

Diplôme d'études en stratégie et management des projets de transformation

RNCP38648 · RNCP · Publiée

L'essentiel

Niveau de qualification	Niveau 7
Sigle	DipViGrM — Diplôme visé grade de master
Code(s) NSF	310
Formacode(s)	32015, 32120, 32136
Code(s) ROME	M1402, M1302, M1301, M1205, M1707
Type d'enregistrement	Enregistrement de droit
Date d'échéance	31/08/2026

Certificateur(s)

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE · SIRET : 11004401300040

ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR CONSULAIRE GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT · SIRET : 81738914100018

Partenaires habilités

2 organismes habilités, d'après la liste publiée par France compétences : 1 à former et organiser l'évaluation et 1 à former.

Organisme	SIRET	Habilitation
Caucasus School of Business - Caucasus University	—	Former
ETABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR CONSULAIRE GRENOBLE ECOLE DE MANAGEMENT	81738914100018	Former et organiser l'évaluation

Résumé de la certification

OBJECTIFS ET CONTEXTE

Le diplôme d'études en stratégie et management des projets de transformation prépare aux métiers de managers exerçant à un niveau stratégique. On les retrouve dans des organisations de tout type et de toute taille, et l'essentiel d'entre elles opèrent en contexte international.

Ces managers sont responsables d'activités stratégiques pour lesquelles ils mènent de plus en plus souvent des projets de transformation afin d'aligner leur périmètre de responsabilité sur les réorientations stratégiques. Certains d'entre eux peuvent d'ailleurs endosser des missions spécifiquement dédiées au pilotage de projets de transformation. Ils œuvrent, travaillent, et collaborent en transversal et s'attèlent ainsi à la conduite de projets complexes. Ce mode de fonctionnement ne cesse de s'accroître : aujourd'hui, les organisations ont des structures matricielles où la gestion par projets (et non de projets) s'impose de plus en plus souvent. Les nécessaires adaptations des organisations aux grandes transitions accentuent ce besoin : les visions, définitions de stratégie, et mises en œuvre à 360°, transverses à l'entreprise, impliquant les différentes parties prenantes sont désormais indispensables.

En effet, les projets de transformation des entreprises se multiplient à la mesure de l'intensité et de la rapidité des évolutions de la société et des grandes transitions en cours et de fait des enjeux à relever : citons aujourd'hui le digital, l'environnement et la démographie.

Face à cet environnement changeant, ces managers évaluent régulièrement l'alignement de la stratégie sur

l'environnement (veille, diagnostic externe et interne), en réalisant -ou en contribuant selon leur périmètre de responsabilité- à la définition de la stratégie en général, et plus spécifiquement à la définition des projets de transformation. Ils les pilotent dans leurs diverses dimensions, sont attentifs aux innovations requises et, selon les enjeux organisationnels, les périmètres d'activité, et les objectifs stratégiques, déploient des actions spécifiques en termes de process et d'opérations. Ils peuvent être ainsi particulièrement engagés sur des évaluations financières du projet, la définition d'une nouvelle offre et de la stratégie requise liées aux transitions sociétales, voire impulser ou alimenter des dynamiques intrapreneuriales ou entrepreneuriales.

Engagés sur le sujet des transitions, ils sont attentifs aux questions RSE, sociétales et éthiques tant pour l'organisation que pour leurs pratiques managériales. Ils sont en mesure de s'appuyer sur des recherches scientifiques pour renouveler leurs approches des tendances, des méthodes et pratiques.

ACTIVITÉS VISÉES

Les activités visées sont les suivantes :

- Etablir le diagnostic externe d'une organisation opérant en contexte international
- Etablir le diagnostic interne d'une organisation opérant en contexte international
- Définir le projet de transformation dans ses principales dimensions avec les méthodes et outils adaptés
- Piloter les spécificités process et opérationnelles relevant des enjeux financiers d'un projet de transformation (optionnel)
- Piloter les spécificités process et opérationnelles d'un renouvellement de l'offre et de la stratégie sur un axe digital et soutenable (optionnel)
- Piloter les spécificités process et opérationnelles de projets intrapreneuriaux ou entrepreneuriaux (optionnel)
- Conduire le projet de transformation en mobilisant ses capacités de leadership
- Mener une analyse approfondie de l'opportunité d'un projet de transformation en mobilisant la rigueur méthodologique scientifique et des savoirs hautement spécialisés

