurité de l'information claire et complète, en établissant des accords de confidentialité avec les partenaires et les prestataires, et en mettant en œuvre des dispositifs de protection des données et des systèmes d'information.</p> <p>E16-1-2 L'évaluation de la probabilité et de l'impact des menaces potentielles est effectuée de manière rigoureuse, en tenant compte des différentes sources</p>

	<p>C16-2 Veiller à la protection des projets innovants, propres à l'entreprise ou s'inspirant de l'environnement, en s'assurant, le cas échéant, du dépôt de brevets auprès de l'INPI relatifs aux marques ou procédés industriels élaborés par l'entreprise</p> <p>C16-3 Piloter les actions nécessaires (constat d'huissier ; captures d'écran et enregistrements, consultation d'un avocat spécialisé...) en cas de violation de la propriété intellectuelle ou de tentative de contrefaçon afin de défendre les brevets de l'entreprise</p>		<p>de risques (internes et externes), des vulnérabilités des systèmes, et des conséquences potentielles en cas d'incident de sécurité.</p> <p>E16-1-3 Des mécanismes de veille et de détection des incidents sont mis en place, en élaborant des plans de réponse aux incidents et en sensibilisant les collaborateurs aux enjeux de la sécurité de l'information.</p> <p>E16-2-1 La protection des projets innovants est assurée en mettant en place des dispositifs de protection de la propriété intellectuelle (par exemple, brevets, marques, dessins et modèles), en sensibilisant les collaborateurs à l'importance de la confidentialité, et en contrôlant l'accès aux informations sensibles.</p> <p>E16-2-2 Le dépôt de brevets auprès de l'INPI est réalisé de manière proactive, en identifiant les innovations brevetables, en préparant les dossiers de demande de brevet, et en assurant le suivi des procédures.</p> <p>E16-2-3 La protection des innovations s'inspirant de l'environnement (éco-conception, biomimétisme, etc.) est également assurée, en veillant à respecter les droits des tiers et en valorisant les avantages environnementaux des innovations.</p> <p>E16-3-1 La collecte de preuves (constat d'huissier, captures d'écran, enregistrements) est réalisée de manière réactive et efficace, en consultant également un avocat spécialisé et en engageant les procédures juridiques appropriées.</p> <p>E16-3-2 La défense des brevets de l'entreprise est assurée en faisant valoir les droits de propriété intellectuelle, en négociant des accords amiables si possible, et en obtenant des décisions de justice en cas de litige.</p> <p>E16-3-3 Les coûts et les risques liés aux actions en justice sont évalués et maîtrisés et les résultats des actions sont communiqués aux parties prenantes concernées.</p>
<p>A17 - Evaluation économique, financière et extra-financière des investissements</p>	<p>C17-1 Calculer la rentabilité économique et financière des projets en intégrant les risques qu'ils représentent afin de</p>		<p>E17-1-1 Le calcul de la rentabilité économique et financière des projets est réalisé en utilisant des méthodes d'analyse financière (par ex : valeur</p>

