

## Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

**A noter** : toutes les productions sont basées sur un cas réel ou fictif, et sont évaluées soit de manière individuelle ou collective, soit à l'écrit ou à l'oral.

Référentiel d'activités – blocs de compétences	Référentiel de compétences visées	Référentiel d'évaluation *
<p><b>A1. Stratégie, organisation, environnement socioéconomique et géopolitique</b></p> <p><b>Principales activités centrées sur :</b></p> <p>La veille de l'environnement socioéconomique et géopolitique</p> <p>La déclinaison stratégique de l'entreprise et positionnement marketing de son offre au plan national et international</p> <p>L'opérationnalisation de la stratégie et vision transversale de l'entreprise</p>	<p>A1C1. Evaluer, depuis son périmètre et/ou son métier, avec les outils adéquats, les contextes économiques et géopolitiques qui peuvent venir impacter les choix stratégiques de l'entreprise et la conduite opérationnelle des activités</p>	<p><b>Note d'alerte ou d'évaluation d'un contexte économique et géopolitique sur l'entreprise</b> comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'analyse géopolitique d'un contexte d'activité</li> <li>- l'analyse conjoncture de l'environnement socio-économique de l'entreprise</li> <li>- un premier niveau de préconisations en découlant</li> </ul>
	<p>A1C2. Apprécier, depuis son périmètre d'activité, les incidences des choix stratégiques et/ou opérationnels de sa Direction, afin d'anticiper les ajustements nécessaires au niveau des métiers et services du périmètre concerné et d'effectuer le cas échéant les démarches d'alertes auprès de la Direction</p>	<p><b>Note de veille stratégique globale</b> comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'identification des changements de l'environnement au plan national et international</li> <li>-l'usage des outils du diagnostic stratégique</li> <li>-l'inventaire des principaux risques et opportunités</li> <li>-un premier niveau de recommandations d'actions.</li> </ul>
	<p>A1C3. Anticiper, quelque soit le service d'appartenance, dans la définition des objectifs et plans d'actions concernant son périmètre, les enjeux et objectifs de la vision marché de l'entreprise, afin de contribuer à la construction de la valeur client</p>	<p>Mise en situation réelle ou fictive : <b>explicitation d'une analyse de marché et des préconisations attachées, ainsi que des principales adéquations organisationnelles requises pour l'entreprise au plan national et international</b></p>
	<p>A1C4. Définir et défendre les choix d'organisation opérationnelle de la stratégie sur son périmètre afin</p>	

<p>L'accompagnement des transformations de l'entreprise</p> <p>L'évaluation des risques juridiques</p>	<p>d'assurer la cohérence globale d'organisation entre les différentes fonctions de l'entreprise (SI, R&amp;D, Production, Marketing, ...), en s'appuyant sur une vision globale et transversale de l'entreprise et en évaluant les incidences sur les états financiers de l'entreprise et les performances visées.</p>	<p><b>Situation fictive ou réelle de définition d'une déclinaison opérationnelle de la stratégie à l'échelle d'une fonction de l'entreprise</b> comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la préconisation du choix organisationnel de la fonction gérée</li> <li>- les nécessités de cohérence avec les autres fonctions et l'analyse de leurs interdépendances</li> <li>- les incidences sur les états financiers de l'entreprise et les performances visées</li> <li>- les principaux arbitrages à réaliser en identifiant leurs risques et opportunités</li> <li>- et si pertinent, le potentiel de création de valeur de la fonction considérée</li> </ul>
	<p>A1C5. Anticiper et/ou apprécier les stratégies de croissance interne et externe comme les modalités de mise en œuvre en vue d'accompagner les transformations nécessaires de l'entreprise et s'inscrire comme force de proposition</p>	<p><b>Note d'évaluation d'une stratégie de croissance - notamment externe - et de ses modalités de réalisation</b> incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-des préconisations</li> <li>-un plan d'actions afin d'optimiser les avantages escomptés de la voie retenue et minimiser les risques encourus</li> </ul>
	<p>A1C6. Evaluer les enjeux opérationnels d'une transformation radicale de l'entreprise au-delà des seuls enjeux stratégiques, en se focalisant notamment sur les dimensions humaines, décisionnelles et de la situation financière de l'entreprise</p>	<p><b>Dossier de recommandations analysant une situation de transformation d'entreprise</b> intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les dimensions stratégiques, organisationnelles, managériales et financières</li> <li>- l'analyse de la déstabilisation des différentes dimensions observées</li> <li>- l'analyse des interdépendances entre les différentes dimensions et les risques encourus</li> <li>- l'évolution des points de vigilance selon la cause de la transformation et les phases traversées</li> </ul>