COMPÉTENCES ATTESTÉES

- Identifier le périmètre et les sources de veille incontournables en termes économiques et géopolitiques –incluant les sujets de durabilité et soutenabilité- comparativement aux activités et à la stratégie de l'entreprise, de manière à éclairer les prises de décision pouvant y être sensibles
- Réaliser le diagnostic du contexte d'activité dans ses dimensions économiques et/ou géopolitiques associé à une première évaluation des incidences sur l'organisation ou le secteur d'activité, afin d'évaluer les opportunités ou risques d'un évènement ou d'une tendance sur les choix stratégiques ou opérationnels de l'organisation
- Evaluer les enjeux et les évolutions requises en termes de stratégies, de business models et de process liés aux grandes transitions sociétales (ex : environnement, digitalisation, démographie...) intégrant le cadre politique et normatif souvent associé, afin d'anticiper les axes de transformations possibles voire incontournables- et leurs échéances
- Analyser la diversité des principaux systèmes juridiques ayant un impact sur l'environnement de l'entreprise, notamment en matière de droit des contrats, de protection des données et de gestion des litiges, de manière à pouvoir évaluer les contraintes et les opportunités concernant la dimension juridique d'un projet de transformation
- Etablir –ou contribuer à l'établissement- du diagnostic stratégique de l'organisation, en évaluant ses forces et ses faiblesses, les enjeux à relever –y compris sociétaux-, visant à envisager les transformations et les adaptations requises, dont en découlera la formulation de propositions stratégiques prioritaires
- Evaluer, avec les Directions concernées, l'alignement du positionnement de l'offre et de la stratégie marketing sur les axes stratégiques de l'entreprise, afin d'apprécier leur cohérence et les axes d'évolutions souhaitables, notamment en termes d'optimisation de l'usage du numérique, des évolutions des pratiques de marketing (ex : expérience client, applications...), et l'accentuation d'attentes citoyennes et inclusives s'ajoutant à celles des clients
- Repérer –avec un premier niveau d'appréhension- les éléments d'alertes des états financiers afin d'évaluer la situation financière de l'entreprise et les latitudes d'actions existantes pour engager des transformations et des investissements, et pouvoir ainsi en assurer leurs financements
- Identifier les atouts et les faiblesses de l'organisation -ou du périmètre considéré- en termes de gestion de ressources humaines dans ses dimensions de GPEC, de structures managériales, de politiques de rémunération et de stabilité sociale (intégrant la gestion de la diversité) comparativement à une situation donnée ou une orientation stratégique prévisionnelle
- Piloter l'évaluation des processus de production, des démarches qualité et d'amélioration continue en place, comparativement à l'orientation stratégique, à la structure organisationnelle et aux référentiels définis (actuels ou prévisionnels), de manière à repérer les manques, les incohérences, les inefficacités ou les non conformités de

processus et d'outils, et ainsi identifier les leviers d'actions possibles

- Construire, avec l'appui de spécialistes dans le domaine, un diagnostic de maturité numérique de l'entreprise, prenant en considération le secteur d'activité de l'entreprise et la stratégie définie, afin d'identifier les opportunités d'optimisation ou d'innovation (Intelligence artificielle, cloud computing, big data...) qui permettraient de créer de la valeur organisationnelle, en favorisant des solutions les plus inclusives possibles
- Evaluer, avec les différentes Directions, l'alignement interne de l'organisation sur la situation externe en mobilisant les démarches et outils de diagnostic comme celles liées à la posture de consultant privilégiant une vision transversale (avec notamment l'usage des méthodes d'écoute et d'animation, de celles d'analyse, de décision, comme de définition d'objectifs) de façon à rassembler une information fiable, à faciliter l'implication des parties prenantes pour ultimement proposer un diagnostic et des recommandations étayées en réponse à un cahier des charges
- Définir les axes organisationnels et managériaux d'un plan de transformation évaluant sa complexité, en spécifiant ses typologies (descendant ou participatif, type de transformation, intensité...), en identifiant les changements induits (structures, process, pouvoirs, ressources...), de sorte à préciser les parties prenantes, ses modalités de gouvernance, les objectifs, avec les premiers axes et phases de la feuille de route
- Formaliser l'étude d'opportunité du projet (« business case ») en précisant notamment le budget, le ROI du projet, les gains métiers et financiers attendus afin d'élaborer un support synthétique d'aide à la décision
- Identifier les risques de projets et de process d'un projet de transformation en contexte international afin de les classer, de définir les modalités possibles de leur gestion (plan de réduction, plan de gestion de crise...) et ainsi optimiser les chances de le mener à bien
- Préparer l'organisation du projet en mobilisant les démarches et les outils de gestion de projet adaptés –notamment les méthodologies hybrides de type PMI (Projet Management Institute) - afin d'optimiser la prise en charge de sa complexité, de son suivi et, in fine, sa réalisation
- Intégrer, selon les besoins du projet de transformation, les démarches de management de l'innovation -notamment de type open innovation, IA, data...- en mobilisant et en organisant les ressources et compétences nécessaires et en établissant les feuilles de route de développement des produits et services alignés sur l'objectif stratégique et les contributions visées du projet (économique, environnementale et sociétale)
- Evaluer les incidences du projet de transformation sur la valorisation de l'entreprise et les critères sociétaux (type ESG), y compris dans la perspective de fusions-acquisitions, en mobilisant les méthodes et modélisation adaptées
- Evaluer les modalités de financement externe à l'organisation les plus adaptées au projet de transformation
- Gérer le risque de taux de change dans la gestion internationale de projet afin de préserver le ROI associé (arbitrage, couverture de risques)
- Repérer les opportunités de gestion financière offertes par l'évolution du secteur financier lui-même (notamment dans ces évolutions digitales –cryptomonnaies, fintech...- de décentralisation, de développement des critères et des fonds de type ESG) sur la gestion de trésorerie, les modalités de financement, et de gestion de risques, à même de soutenir la réalisation du projet
- Optimiser les fluctuations de trésorerie en contexte international en vérifiant la fiabilité du système d'information et des informations requises, en anticipant les flux de trésorerie et les recours aux partenaires financiers afin de financer la transformation
- Utiliser les modélisations financières qui permettraient de mieux apprécier la création de valeur possible et ce, y compris pour les diverses parties prenantes
- Piloter des processus de créativité (de type design thinking) visant à proposer un /de(s) nouveau(x) concept(s) de produit-expérience client répondant aux exigences et opportunités des transitions à la fois environnementales et digitales, en s'appuyant sur la connaissance des spécificités du secteur d'activité concerné et des études de marché sectoriels /rapports de tendance
- Conduire la définition et/ou l'adaptation des stratégies de marketing (en faisant référence aux dimensions des 4P ou 7P) relatif à un nouveau concept en optimisant les opportunités de la digitalisation, et le développement/valorisation de pratiques soutenables et éthiques, en adéquation avec les spécificités du secteur
- Identifier les principaux ajustements stratégiques et organisationnels (conception, production, distribution...) nécessaires à l'intégration d'une nouvelle offre produit-concept, et à partir de l'analyse financière de l'entreprise, évaluer ses forces et faiblesses, et en conséquence la faisabilité du projet
- Identifier des opportunités de création d'activités et de valeurs pour l'entreprise (y compris dans le cadre de la création d'une start-up) en utilisant les méthodes d'identification et de validation des idées/concepts en business models
- Déployer une posture et des pratiques relevant du leadership entrepreneurial et moins de type managérial de

