



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

Diplôme d'études supérieures de management stratégique d'activités internationales

Modalités d'évaluation* :

Chaque bloc de compétences est évalué par une ou plusieurs études de cas ou mises en situation, basé(es) sur un cas réel ou fictif d'entreprise.

Chaque étude de cas se caractérise par une production écrite et/ou orale, individuelle et/ou collective.

Les différentes composantes des productions évaluées peuvent être combinées ou envisagées de manière dédiée.

Description des modalités d'acquisition de la certification par capitalisation des blocs de compétences et/ou par équivalence* :

Le bloc de compétences validé sera un élément constitutif du dossier préparé dans le cadre de la VAE.

Pour obtenir la certification, le candidat doit valider la totalité des blocs.

Chaque bloc est certifié, il donne lieu à évaluation et validation.

Chaque bloc forme un tout et peut être acquis de façon autonome par le salarié ou le demandeur d'emploi en fonction de ses besoins.

Outre la composante des 6 blocs de compétences, d'autres éléments sont à valider pour obtenir la certification comme : (i) une expérience professionnelle minimale et (ii) une expérience internationale obligatoire en fonction du profil. (Se référer au règlement des études concernant les conditions précises de diplomation).

La certification est accessible par la voie de la VAE.



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	MODALITÉS D'ÉVALUATION
A1. Elaboration ou co-construction d'une vision stratégique nationale et internationale pour l'entreprise et sa déclinaison sur une activité *	A1C1. Réaliser une veille sur l'évolution de l'écosystème de l'entreprise et anticiper les transformations et innovations possibles afin d'orienter les décisions stratégiques	Livrable A1E1. (A1C1, A1C2 et A1C3) Note de synthèse (avec annexes) de définition d'une stratégie nationale et internationale pour une organisation avec sa déclinaison sur une activité (Direction fonctionnelle, <i>business unit</i>,..) au regard d'un diagnostic externe et interne intégrant : A1E1a. Pour la stratégie de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none">· L'analyse des forces externes et internes· La définition du <i>business model</i>· La création de valeur· Les composantes technologiques· La contribution RSE de l'entreprise A1E1b. Avec la déclinaison stratégique concernant la Direction considérée. Production individuelle écrite Cas réel ou fictif
	A1C2. Piloter ou co-piloter la construction d'une vision stratégique internationale en définissant des objectifs et en étant attentif au sens donné en prenant en considération les impacts économiques et sociaux des décisions	
	A1C3. Définir la politique permettant de mobiliser les ressources et réseaux dans la mise en œuvre de la stratégie sur le périmètre de la Direction considérée (fonction, <i>business unit</i> ,... dépendant de l'organisation de l'entreprise)	



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	A1C4. Analyser le tableau des flux de trésorerie afin d'évaluer la santé financière de l'entreprise	Livrable A1E2. (A1C4 et A1C5) Analyse de la situation financière d'une entreprise comprenant : <ul style="list-style-type: none">· Les principaux ratios· L'analyse des flux de trésorerie· En prenant en compte les impacts sur les parties prenantes et/ou les enjeux RSE Production individuelle écrite Cas réel ou fictif
	A1C5. Analyser les principaux ratios (rentabilité, liquidité, fonds de roulement et besoins en fonds de roulement, endettement, retour sur investissement,...) pour éclairer les prises de décisions stratégiques	Livrable A1E3. (A1C6) Note d'analyse portant sur la transformation du modèle d'affaire d'un produit ou d'un service d'une entreprise internationale pour répondre à un enjeu de soutenabilité , comportant : <ul style="list-style-type: none">- Une analyse du modèle d'affaire actuel de ce produit ou service- Une justification de l'enjeu de soutenabilité choisi au regard des spécificités de ce produit ou service- Une proposition d'un nouveau modèle d'affaire 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). Production individuelle écrite Cas réel ou fictif



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



A2. Management des équipes élargies en contexte international et interculturel en mobilisant des pratiques de leadership responsable	A2C1. Développer une connaissance de soi (modes d'actions, de communications...) en engageant régulièrement des pratiques réflexives concernant ses actes professionnels et managériaux et en évaluant ses compétences à l'aune de l'évolution du métier, de l'organisation, et de la société de manière à définir ses axes de progrès	Livrable A2E1. Point d'étape concernant les pratiques et la trajectoire professionnelles, comprenant : 1/ Présentation orale avec supports constituée de : <ul style="list-style-type: none">• Un autodiagnostic comparativement au référentiel de compétences du programme considéré• Une analyse de ses acquis et axes de progrès notamment en termes de :<ul style="list-style-type: none">- trajectoire professionnelle- compétences comportementales 2/ Echange de questions/réponses sur : <ul style="list-style-type: none">• Les actions menées• La qualité de l'autodiagnostic• Les démarches engagées pour combler les lacunes et faiblesses• Les interrogations en termes d'éthique et de déontologie Production individuelle orale avec supports Situation réelle
	A2C2. Adapter sa communication à l'écrit comme à l'oral à un auditoire interculturel et aux différents contextes professionnels (animation de réunions, entretiens, argumentaires en situations interpersonnelles ou de groupe) afin de s'assurer du message transmis et du maintien de la qualité du relationnel souhaité	Livrable A2E2. 3 composantes 1/ Production écrite en contexte professionnel interculturel (mail, guide de présentation d'un service, note de vigilances, sollicitation de prestataires, lettre de motivation, document de promotion d'un produit, etc)