	A1C7. Identifier, sur son périmètre et avec un premier niveau d'analyse, les enjeux juridiques et les risques encourus (procès, preuves, responsabilités, contrats...), afin d'apprécier la conformité des actes accomplis et/ou d'éclairer une décision managériale	<b>Analyse de risques et/ou d'opportunités légales liée à une situation managériale réelle ou fictive</b> , intégrant : - une situation problématisée en termes juridiques - l'identification des règles de droit applicables - l'application des règles de droit (conformité, recommandation à sa direction)
<b>A2. Management des hommes, leadership et travail collaboratif</b>  <b>Principales activités centrées sur :</b>  L'organisation managériale de son périmètre  L'animation, fédération des équipes et travail collaboratif  Le management transversal et la gestion de projet  Les RH pour manager  La réflexivité et le leadership  La communication	A2C1. Evaluer, sur son périmètre d'activité, la cohérence entre le management et l'organisation du travail afin de proposer et d'éventuellement mettre en œuvre les ajustements nécessaires, dans la perspective d'améliorer la performance collective et la qualité de vie au travail	<b>Analyse d'une situation managériale évaluant l'adéquation entre l'activité, l'organisation du travail et les mécanismes de pilotage managériaux</b> intégrant : - l'analyse de l'organisation et des mécanismes de pilotages managériaux avec les outils <i>ad hoc</i> - l'analyse des cohérences et incohérences des différentes composantes de la situation de travail - l'analyse des incidences sur les individus et le collectif en termes de performances et de qualité de vie au travail
	A2C2. Accompagner ses collaborateurs dans la mise en œuvre de comportements et pratiques à même de générer des situations de travail performantes et limitant les RPS, ce, en réalisant régulièrement des observations, analyses de situations, et organisation de leurs <i>feed-back</i>	<b>Analyse de situations de travail</b> comprenant : - l'appréciation des risques psycho sociaux ou de souffrances au travail, - l'analyse de comportements au travail et des incidences sur le travail collaboratif - les causes et les possibles actions rectificatives
	A2C3. Organiser les conditions du travail collaboratif de son équipe, en tenant compte des facteurs de diversité des individus (personnalité, opinions, etc.), en vue d'instaurer une dynamique de travail efficace et privilégiant le bien-être individuel et collectif	

	<p>A2C4. Conduire un projet en utilisant les outils adéquats et correctement dimensionnés (pilotage, coordination d'équipe, mise en œuvre et gestion, évaluation) de telle manière à produire les livrables en respectant les caractéristiques définies</p>	<p><b>Réalisation d'une conduite de projet ET/OU Analyse d'une situation de conduite de projet</b> portant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le contexte (acteurs, objectifs, ...)</li> <li>- les moyens et l'organisation</li> <li>- Les outils de conduite de projet <i>ad hoc</i></li> <li>- la gestion des relations avec les parties prenantes</li> <li>- le suivi et les ajustements</li> <li>- un retour d'expérience et les recommandations associées</li> </ul>
	<p>A2C5. Mobiliser, à la mesure de son périmètre, les leviers de la politique RH à disposition du manager (GPEC, performance, recrutement, formation, rémunération) afin de construire un climat de travail favorisant la motivation, l'engagement, le travail en équipe et l'accroissement de la performance individuelle et collective, etc.</p>	<p><b>Analyse d'une situation de déclinaison de la politique RH au niveau du périmètre</b> intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une analyse de l'usage de leviers de la politique RH et de son adéquation au contexte social et économique de l'entreprise</li> <li>- une mobilisation des règles de droit du travail pour justifier d'une décision ou/et d'un mode opératoire</li> </ul>
	<p>A2C6. Appliquer et respecter les règles et les principes fondamentaux du droit du travail et/ou être en mesure de déceler les situations de contentieux potentiels</p>	
	<p>A2C7. Analyser ses actions en situations professionnelles par le moyen d'autoévaluations et d'avis de tiers permettant d'une part, d'inventorier les axes de progrès des compétences disciplinaires, transversales et professionnelles et d'autre part, ses possibles sources de leadership</p>	<p><b>Retours d'expérience sur une ou des période(s) d'activité professionnelle</b> intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une analyse critique de ses pratiques</li> <li>- les axes de progrès nécessaires à court terme et à moyen/long terme</li> <li>- en s'appuyant autant que possible sur la sollicitation des avis de tiers pertinents, et d'évaluations 360° ou équivalents</li> </ul>