manière à être plus innovant et à favoriser la transformation

- Valider l'opportunité d'affaires identifiée en la confrontant au marché
- Identifier les business models associés à l'opportunité envisagée afin d'élaborer des recommandations étayées intégrant une vision élargie de la création de valeur : économique, environnementale, sociale...
- Planifier les principales ressources nécessaires avec leurs modalités optimales de financement, de manière à communiquer sur l'opportunité de business et mobiliser des partenaires
- Anticiper les transitions nécessaires en termes d'organisation et de management dans la perspective d'une croissance importante de l'entreprise afin d'éviter les habituelles difficultés de cette évolution en termes de changement de gouvernance, de finance, et de pratiques managériales vs entrepreneuriales
- Soutenir, par son leadership, l'engagement et la motivation de ses équipes sur l'ensemble du projet de transformation, en s'appuyant notamment sur une bonne connaissance de soi comme des profils de ses collaborateurs, sur une capacité d'identification et de gestion des émotions, afin de mettre en place les actions nécessaires visant la tenue des délais et des objectifs, et préservant l'équipe de tensions voire de risques psychosociaux
- Manager des équipes pluridisciplinaires et interculturelles en mobilisant les démarches et les outils d'intelligence collective –tant en termes de méthodes et techniques que d'outils numériques (favorisant aussi l'inclusion de différents profils de collaborateurs), tout en veillant à les adapter au contexte de l'action et des phases plus ou moins délicates du projet de transformation conduit
- Mobiliser les indicateurs de suivi -financiers comme non financiers- pertinents au pilotage du projet, et établir les méthodes de calcul de coûts adaptées, de manière à repérer des écarts comparativement à la feuille de route prévue, et ainsi pouvoir mener et piloter les actions nécessaires
- Identifier les partenaires potentiels (clients, concurrents, fournisseurs) permettant de compléter les compétences nécessaires et non disponibles en interne pour le projet visé, en s'appuyant sur un cahier des charges, et en identifiant les principes essentiels de la contractualisation afin de stabiliser la relation et rendre conciliables les objectifs et les valeurs de chacune des parties
- Conseiller et négocier avec ses équipes comme ses partenaires d'affaires en contexte interculturel en veillant aux principes éthiques et de déontologie
- Gérer les situations de crise en clarifiant les véritables impacts et enjeux de manière à mieux circonscrire le(s) problème(s) à traiter en priorité, à actionner le plan de gestion de crise avec l'équipe adéquate, tout en assurant les communications nécessaires visant notamment à réduire le stress des collaborateurs, et à maintenir la continuité de service
- Définir et instruire, en fonction de l'envergure du projet et/ou des enjeux, une problématique professionnelle de projet de transformation, en adoptant le raisonnement scientifique, afin de formuler un document écrit d'une analyse structurée, approfondie et fiable, s'appuyant sur l'état des connaissances, permettant de dégager des recommandations pour l'activité ou l'entreprise
- Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses sources de savoirs hautement spécialisés pour documenter un sujet et synthétiser ces études et ces données en vue de leur exploitation
- Conduire une étude terrain avec les méthodologies adaptées afin de produire des données fiables, à même de soutenir la qualité des analyses produites
- Défendre, à l'écrit comme à l'oral, en français ou en langue étrangère, le diagnostic établi, la démarche retenue et les recommandations formulées afin de convaincre des professionnels et, le cas échéant des scientifiques, du bien-fondé de la proposition

Blocs de compétences

RNCP38648BC01 — Etablir le diagnostic externe d'une organisation opérant en contexte international

LISTE DE COMPÉTENCES

- Identifier le périmètre et les sources de veille incontournables en termes économiques et géopolitiques –incluant les sujets de durabilité et soutenabilité- comparativement aux activités et à la stratégie de l'entreprise, de manière à éclairer les prises de décision pouvant y être sensibles
- Réaliser le diagnostic du contexte d'activité dans ses dimensions économiques et/ou géopolitiques associé à une première évaluation des incidences sur l'organisation ou le secteur d'activité, afin d'évaluer les opportunités ou risques d'un évènement ou d'une tendance sur les choix stratégiques ou opérationnels de l'organisation
- Evaluer les enjeux et les évolutions requises en termes de stratégies, de business models et de process liés aux

grandes transitions sociétales (ex : environnement, digitalisation, démographie...) intégrant le cadre politique et normatif souvent associé, afin d'anticiper les axes de transformations possibles voire incontournables- et leurs échéances