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<p>Production écrite et orale individuelle & oral collectif Situation réelle</p> <p>2/ Intervention à l'oral sur un sujet professionnel suivie de questions/réponses Productions orale individuelle & orale collective Situation réelle</p> <p>3/ Validation du niveau B2 d'anglais via les tests de référence (de type TOEFL, IELTS, ...) sélectionnés par le certificateur et selon les précisions concernant les scores requis. Production écrite portant sur des capacités d'expression et de compréhension écrites et orales Situation réelle</p>
	<p>A2C3. Gérer l'organisation et animer les collectifs, en veillant à l'inclusion des différents profils de collaborateurs, dans un contexte international et interculturel, autour des axes stratégiques et de leur opérationnalisation</p>	<p>Livrable A2E3.</p> <p>Analyse d'une situation managériale interculturelle orientée organisation du travail ou animation des équipes.</p> <p>Productions orale collective et écrite individuelle Cas réel ou fictif</p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>A2C4. Mobiliser ses capacités de leadership responsable pour engager des collaborateurs ou ses équipes dans les transformations de l'organisation en veillant aux enjeux environnementaux et sociaux associés</p>	<p>Livrable A2E4.</p> <p>Analyse réflexive d'une posture de leader dans un contexte de transformation orienté RSE de type :</p> <ul style="list-style-type: none">- Analyse et prise en considération des différentes parties prenantes – internes et externes - pour aborder une situation- Conduite de processus de décision en fonction du contexte et des parties prenantes. <p>Production écrite individuelle Cas réel ou fictif</p>
	<p>A2C5. Planifier et piloter un projet multidisciplinaire et interculturel en appliquant les méthodes et outils de gestion de projet adaptés</p>	<p>Livrable A2E5.</p> <p>Situation de gestion de projet [alignée sur des pratiques référencées dans le domaine de type PMP (Project Management Professional)], comprenant :</p> <p>1/ Partie collective</p> <ul style="list-style-type: none">· La définition de l'équipe projet· La caractérisation du projet selon les 3 axes (temps, coûts, étendue)· L'établissement des priorités· L'allocations de ressources et définition des indicateurs de suivi· Le suivi et la surveillance de la performance du projet· La gestion réelle du plan et des risques· La clôture du projet évaluation finale du projet <p>2/ Partie individuelle</p> <ul style="list-style-type: none">· Un retour d'expérience et la proposition de recommandations pour la conduite de futurs projets



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



		<p>Production écrite collective + individuelle Cas réel ou fictif</p>
	<p>A2C6. Conseiller et négocier avec ses équipes comme ses partenaires d'affaires en contexte interculturel en veillant aux principes éthiques et de déontologie</p>	<p>Livrable A2E6. Situation de négociation ou préparation d'une action de négociation en équipe et en contexte interculturel veillant à l'éthique et aux respects de principes déontologiques.</p> <p>Production écrite individuelle Cas réel ou fictif</p>
<p>A3. Définition des axes opérationnels du déploiement de la stratégie internationale sur un périmètre d'activités *</p>	<p>A3C1. Investiguer de manière plus spécifique les caractéristiques de l'environnement externe relevant du périmètre d'activité considéré</p>	<p>Livrable A3E1. (A3C1 et A3C2)</p> <p>Note d'analyse d'une ou des dimensions spécifiques de l'environnement externe relevant du périmètre d'activité, avec un focus systématique sur les enjeux légaux, règlementaires et normatifs.</p> <p>Production écrite individuelle Cas réel ou fictif</p>
	<p>A3C2. Identifier les règles et normes spécifiques à l'activité et aux métiers du périmètre considéré afin de définir les vigilances et les règles de leurs mises en œuvre, avec le cas échéant la ré-interrogation de l'organisation et des <i>process</i> existants, et l'actualisation des compétences nécessaires</p>	
	<p>A3C3. Mettre en œuvre la politique, les processus et les pratiques permettant de traduire les orientations et priorités en plans d'actions</p>	<p>Livrable A3E2. (A3C3) Définition d'un plan d'actions sur un périmètre d'activité conforme à la politique définie, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification des processus et des pratiques alignés sur la politique du périmètre d'activité