nécessaires liés aux projets de développement	sécuriser le développement et la mise en œuvre des projets innovants	<p><u>Etude de cas économique et financière</u></p> <p>A partir d'un cas réel d'entreprise autour de la mise en place d'un projet transversal, il s'agit pour le candidat de déterminer des indicateurs et des systèmes de suivi et de contrôle du projet ; d'évaluer les risques financiers de ce projet afin de sécuriser son développement et sa mise en œuvre ; de recommander la stratégie d'investissement en fonction du potentiel du projet et des capacités de l'entreprise, intégrant les actions accompagnant les évolutions sociales et la transition écologique ; et d'estimer les coûts et les revenus potentiels du projet et leur échelonnement dans le temps.</p> <p>L'étude est réalisée de manière individuelle</p>	<p>actuelle nette, taux de rendement interne, délai de récupération) et en tenant compte de tous les coûts et les revenus pertinents.</p> <p>E17-1-2 L'intégration des risques dans le calcul de la rentabilité est effectuée en tenant compte de la probabilité d'occurrence et de l'impact potentiel des différents risques, et en ajustant les prévisions financières en conséquence.</p> <p>E17-1-3 La sécurisation du développement et de la mise en œuvre des projets innovants est obtenue en s'assurant que les projets sont financièrement viables, en obtenant les financements nécessaires, et en mettant en place des mécanismes de suivi et de contrôle financier.</p> <p>E17-2-1 La mesure de l'impact des projets innovants est réalisée en utilisant des outils d'analyse (par exemple, l'IA) pour évaluer les différentes dimensions de l'impact (économique, social, environnemental...), et en tenant compte des effets directs et indirects, à court et à long terme.</p> <p>E17-2-2 La prise en considération de toutes les ressources (humaines, financières, matérielles, immatérielles, etc.) permet d'évaluer le coût total de l'innovation et de déterminer le retour sur investissement global.</p> <p>E17-2-3 La présentation des résultats de la mesure de l'impact est réalisée de manière claire et concise, en fournissant des informations pertinentes et utiles pour faciliter la prise de décision d'investissement de la direction.</p> <p>E17-3-1 L'identification des indicateurs de performance non financiers (ESG) est réalisée en tenant compte des enjeux spécifiques de l'entreprise et des attentes des parties prenantes, et en s'appuyant sur des référentiels et des normes reconnus (ISO 26000, CSRD⁴, GRI - Global Reporting Initiative⁵).</p> <p>E17-3-2 La mesure et l'évaluation des indicateurs ESG sont effectuées de manière rigoureuse et transparente, en utilisant des méthodes et des outils</p>
	C17-2 Mesurer l'impact des projets innovants à l'aide d'outils (comme l'IA) et considérer toutes les ressources (humaines, financières, marques...) pour faciliter la prise de décision d'investissement de la direction		
	C17-3 Identifier, mesurer, évaluer et intégrer des indicateurs de performance non financiers (environnementaux, sociaux, de gouvernance - ESG) aux côtés des indicateurs financiers traditionnels afin d'établir l'impact des éléments extra-financiers sur la valeur de l'entreprise à long terme, sa réputation, sa gestion des risques et ses relations avec les parties prenantes		

⁴ CSRD - Corporate Sustainability Reporting Directive : nouvelle directive européenne qui impose des exigences de reporting rigoureuses en matière de durabilité

⁵ GRI : organisme indépendant au niveau international de normalisation concernant la performance en développement durable d'entreprises et d'organisations gouvernementales ou non

			<p>appropriés, et en assurant la fiabilité et la comparabilité des données.</p> <p>E17-3-3 L'intégration des indicateurs ESG aux côtés des indicateurs financiers traditionnels permet d'établir un tableau de bord complet de la performance de l'entreprise, et de démontrer l'impact des éléments extra-financiers sur la valeur de l'entreprise à long terme, sa réputation, sa gestion des risques et ses relations avec les parties prenantes.</p>
<p>A18 – Recherche des sources d'investissements et projections</p>	<p>C18-1 Evaluer les différentes options de financement disponibles (fonds propres, emprunts bancaires, subventions, investisseurs privés...) avec l'aide des services financiers afin de choisir les solutions les plus adaptées au projet</p>		<p>E18-1-1 L'évaluation des différentes options de financement est réalisée en analysant les avantages et les inconvénients de chaque option, en tenant compte des coûts, des risques, des conditions et des contraintes associés.</p> <p>E18-1-2 La collaboration avec les services financiers permet de bénéficier de leur expertise et de leur connaissance des marchés financiers, et d'obtenir des informations précises et actualisées sur les différentes options de financement.</p> <p>E18-1-3 Le choix des solutions de financement les plus adaptées au projet est effectué en tenant compte des besoins du projet, de la situation financière de l'entreprise, et des objectifs stratégiques</p>
	<p>C18-2 Négocier les propositions de financement et gérer les relations avec les investisseurs avec l'aide des services financiers pour obtenir les conditions les plus favorables pour l'entreprise</p>		<p>E18-2-1 La négociation des propositions de financement est menée en défendant les intérêts de l'entreprise, en recherchant des compromis mutuellement avantageux, et en obtenant les conditions les plus favorables en termes de taux d'intérêt, de garanties, de délais de remboursement</p> <p>E18-2-2 La gestion des relations avec les investisseurs est assurée par une communication régulière et transparente, en fournissant des informations claires et précises, en répondant aux questions et aux préoccupations, et en établissant une relation de confiance à long terme.</p> <p>E18-2-3 La collaboration avec les services financiers permet de bénéficier de leur expertise en matière de négociation et de gestion des relations avec les investisseurs, et d'obtenir un soutien dans la préparation des documents, la réalisation des présentations, et le suivi des engagements.</p>