- Analyser la diversité des principaux systèmes juridiques ayant un impact sur l'environnement de l'entreprise, notamment en matière de droit des contrats, de protection des données et de gestion des litiges, de manière à pouvoir évaluer les contraintes et les opportunités concernant la dimension juridique d'un projet de transformation
- Etablir –ou contribuer à l'établissement- du diagnostic stratégique de l'organisation, en évaluant ses forces et ses faiblesses, les enjeux à relever –y compris sociétaux-, visant à envisager les transformations et les adaptations requises, dont en découlera la formulation de propositions stratégiques prioritaires
- . Evaluer, avec les Directions concernées, l'alignement du positionnement de l'offre et de la stratégie marketing sur les axes stratégiques de l'entreprise, afin d'apprécier leur cohérence et les axes d'évolutions souhaitables, notamment en termes d'optimisation de l'usage du numérique, des évolutions des pratiques de marketing (ex : expérience client, applications...), et l'accentuation d'attentes citoyennes et inclusives s'ajoutant à celles des clients

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Pour les livrables du bloc 1 :

Etablissement d'un diagnostic externe d'une organisation comprenant les dimensions suivantes (appréhendées de manière intégrée ou scindée) :

Livable compétence 1

Note d'analyse d'une tendance/ d'un phénomène d'actualité / de la situation économique d'un pays mobilisant les outils économiques débouchant sur un premier niveau de recommandations et de sources d'informations pertinentes à suivre

Type de production : Oral collectif et écrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 2

Note d'analyse de vulnérabilité géopolitique de type « stress test » d'une organisation internationale avec formulations de recommandations liées à ses ressources critiques, mobilisant et inventoriant des sources d'informations fiables

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 3

Note d'analyse portant sur la transformation du modèle d'affaires d'un produit ou d'un service d'une entreprise internationale pour répondre à un enjeu de soutenabilité, comportant :

- Une analyse du modèle d'affaires actuel de ce produit ou service
- Une justification de l'enjeu de soutenabilité choisi au regard des spécificités de ce produit ou service, intégrant les enjeux de normes et d'opportunités liés aux politiques économiques
- Une proposition d'un nouveau modèle d'affaires adressant l'enjeu sélectionné en expliquant les innovations apportées
- Une réflexion sur les limites de la mise en œuvre d'une telle innovation
- En annexe : 2 business model canvas (avant et après transformation).

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 4

Note d'analyse d'une composante juridique de l'environnement international ayant une incidence sur le projet de transformation envisagé

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 5

Analyse du positionnement stratégique de l'entreprise y compris vis-à-vis des grands enjeux sociétaux, avec propositions de stratégies prioritaires

Type de production : Oral collectif et écrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 6

Note d'analyse de l'adéquation de l'offre et de la politique marketing comparativement au positionnement stratégique de l'entreprise et aux nouvelles tendances du secteur et en termes sociétal

Type de production :

Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

RNCP38648BC02 — Etablir le diagnostic interne d'une organisation opérant en contexte international

LISTE DE COMPÉTENCES

- Repérer –avec un premier niveau d'appréhension- les éléments d'alertes des états financiers afin d'évaluer la situation financière de l'entreprise et les latitudes d'actions existantes pour engager des transformations et des investissements, et pouvoir ainsi en assurer leurs financements
- Identifier les atouts et les faiblesses de l'organisation -ou du périmètre considéré- en termes de gestion de ressources humaines dans ses dimensions de GPEC, de structures managériales, de politiques de rémunération et de stabilité sociale (intégrant la gestion de la diversité) comparativement à une situation donnée ou une orientation stratégique prévisionnelle
- Piloter l'évaluation des processus de production, des démarches qualité et d'amélioration continue en place, comparativement à l'orientation stratégique, à la structure organisationnelle et aux référentiels définis (actuels ou prévisionnels), de manière à repérer les manques, les incohérences, les inefficacités ou les non conformités de processus et d'outils, et ainsi identifier les leviers d'actions possibles
- Construire, avec l'appui de spécialistes dans le domaine, un diagnostic de maturité numérique de l'entreprise, prenant en considération le secteur d'activité de l'entreprise et la stratégie définie, afin d'identifier les opportunités d'optimisation ou d'innovation (Intelligence artificielle, cloud computing, big data...) qui permettraient de créer de la valeur organisationnelle, en favorisant des solutions les plus inclusives possibles
- Evaluer, avec les différentes Directions, l'alignement interne de l'organisation sur la situation externe en mobilisant les démarches et outils de diagnostic comme celles liées à la posture de consultant privilégiant une vision transversale (avec notamment l'usage des méthodes d'écoute et d'animation, de celles d'analyse, de décision, comme de définition d'objectifs) de façon à rassembler une information fiable, à faciliter l'implication des parties prenantes pour ultimement proposer un diagnostic et des recommandations étayées en réponse à un cahier des charges