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école
 CCI GRENOBLE

		<ul style="list-style-type: none">• Une proposition de mise en œuvre d'une ou plusieurs modalités opérationnelles dans le cadre d'un plan d'actions <p>Productions écrite et orale individuelles Cas réel ou fictif</p>
A4. Pilotage des choix d'investissements, des performances opérationnelles, et des risques d'activités internationales visant l'amélioration continue *	A4C1. Evaluer les possibilités d'investissements en lien avec la stratégie envisagée	Livable A4E1. Analyse de décisions d'investissement et de financement basée sur le calcul des <i>cash flows</i> générés. Production individuelle écrite Cas réel ou fictif
	A4C2. Piloter les indicateurs financiers et non financiers afin d'orienter les activités opérationnelles spécifiques aux métiers et aux activités concernés permettant d'apprécier les effets et résultats des plans d'action entrepris, en étant vigilant au parcours client et à l'expérience client	Livable A4E2. Proposition d'indicateurs financiers et/ou non financiers afin de suivre une activité opérationnelle et d'en soutenir l'amélioration continue Ou Analyse d'indicateurs financiers et non financiers concernant une activité internationale pour améliorer la compréhension des <i>process</i> et performances et le cas échéant procéder à des ajustements Production individuelle écrite Cas réel ou fictif
	A4C3. Déterminer les priorités et les modalités de gestion des risques sur la base de leur cartographie et de leurs qualifications afin de réduire l'exposition de l'activité et de l'entreprise à ceux-ci	Livable A4E3. A4E3a. Cartographie des risques et leurs qualifications concernant un périmètre d'activité international, comprenant :



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<p>1/ Une composante collective :</p> <ul style="list-style-type: none">- La cartographie et qualification des risques- L'identification des risques prioritaires à gérer <p>2/ Une composante individuelle :</p> <ul style="list-style-type: none">- Une confirmation ou infirmation étayée de la liste préalablement définie- Une proposition des modes de gestion de 2 risques avec la justification des choix et des actions proposées <p>Productions collective et individuelle écrites Cas réel ou fictif</p> <p>A4E3b. Note d'étude de l'un des risques identifiés, abordant :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les origines de la tendance et ses perspectives d'évolution• Les enjeux pour une profession, ou/et un périmètre, ou/et un secteur d'activité, ou/et une relation entre structures <p>Production individuelle écrite Cas réel ou fictif</p>
<p>A5. Pilotage des processus d'innovation sur un périmètre d'activité *</p>	<p>A5C1. Organiser un système de veille spécifique au périmètre d'activité afin de repérer les tendances sociétales comme technologiques pouvant être à l'origine d'innovations concernant les pratiques, <i>process</i> et métiers du périmètre en responsabilité</p>	<p>Livrable A5E1. (A5C1 et A5C2) Analyse d'une tendance sociétale ou technologique pouvant être sources d'innovations et à impacts potentiels pour l'entreprise et/ou le périmètre d'activité considéré, abordant :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les origines de la tendance• Les perspectives d'évolution



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>A5C2. Organiser l'identification et l'animation des réflexions sur les usages numériques et les impacts de leur évolution sur le ou les domaines concernés des métiers et processus du secteur d'activité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les enjeux pour une profession, ou/et un périmètre, ou/et un secteur d'activité, ou/et une relation entre structures • Des recommandations en termes de vigilances et d'opportunités <p>Production individuelle écrite Cas réel ou fictif</p>
	<p>A5C3. Promouvoir et piloter les processus d'innovation sur son périmètre d'activité en adéquation avec la politique d'innovation de l'entreprise</p>	<p>Livrable A5E2. Proposition d'un processus ou de pratique(s)/modalité(s) d'innovation avec son argumentaire en termes de pertinence et de faisabilité comparativement à un contexte organisationnel et stratégique.</p> <p>Production individuelle écrite Cas réel ou fictif</p>
<p>A6. Conduite et défense d'études approfondies d'un sujet de management stratégique basé sur un raisonnement scientifique et des savoirs hautement spécialisés</p>	<p>A6C1. Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses sources de savoirs hautement spécialisés pour documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation</p>	<p>Livrable A6E1. Etude approfondie d'un sujet de management stratégique pertinent en contexte professionnel mobilisant une démarche, un raisonnement, et des références scientifiques, comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La définition d'une problématique • L'intérêt et les enjeux de la problématique pour la profession et/ou le secteur d'activité • Une revue de littérature structurée et critique • Une étude terrain basée sur des données primaires ou/et secondaires • Une démonstration, des conclusions et des recommandations
	<p>A6C2. Définir et instruire une problématique de management stratégique en mobilisant une démarche, des ressources, des méthodologies et un raisonnement scientifiques afin de formuler un document écrit d'une analyse structurée, approfondie et fiable, permettant de dégager des propositions originales pour l'activité, l'entreprise, ou le secteur</p>	



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>A6C3. Défendre, à l'écrit, l'analyse proposée et la démarche retenue devant différents auditoires afin de les convaincre des conclusions et des recommandations formulées, en français ou dans une langue étrangère</p>	<ul style="list-style-type: none">• Le respect des normes d'intégrité scientifique et de déontologie académiques et professionnelles <p>Production individuelle écrite Situation réelle</p>
--	---	---

**Le périmètre des activités internationales varie selon les organisations et organigrammes des entreprises. Les activités ici considérées sont de type fonctionnel, ou de type secteurs ou branches d'activités, et peuvent couvrir, à l'international, des périmètres géographiques variables. Les activités/directions concernées sont : direction générale, marketing, développement commercial, innovation, ressources humaines, ou la mode, le design et le luxe.*