	<p>C18-3 Calculer le retour sur investissement des projets en cours de réalisation en déterminant des indicateurs de performance et en mesurant les écarts budgétaires pour estimer l'efficacité de l'investissement</p>		<p>E18-3-1 Le calcul du retour sur investissement (ROI) des projets en cours de réalisation est effectué de manière régulière, en utilisant des méthodes d'analyse financière (par ex : valeur actuelle nette, taux de rendement interne), et en tenant compte des flux de trésorerie entrants et sortants.</p> <p>E18-3-2 La détermination des indicateurs de performance clés (KPI) permet de mesurer l'efficacité de l'investissement, en suivant des indicateurs financiers (par exemple, le chiffre d'affaires, la marge, les coûts) et non financiers (par exemple, la satisfaction client, la qualité, les délais).</p> <p>E18-3-3 La mesure des écarts budgétaires est réalisée en comparant les réalisations avec les prévisions, en analysant les causes des écarts, et en prenant des mesures correctives si nécessaire, afin d'optimiser l'utilisation des ressources et d'améliorer le ROI.</p>
<p>A19- Elaboration, évaluation et gestion du budget</p>	<p>C19-1 Elaborer plusieurs scénarios budgétaires à l'aide d'outils de simulation (IA) en évaluant tous les coûts directs et indirects ainsi que les revenus du projet pour déterminer les résultats prévisionnels</p>		<p>E19-1-1 L'élaboration de plusieurs scénarios budgétaires est effectuée en utilisant des outils de simulation (IA) pour modéliser différentes hypothèses et prévoir les résultats financiers du projet dans différentes situations (optimiste, pessimiste, réaliste).</p> <p>E19-1-2 L'évaluation de tous les coûts directs (par exemple, les matières premières, la main-d'œuvre, les équipements) et indirects (par exemple, les frais généraux, les frais de marketing, les frais de R&D) permet d'obtenir une estimation précise des dépenses du projet.</p> <p>E19-1-3 L'estimation des revenus du projet est réalisée en tenant compte des prévisions de ventes, des prix, des parts de marché, et des autres sources de revenus potentielles, afin de déterminer les résultats prévisionnels (par ex : chiffre d'affaires, bénéfiques, trésorerie).</p>

	<p>C19-2 Identifier les risques (retards, problèmes techniques, changements de contexte...) et leur impact sur le budget en établissant des scénarios alternatifs afin de prévoir des marges de manœuvre pour absorber les imprévus</p>		<p>E19-2-1 L'identification des risques est effectuée de manière exhaustive, en utilisant des outils d'analyse de risques et en sollicitant l'avis des experts. E19-2-2 L'évaluation de l'impact de chaque risque sur le budget est réalisée en estimant les conséquences financières potentielles (par exemple, les surcoûts, les pertes de revenus), et en tenant compte de la probabilité d'occurrence du risque. E19-2-3 L'établissement de scénarios alternatifs permet de prévoir des marges de manœuvre pour absorber les imprévus, en définissant des plans de contingence, en allouant des réserves financières, et en identifiant des sources de financement supplémentaires potentielles.</p>
	<p>C19-3 Hiérarchiser les dépenses en procédant aux arbitrages nécessaires en cas de dérapage budgétaire afin de gérer et mener à terme les projets prioritaires</p>		<p>E19-3-1 La hiérarchisation des dépenses est effectuée en fonction de la priorité des projets, de leur importance stratégique, de leur potentiel de rentabilité, et de leur impact sur les objectifs de l'entreprise. E19-3-2 Les arbitrages nécessaires en cas de dérapage budgétaire sont réalisés de manière transparente et justifiée, en analysant les causes des écarts, en identifiant les dépenses qui peuvent être réduites ou reportées, et en prenant des décisions éclairées. E19-3-3 La gestion et la réalisation des projets prioritaires sont assurées en allouant les ressources nécessaires, en suivant de près l'avancement des projets, et en prenant des mesures correctives si nécessaire, afin d'atteindre les objectifs fixés.</p>
<p>A20 - Mesure et pilotage de la performance</p>	<p>C20-1 Déterminer des indicateurs et leur suivi, y compris dans leur dimension sociale et sociétale (prise en compte des situations de handicap et de la transition écologique) en impliquant les services de l'entreprise concernés pour évaluer la performance des projets et leur impact environnemental</p>		<p>E20-1-1 La détermination des indicateurs de performance est réalisée en tenant compte des différentes dimensions du projet (financière, opérationnelle, sociale, sociétale, environnementale), et en impliquant les services de l'entreprise concernés (par exemple, la finance, les ressources humaines, le développement durable). E20-1-2 Le suivi des indicateurs est effectué de manière régulière, en utilisant des outils de reporting et de suivi de la performance, et en analysant les écarts par rapport aux objectifs fixés. E20-1-3 L'évaluation de la performance des projets et de leur impact environnemental est réalisée en tenant compte des indicateurs financiers (par exemple, le ROI, la rentabilité), des indicateurs</p>