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Pour les livrables du bloc 2 : Diagnostic interne et recommandations induites concernant une organisation (ou une Business Unit) opérant dans un contexte international évaluant la situation du moment avec la perspective déjà établie ou non d'une nécessité de transformation, abordant les dimensions financières, de ressources humaines, d'organisation de la production, et de gestion et d'optimisation du numérique, soit :

Livable compétence 1

Analyse de la ou des situation(s) financière(s) de l'organisation (société ou groupe) avec recommandations/prise de décisions

Type de production : Ecrit collectif et écrit individuel

Cas fictif ou réel

Livable compétence 2

Diagnostic sur la dimension Ressources Humaines comparativement à un projet de transformation abordant 2 des 4 thématiques suivantes : GPEC, stabilité sociale, structure managériale et politique de rémunération

Type de production : Écrit individuel et oral collectif

Cas réel ou fictif

Livable compétence 3

Plan d'analyse opérationnelle avec ses principales conclusions et recommandations

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 4

Notes de recommandations en termes de transformation digitale à partir d'un diagnostic de maturité digitale

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 5

Plan de démarche et de méthodologie de diagnostic

OU

Retour d'expérience sur une démarche d'audit et ses principales conclusions

Type de production : Ecrit Collectif et Individuel

RNCP38648BC03 — Définir le projet de transformation dans ses principales dimensions avec les méthodes et les outils adaptés

LISTE DE COMPÉTENCES

- Définir les axes organisationnels et managériaux d'un plan de transformation évaluant sa complexité, en spécifiant ses typologies (descendant ou participatif, type de transformation, intensité...), en identifiant les changements induits (structures, process, pouvoirs, ressources...), de sorte à préciser les parties prenantes, ses modalités de gouvernance, les objectifs, avec les premiers axes et phases de la feuille de route
- Formaliser l'étude d'opportunité du projet (« business case ») en précisant notamment le budget, le ROI du projet, les gains métiers et financiers attendus afin d'élaborer un support synthétique d'aide à la décision
- Identifier les risques de projets et de process d'un projet de transformation en contexte international afin de les classer, de définir les modalités possibles de leur gestion (plan de réduction, plan de gestion de crise...) et ainsi optimiser les chances de le mener à bien
- Préparer l'organisation du projet en mobilisant les démarches et les outils de gestion de projet adaptés –notamment les méthodologies hybrides de type PMI (Projet Management Institute) - afin d'optimiser la prise en charge de sa complexité, de son suivi et, in fine, sa réalisation
- Intégrer, selon les besoins du projet de transformation, les démarches de management de l'innovation -notamment de type open innovation, IA, data...- en mobilisant et en organisant les ressources et compétences nécessaires et en établissant les feuilles de route de développement des produits et services alignés sur l'objectif stratégique et les contributions visées du projet (économique, environnementale et sociétale)

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Livrable compétence 1

Définition des principaux axes de l'organisation et du management d'un projet de transformation (incluant notamment les dimensions: Typologie du projet, pouvoir, communication, résistances, rôle des parties prenantes, leviers formels et informels, contexte)

OU

Retour d'expérience avec recommandations sur l'organisation et le management d'un projet de transformation (incluant notamment les dimensions: Typologie du projet, pouvoir, communication, résistances, rôle des parties prenantes, leviers formels et informels, contexte)

Type de production : Ecrit Collectif et Individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 2

Recommandations concernant la gestion opérationnelle et financière d'un projet de transformation et d'investissement en analysant :

- les flux de trésoreries générés par le projet
- le coût du capital investi et le rendement attendu
- la faisabilité et la pertinence financière et stratégique du projet

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 3

Analyse et plan de réduction de risques relatif à un projet de transformation.

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 4

Retours d'expérience/analyse/recommandations sur des situations relevant du management de projet

Type de production Ecrit collectif et individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 5

Note de recommandation du choix d'une technologie comparativement aux tendances marchés et au ROI attendu
ET/OU

Rapport d'étonnement sur des pratiques de management de l'innovation dans une organisation concurrente ou exemplaire

Type de production : Ecrit individuel et oral collectif

Cas réel ou fictif

RNCP38648BC04 — Piloter les spécificités process et opérationnelles relevant des enjeux financiers d'un projet de transformation (optionnel)

LISTE DE COMPÉTENCES

- Evaluer les incidences du projet de transformation sur la valorisation de l'entreprise et les critères sociétaux (type ESG), y compris dans la perspective de fusions-acquisitions, en mobilisant les méthodes et modélisation adaptées
- Evaluer les modalités de financement externe à l'organisation les plus adaptées au projet de transformation
- Gérer le risque de taux de change dans la gestion internationale de projet afin de préserver le ROI associé (arbitrage, couverture de risques)
- Repérer les opportunités de gestion financière offertes par l'évolution du secteur financier lui-même (notamment dans ces évolutions digitales –cryptomonnaies, fintech,...- de décentralisation, de développement des critères et des fonds de type ESG) sur la gestion de trésorerie, les modalités de financement, et de gestion de risques, à même de soutenir la réalisation du projet
- Optimiser les fluctuations de trésorerie en contexte international en vérifiant la fiabilité du système d'information et des informations requises, en anticipant les flux de trésorerie et les recours aux partenaires financiers afin de financer la transformation
- Utiliser les modélisations financières qui permettraient de mieux apprécier la création de valeur possible et ce, y compris pour les diverses parties prenantes

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Livable compétence 1

Recommandations concernant la pertinence financière et stratégique d'une décision de transformation ou de restructuration dans une entreprise à travers l'acquisition d'une entreprise cible, mobilisant :

- la valeur des synergies
- la comparaison de la valeur à verser en tenant compte des synergies et les primes de contrôles
- les critères financiers et non financiers (ESG) dans l'analyse des synergies.

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 2

Evaluations/Recommandations dans le cadre d'un projet de transformation, des modalités de financements externes (augmentation du capital/restructuration du capital,...) avec une analyse de l'impact sur la structure de l'actionnariat

Type de production : Ecrit collectif

Cas réel ou fictif

Livable compétence 3

Recommandation concernant la gestion de risque de change relatif à un projet de transformation abondant :

- Le choix du modèle de gestion de risque et de son paramétrage
- La justification du modèle choisi

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 4

Note d'analyse de tendances pouvant offrir de nouvelles modalités financières et opérationnelles

Type de production : Oral avec supports, individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 5

Note de recommandations de gestion de trésorerie en contexte international liée à un projet de transformation

Type de production : Ecrit collectif et écrit individuel

Cas réel ou fictif

Livable compétence 6

Utilisation de méthodes statistiques et/ou de modèles algorithmes relevant de problématiques financières

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

RNCP38648BC05 — Piloter les spécificités process et opérationnelles d'un renouvellement de l'offre et de la stratégie sur un axe digital et soutenable (optionnel)

LISTE DE COMPÉTENCES

- Piloter des processus de créativité (de type design thinking) visant à proposer un /de(s) nouveau(x) concept(s) de

produit-expérience client répondant aux exigences et opportunités des transitions à la fois environnementales et digitales, en s'appuyant sur la connaissance des spécificités du secteur d'activité concerné et des études de marché sectoriels /rapports de tendance

- Conduire la définition et/ou l'adaptation des stratégies de marketing (en faisant référence aux dimensions des 4P ou 7P) relatif à un nouveau concept en optimisant les opportunités de la digitalisation, et le développement/valorisation de pratiques soutenables et éthiques, en adéquation avec les spécificités du secteur
- Identifier les principaux ajustements stratégiques et organisationnels (conception, production, distribution...) nécessaires à l'intégration d'une nouvelle offre produit-concept, et à partir de l'analyse financière de l'entreprise, évaluer ses forces et faiblesses, et en conséquence la faisabilité du projet

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Livrable compétence 1

Présentation du concept

Rex sur le processus de créativité

Type de production : Collectif oral avec support et Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 2

Plan de marketing et de communication

OU

Plan de définition d'une action de marketing ou de communication

Type de production : Oraux collectifs et individuels avec supports

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 3

Proposition de stratégie digitale et soutenable relatif à un concept, associée à l'analyse financière de l'organisation, afin d'estimer la faisabilité du projet

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

RNCP38648BC06 — Piloter les spécificités process et opérationnelles de projets intrapreneuriaux ou entrepreneuriaux (optionnel)

LISTE DE COMPÉTENCES

- Identifier des opportunités de création d'activités et de valeurs pour l'entreprise (y compris dans le cadre de la création d'une start-up) en utilisant les méthodes d'identification et de validation des idées/concepts en business models
- Déployer une posture et des pratiques relevant du leadership entrepreneurial et moins de type managérial de manière à être plus innovant et à favoriser la transformation
- Valider l'opportunité d'affaires identifiée en la confrontant au marché
- Identifier les business models associés à l'opportunité envisagée afin d'élaborer des recommandations étayées intégrant une vision élargie de la création de valeur : économique, environnementale, sociale...
- Planifier les principales ressources nécessaires avec leurs modalités optimales de financement, de manière à communiquer sur l'opportunité de business et mobiliser des partenaires
- Anticiper les transitions nécessaires en termes d'organisation et de management dans la perspective d'une croissance importante de l'entreprise afin d'éviter les habituelles difficultés de cette évolution en termes de changement de gouvernance, de finance, et de pratiques managériales vs entrepreneuriales

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Livrable compétence 1

Présentation des opportunités entrepreneuriales

Type de production : oral individuel, et écrit et oral collectifs

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 2

Retour d'expérience sur la posture et les pratiques comparativement au projet entrepreneurial

Type de production : Ecrit Individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétences 3 et 4

Planification, résultats et recommandations d'un processus de confrontation au marché de l'opportunité, et ajustement du business model

Type de production : Ecrit et oral Collectif

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 5

Pitch de présentation de l'opportunité d'affaires devant des partenaires potentiels

Type de production :

Ecrit et oral collectifs

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 6

Note d'identification des principales difficultés de changement de taille et recommandations

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

RNCP38648BC07 — Conduire le projet de transformation en mobilisant ses capacités de leadership