			<p>sociaux (par exemple, l'inclusion des personnes handicapées), et des indicateurs environnementaux (par exemple, les émissions de gaz à effet de serre, la consommation d'énergie).</p>
	<p>C20-2 Collecter les données, les analyser, identifier les tendances à suivre, les écarts par rapport aux objectifs à l'aide des indicateurs définis (économiques, commerciaux, RSE, environnementaux, extra-financiers) afin d'ajuster le projet si nécessaire, et de résoudre les problèmes rencontrés</p>		<p>E20-2-1 La collecte des données est effectuée de manière systématique et fiable, en utilisant des outils de collecte de données et en assurant la qualité et l'intégrité des informations. E20-2-2 L'analyse des données est réalisée en utilisant des méthodes statistiques et des outils d'analyse de données, afin d'identifier les tendances à suivre, les écarts par rapport aux objectifs, et les causes des écarts. E20-2-3 L'ajustement du projet et la résolution des problèmes rencontrés sont effectués en prenant des mesures correctives (par exemple, en modifiant le budget, en réaffectant les ressources, en ajustant le calendrier), et en communiquant les décisions aux parties prenantes concernées.</p>
	<p>C20-3 Analyser la performance à partir des indicateurs choisis, en la comparant avec les prévisions budgétaires, l'évolution dans le temps des KPIs, les causes des écarts... afin de préparer un rapport financier et des supports visuels adaptés pour le compte des parties prenantes (équipe projet, direction, partenaires...)</p>		<p>E20-3-1 L'analyse de la performance est réalisée en comparant les réalisations avec les prévisions budgétaires, en suivant l'évolution dans le temps des KPIs et en identifiant les causes des écarts. E20-3-2 La préparation d'un rapport financier et de supports visuels adaptés est effectuée en tenant compte des besoins et des attentes des différentes parties prenantes (équipe projet, direction, partenaires, etc.), et en présentant les informations de manière claire et concise. E20-3-3 Les recommandations et les actions à entreprendre sont clairement formulées, afin de faciliter la prise de décision et d'améliorer la performance du projet.</p>
	<p>C20-4 Procéder à des actions correctives (ajustements du budget, révision de la stratégie, optimisation des coûts, réallocation de ressources...) pour assurer la viabilité économique et financière du projet et la conformité des livrables</p>		<p>E20-4-1 Les actions correctives sont mises en œuvre en ajustant le budget, en révisant la stratégie, en optimisant les coûts, en réallouant les ressources, pour assurer la viabilité économique et financière du projet. E20-4-2 La conformité des livrables est assurée en respectant les spécifications du cahier des charges, en suivant les normes de qualité, et en effectuant des contrôles réguliers.</p>