LISTE DE COMPÉTENCES

- Soutenir, par son leadership, l'engagement et la motivation de ses équipes sur l'ensemble du projet de transformation, en s'appuyant notamment sur une bonne connaissance de soi comme des profils de ses collaborateurs, sur une capacité d'identification et de gestion des émotions, afin de mettre en place les actions nécessaires visant la tenue des délais et des objectifs, et préservant l'équipe de tensions voire de risques psychosociaux
- Manager des équipes pluridisciplinaires et interculturelles en mobilisant les démarches et les outils d'intelligence collective –tant en termes de méthodes et techniques que d'outils numériques (favorisant aussi l'inclusion de différents profils de collaborateurs), tout en veillant à les adapter au contexte de l'action et des phases plus ou moins délicates du projet de transformation conduit
- Mobiliser les indicateurs de suivi -financiers comme non financiers- pertinents au pilotage du projet, et établir les méthodes de calcul de coûts adaptées, de manière à repérer des écarts comparativement à la feuille de route prévue, et ainsi pouvoir mener et piloter les actions nécessaires
- Identifier les partenaires potentiels (clients, concurrents, fournisseurs) permettant de compléter les compétences nécessaires et non disponibles en interne pour le projet visé, en s'appuyant sur un cahier des charges, et en identifiant les principes essentiels de la contractualisation afin de stabiliser la relation et rendre conciliables les objectifs et les valeurs de chacune des parties
- Conseiller et négocier avec ses équipes comme ses partenaires d'affaires en contexte interculturel en veillant aux principes éthiques et de déontologie
- Gérer les situations de crise en clarifiant les véritables impacts et enjeux de manière à mieux circonscrire le(s) problème(s) à traiter en priorité, à actionner le plan de gestion de crise avec l'équipe adéquate, tout en assurant les communications nécessaires visant notamment à réduire le stress des collaborateurs, et à maintenir la continuité de service

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Livrable compétence 1

Analyse et recommandations concernant une situation de management en contexte de transformation abordant :

- la dynamique de groupe
- les enjeux de leadership associés
- un plan de développement personnel concernant le manager-leader
- une évaluation de l'éthique des pratiques

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 2

Retour d'expérience ou Préconisations d'usage de méthodes et d'outils (dont ceux numériques) d'animation managériale et inclusive, et analyse des biais cognitifs comparativement aux caractéristiques de la phase projet et de celles des équipes mobilisées

Type de production : Ecrit et oral collectifs, et écrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 3

Recommandations d'outils d'aide à la décision et propositions de scénarii pertinents les mobilisant au regard d'une étape du projet de transformation

(Ex type d'outils mobilisables : principales méthodes de coûts, processus budgétaires, indicateurs de « management

control systems » comme Balance Score Card, Business Intelligence,...)

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 4

Note d'analyse de partenaires potentiels sur la base de la définition du besoin lié au projet de transformation
OU

Recommandations sur un projet de contrat de partenariat comparativement à un besoin et des caractéristiques/objectifs de chacune des parties

Type de production : Ecrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 5

Retour d'expérience sur une situation de négociation d'affaires

OU

Préparation d'une action de négociation d'affaires en équipe et en contexte interculturel veillant à l'éthique et aux respects de principes déontologiques.

Type de production : Oral collectif et écrit individuel

Cas réel ou fictif

Livrable compétence 6

Mise en œuvre d'un plan de gestion de crise et de ses ajustements : Analyse, recommandations d'actions, et réflexivité sur le vécu personnel de la situation

Type de production : Oral collectif et écrit individuel

Simulation

RNCP38648BC08 — Mener une analyse approfondie de l'opportunité d'un projet de transformation mobilisant la rigueur méthodologique scientifique et des savoirs hautement spécialisés

LISTE DE COMPÉTENCES

- Définir et instruire, en fonction de l'envergure du projet et/ou des enjeux, une problématique professionnelle de projet de transformation, en adoptant le raisonnement scientifique, afin de formuler un document écrit d'une analyse structurée, approfondie et fiable, s'appuyant sur l'état des connaissances, permettant de dégager des recommandations pour l'activité ou l'entreprise
- Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses sources de savoirs hautement spécialisés pour documenter un sujet et synthétiser ces études et ces données en vue de leur exploitation
- Conduire une étude terrain avec les méthodologies adaptées afin de produire des données fiables, à même de soutenir la qualité des analyses produites
- Défendre, à l'écrit comme à l'oral, en français ou en langue étrangère, le diagnostic établi, la démarche retenue et les recommandations formulées afin de convaincre des professionnels et, le cas échéant des scientifiques, du bien-fondé de la proposition

MODALITÉS D'ÉVALUATION

Livrable compétences 1 à 4

Livrable 1a.

Premières recommandations concernant l'investigation d'une opportunité / d'une nécessité de projet de transformation pour une organisation

Type de production : Oral collectif et individuel

Situation réelle ou fictive

Livrable 1b.

Rapport d'étude-conseil concernant une problématique professionnelle de projet de transformation mobilisant une démarche, un raisonnement, et des références scientifiques, comportant :

- le diagnostic de la situation
- la définition de la problématique professionnelle établie également au regard du monde professionnel et de la littérature scientifique
- une démarche analytique de rigueur scientifique pour le diagnostic et les recommandations
- Une étude terrain basée sur des données primaires ou/et secondaires
- Des recommandations (notamment en termes d'études de faisabilité, de préconisations de mise en œuvre, de démarches et de méthodologies à privilégier)
- Le respect des normes d'intégrité scientifique et de déontologie académiques et professionnelles, comme celui des

normes en termes de gestion des données personnelles
Type de production : Ecrit individuel
Situation réelle ou fictive
Livrable 1c.
Situation professionnelle de communication orale
ET
Validation du niveau C1 d'anglais via les tests de référence sélectionnés par le certificateur et selon les précisions concernant les scores requis.
Type de production : Oral et Ecrit portant sur des capacités d'expression et de compréhension écrites et orales
Situation réelle

Secteur d'activité et type d'emploi

SECTEURS D'ACTIVITÉS
La certification permet de travailler dans tout type d'organisation, susceptible de conduire des projets de transformation volontaires ou de manière contrainte, liés aux grandes transitions sociétales (digitale, environnementale et démographique). Les entreprises opérant en contexte international y sont particulièrement sujettes.
La certification peut ainsi concerner tous les secteurs dédiés à la fabrication de produits ou de services, soumis à des changements qu'ils soient de nature exogène ou endogène, qui obligent un temps de réaction et d'adaptation rapide afin de préserver la conduite des activités humaines et économiques.
Toutes les tailles d'entreprises peuvent être concernées par la certification : de la PME à la grosse structure, y compris celles de tailles plus réduites.
Nos diplômés travaillent principalement dans les secteurs d'activité suivants, qui font partie de ceux particulièrement impactés par les grandes transitions : Affaires et commerce – consulting, bureaux d'études et ingénierie - activités financières et assurances - informatique et services d'information (TIC) - Automobile, aérospatiale, construction navale, industrie ferroviaire - e-commerce - énergies - Industrie des technologies de l'information et des communications (TIC) - industrie pharmaceutique.

TYPE D'EMPLOIS ACCESSIBLES
Cadre dirigeant ou expert, manager/ Directeur d'une activité, ou manager de projets, manager de projet de transformation, change leader... tout acteur à responsabilité dans une organisation qui mène des activités stratégiques particulièrement marquées par des enjeux de transformation.
Nos diplômés interviennent dans toutes les domaines de l'entreprise : Direction, finance & comptabilité, commercial, marketing & communication, data, qualité, gestion des ressources humaines, production, ainsi qu'achats & logistiques. Ils sont dirigeants, directeurs d'unité ou de service, de marque ou de produits, manager de projets, senior, consultants experts.

RÉGLEMENTATIONS D'ACTIVITÉ
Aucune réglementation d'activité n'est spécifiquement requise pour exercer les emplois associés à la certification. Cependant, en fonction du service, du secteur d'activité de l'entreprise ou de la teneur des transformations envisagées et mises en œuvre ou encore de la législation locale, il peut être nécessaire de respecter des réglementations spécifiques.

Marché du travail

Indicateurs au niveau des familles professionnelles (FAP) des métiers visés, agrégés au niveau national — France Travail / DARES (open data).

Tension de recrutement (DARES 2024)	Modérée (3/5) Moyenne pondérée par l'emploi ; les familles ci-dessous s'échelonnent de 1 à 5 sur 5.
Facteurs principaux	Manque de main-d'œuvre disponible
Salaire médian (mensuel)	2 740 €

Familles professionnelles (FAP)	L2X61 — Agents administratifs · tension 1/5 (Très faible) L4X80 — Techniciens des services administratifs · tension 4/5 (Élevée) L4X81 — Techniciens et agents de maîtrise des services financiers ou comptables · tension 5/5 (Très élevée) L5X90 — Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) · tension 3/5 (Modérée) R3X83 — Professions intermédiaires du marketing et des services commerciaux (hors achats) · tension 3/5 (Modérée) R4X90 — Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique · tension 2/5 (Faible)
Projets de recrutement (BMO 2026)	51 747
Jugés difficiles à recruter	28 %
Emplois saisonniers	9 %
Familles professionnelles (FAP)	L2X61 — Agents administratifs L4X80 — Techniciens des services administratifs L4X81 — Techniciens et agents de maîtrise des services financiers ou comptables L5X90 — Cadres administratifs, comptables et financiers (hors juristes) L6X00 — Dirigeants de petites et moyennes entreprises de moins de 50 salariés L6X90 — Cadres dirigeants des grandes entreprises de plus de 50 salariés R3X83 — Professions intermédiaires du marketing et des services commerciaux (hors achats) R4X90 — Cadres commerciaux, acheteurs et cadres de la mercatique

Voies d'accès

MODALITÉS D'ACCÈS

Formation initiale, Formation continue, VAE

PRÉREQUIS À L'ENTRÉE EN FORMATION

Les candidats devront posséder un diplôme de niveau 6 ainsi que trois années d'expérience professionnelle à temps complet afin d'être éligible. Dans le cas contraire, ils devront réaliser une VAPP. L'admission se fait sur dossier et entretien, selon des critères et des coefficients spécifiques (notamment évaluation du niveau en langue).

COMPOSITION DU JURY — FORMATION INITIALE, FORMATION CONTINUE, VAE

Le jury est nommé par le Recteur d'Académie. Il est composé de :

- un président du jury appartenant à un corps d'enseignants chercheurs, professeur des universités ou maître de conférences
- de personnels enseignants ou de personnalités qualifiées ayant contribué aux enseignements ou choisies en raison de leurs compétences
- de personnalités extérieures à l'école

Base légale

Date d'échéance de l'enregistrement	31/08/2026
Date de dernière délivrance possible	31/08/2029

Statistiques

Année	Certifiés	Dont VAE	Insertion 6 mois	Métier 2 ans
2021	97	0	90 %	—

2020

135

0

89 %

87 %

Liens avec d'autres certifications

NOUVELLE(S) CERTIFICATION(S)

RNCP42734

Pour plus d'informations

Fiche officielle (France Compétences)

<https://www.francecompetences.fr/recherche/rncp/38648/>