			E20-4-3 L'impact des actions correctives sur les résultats du projet est évalué et les enseignements sont capitalisés pour les projets futurs.
A21 - Constitution des équipes projet	<p>C21-1 Analyser le cahier des charges du projet (objectifs chiffrés du projet, clauses techniques, budget et calendrier) et les compétences nécessaires à sa réalisation pour constituer l'équipe projet</p> <p>C21-2 Sélectionner les membres de l'équipe projet en s'assurant de leur disponibilité et de leur engagement pour disposer des compétences permettant de respecter le cahier des charges</p> <p>C21-3 Engager les actions relatives aux personnes de l'équipe projet ayant un handicap à l'aide d'organismes spécialisés (AGEFIPH, MDPH, Cap emploi...) afin de les intégrer au mieux au groupe projet</p>	<p><u>Mise en situation managériale</u></p> <p>A partir de leur expérience de création de la nouvelle activité, du projet de développement ou d'entreprise vécue ensemble pour le bloc 3, ou à partir d'un exemple choisi par l'équipe de situation managériale complexe ou d'une situation d'adversité, vécue durant par l'un d'eux durant sa mission en entreprise autour de la conduite d'un projet, les candidats doivent démontrer leur capacité collective et individuelle à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - composer l'équipe projet au regard du cahier des charges - promouvoir l'intégration des PSH dans l'équipe projet - coordonner, motiver l'équipe pluridisciplinaire et prendre en compte ses observations et ses suggestions - identifier des indicateurs permettant de mesurer la performance, 	<p>E21-1-1 L'analyse du cahier des charges du projet est réalisée de manière approfondie, en examinant les objectifs chiffrés du projet, les clauses techniques, le budget et le calendrier, afin de bien comprendre les exigences et les contraintes du projet.</p> <p>E21-1-2 L'identification des compétences nécessaires à la réalisation du projet est effectuée en tenant compte des tâches à accomplir, des livrables à produire, et des connaissances et des savoir-faire requis.</p> <p>E21-1-3 La constitution de l'équipe projet est préparée en définissant les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe, et en identifiant les profils de candidats potentiels.</p> <p>E21-2-1 La sélection des membres de l'équipe projet est effectuée en évaluant les compétences, l'expérience, la motivation et les qualités personnelles des candidats potentiels.</p> <p>E21-2-2 La disponibilité et l'engagement des membres de l'équipe sont vérifiés, afin de s'assurer qu'ils peuvent consacrer le temps et l'énergie nécessaires au projet, et qu'ils sont motivés à contribuer à son succès.</p> <p>E21-2-3 La composition de l'équipe est optimisée en tenant compte de la diversité des profils, de la complémentarité des compétences et de la cohésion de l'équipe.</p> <p>E21-3-1 L'engagement des actions relatives aux personnes de l'équipe projet ayant un handicap est réalisé en sollicitant l'aide d'organismes spécialisés (par exemple, AGEFIPH, MDPH, Cap emploi) pour obtenir des conseils et un accompagnement.</p> <p>E21-3-2 L'intégration au groupe projet des PSH est facilitée en adaptant l'environnement de travail, les outils et les méthodes de travail, et en favorisant la communication et la collaboration.</p> <p>E21-3-3 La sensibilisation de l'équipe aux enjeux DE&I est assurée, afin de créer un climat de travail</p>

		<p>dans le respect des valeurs sociales et sociétales de l'entreprise.</p>	<p>respectueux et favorable à l'épanouissement de tous les membres de l'équipe.</p>
<p>A22 - Animation d'équipes pluridisciplinaires</p>	<p>C22-1 Coordonner des équipes pluridisciplinaires et des partenaires externes en tenant compte de leurs spécificités techniques dans le respect des valeurs sociales et sociétales de l'entreprise, pour assurer une mise en place réussie des projets</p>	<p>Lors d'une soutenance collective et individualisée, le jury, en fonction du cas d'espèce choisi, sélectionne certaines de ces compétences et demande à chacun de présenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le contexte de la situation vécue - son enjeu principal - la réponse choisie à cette situation complexe rencontrée, en argumentant sa position - l'impact pour le groupe et la ou les personnes concernées de la prise de décision 	<p>E22-1-1 La coordination des équipes pluridisciplinaires et des partenaires externes est effectuée en établissant une communication claire et efficace, en définissant les rôles et les responsabilités de chacun, en organisant des réunions régulières, et en utilisant des outils de gestion de projet collaboratifs.</p> <p>E22-1-2 La prise en compte des spécificités techniques de chaque équipe et partenaire est réalisée en comprenant leurs contraintes, leurs méthodes de travail, et leurs besoins, et en adaptant la coordination en conséquence.</p> <p>E22-1-3 Le respect des valeurs sociales et sociétales de l'entreprise est assuré en intégrant ces valeurs dans la planification et la mise en œuvre des projets, et en veillant à ce que les actions des équipes et des partenaires soient conformes à ces valeurs.</p> <p>E22-1-4 La mise en place réussie des projets est obtenue en assurant une coordination efficace, en anticipant et en résolvant les problèmes, et en atteignant les objectifs fixés dans le respect des délais et du budget.</p>
	<p>C22-2 Motiver les équipes projet à l'aide d'un mode non hiérarchique en veillant au maintien des engagements afin de révéler des talents d'innovateurs, fédérer des talents complémentaires et favoriser l'expression de la diversité</p>	<p>/action/propos/mesure</p>	<p>E22-2-1 Le mode de management non hiérarchique, encourage l'autonomie, la responsabilité et la prise d'initiative, et valorise les contributions de chacun.</p> <p>E22-2-2 Le maintien des engagements est assuré en communiquant clairement les attentes, en établissant des objectifs SMART, en suivant régulièrement l'avancement des travaux, et en fournissant le soutien nécessaire.</p> <p>E22-2-3 La révélation des talents d'innovateurs est favorisée en créant un environnement de travail stimulant, en encourageant l'expérimentation et la prise de risque, en reconnaissant et en récompensant les idées innovantes.</p> <p>E22-2-4 La fédération des talents complémentaires est réalisée en constituant des équipes pluridisciplinaires, en encourageant la collaboration et le partage de connaissances, et en valorisant la diversité des compétences et des expériences.</p> <p>E22-2-5 L'expression de la diversité est favorisée en créant un climat de travail inclusif, en respectant les</p>

			différences culturelles, de genre, d'âge...et en encourageant le dialogue.
A23 - Evaluation de l'efficacité des équipes projet	C23-1 Identifier et mettre en place des indicateurs de suivi de l'activité des équipes projet en y associant leur hiérarchie afin de mesurer leur performance		<p>E23-1-1 L'identification des indicateurs de suivi de l'activité des équipes projet est réalisée en tenant compte des objectifs du projet, des livrables attendus, des processus de travail, et des attentes de la hiérarchie.</p> <p>E23-1-2 La mise en place des indicateurs est effectuée en définissant des indicateurs SMART, en établissant des outils de collecte et de suivi des données, et en communiquant les indicateurs aux équipes et à leur hiérarchie.</p> <p>E23-1-3 L'association de la hiérarchie au suivi de l'activité des équipes permet d'assurer l'alignement avec les objectifs stratégiques, de faciliter la prise de décision, et de favoriser la collaboration.</p> <p>E23-1-4 La mesure de la performance des équipes est réalisée en analysant les données collectées, en identifiant les écarts par rapport aux objectifs, et en fournissant un retour d'information constructif aux équipes.</p>
	C23-2 Analyser les recommandations de l'équipe projet en encourageant les remontées du terrain pour contribuer à la montée en compétences des équipes et accompagner spécifiquement les personnes présentant un handicap		<p>E23-2-1 L'analyse des recommandations de l'équipe projet est effectuée de manière approfondie, en tenant compte des arguments, des preuves, et des impacts potentiels des recommandations.</p> <p>E23-2-2 L'encouragement des remontées du terrain est réalisé en créant un climat de confiance et de communication ouverte, en facilitant les canaux de communication, et en valorisant les contributions des équipes.</p> <p>E23-2-3 La contribution à la montée en compétences des équipes est assurée en identifiant les besoins de formation, en proposant des actions de formation adaptées, en favorisant le partage de connaissances et d'expériences, et en encourageant l'apprentissage continu.</p> <p>E23-2-4 L'accompagnement spécifique des PSH est réalisé en tenant compte de leurs besoins individuels, en adaptant les outils et les méthodes de travail, en fournissant un soutien individualisé, et en favorisant leur intégration et leur épanouissement professionnel.</p>