	<p>A2C8. Analyser l'origine de son pouvoir (légitime/hiérarchique, expert, disciplinaire, ...) afin d'être en mesure d'adapter son mode de management pour mieux mobiliser, fédérer et motiver ses collaborateurs</p>	<p><b>Journal d'apprentissage proposant un retour réflexif sur des situations professionnelles vécues</b> qui vise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'analyse de l'origine de son pouvoir et de l'adéquation aux différents contextes et populations</li> <li>- l'analyse de son style de leadership et la capacité à le faire évoluer pour élargir son potentiel en la matière face à des situations et populations diverses</li> <li>- l'analyse des actions de <i>leadership</i> dans un contexte de transformation de l'entreprise</li> <li>- les pistes de travail afin de développer son <i>leadership</i></li> </ul>
<p>A2C9. Adapter son style de leadership aux besoins et profils de ses collaborateurs comme au contexte, dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise</p>		
<p>A2C10. Communiquer afin d'informer, convaincre, fédérer ou promouvoir, ce, à l'écrit, comme à l'oral (avec ou sans support), en français et au moins dans deux langues étrangères (dont l'anglais) (sauf pour la VAE où seul l'anglais est exigé)</p>	<p><b>** Actions de communication en contexte professionnel, réel ou simulé, réalisées de manière simultanée ou non,</b> comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des livrables en français, maîtrisés, à l'oral et à l'écrit,</li> <li>- à l'oral, des situations de communication interpersonnelle visant l'assertivité</li> <li>- des livrables, à l'oral et à l'écrit, dans au moins deux langues étrangères - dont l'anglais (selon les niveaux d'exigence requis stipulés dans le règlement des études) (sauf pour la VAE où seule la maîtrise de l'anglais est moyennée par un oral et la validation du TOIEC au niveau requis)</li> </ul>	
<p><b>A3. Gestion des performances financières et non financières et prise de décision responsable</b></p>	<p>A3C1. Optimiser, à l'occasion de l'élaboration du budget de son activité, la contribution de son activité à la réalisation des objectifs stratégiques, financiers et non financiers de l'entreprise en veillant notamment aux impacts sur le résultat de l'entreprise</p>	<p><b>Elaboration d'un budget et/ou définition des indicateurs de moyens comme de résultats, financiers et non financiers</b> intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la définition du budget et/ou des indicateurs</li> </ul>

<p><b>Principales activités centrées sur :</b></p> <p>Gestion des performances financières et non financières concernant son périmètre</p> <p>La contribution aux arbitrages au niveau de l'ensemble de l'entreprise</p> <p>La gestion des problèmes complexes et l'instruction des décisions</p> <p>La prise de décisions responsables</p>		<p>• l'explicitation des choix réalisés en prenant en considération le contexte</p>
	A3C2. Définir (le cas échéant avec le contrôle de gestion) les indicateurs de moyens comme de résultats, financiers comme non financiers, de telle manière à avoir à sa disposition les instruments nécessaires au pilotage de son activité	
	A3C3. Piloter son activité et effectuer des propositions à la Direction Financière en intégrant les enjeux financiers clés de l'entreprise - en particulier la rentabilité, la trésorerie et l'endettement- sur la base d'un diagnostic de la situation financière de l'entreprise	<p><b>Notes de préconisations concernant des arbitrages OU Situation d'arbitrages, financiers et non financiers de l'entreprise</b> portant sur (de manière groupée ou scindée) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un diagnostic de la situation financière de l'entreprise et des points de vigilance concernant des décisions managériales</li> <li>- une analyse sur des choix d'investissement et leurs pertinences au regard de la situation financière de l'entreprise et de ses choix stratégiques</li> <li>- une évaluation des choix managériaux envisagés au regard de la création de valeur actionnariale et de la politique de dividendes</li> <li>- les contraintes et opportunités de prise en considération d'une vision élargie de la performance de l'entreprise</li> </ul>
	A3C4. Participer au processus de décision d'investissement, en prenant notamment en considération les critères de VAN et de TRI - mis en perspective avec le coût du capital-, afin d'asseoir l'analyse proposée et son argumentaire	
	A3C5. Piloter son activité en prenant en considération la création de valeur actionnariale (rentabilité financière, EVA, TSR) et les enjeux de la politique de dividendes	
A3C6. Contribuer à l'usage, outre d'indicateurs de performance financière, d'indicateurs non financiers favorisant notamment la prise en considération des enjeux environnementaux et de RSE, ce, de telle		

	manière à favoriser une vision élargie de l'entreprise (liée à son écosystème) et donc de la performance considérée	
		<b>NB : les évaluations des compétences A3C7 à A3C10 peuvent être traitées au travers d'une même situation ou de manière dissociée</b>
	A3C7. Organiser le recueil et l'exploitation de données avec la rigueur nécessaire et les méthodologies <i>ad hoc</i> de telle manière à conduire un diagnostic et soutenir la prise de décision	<b>Choix argumenté d'usage de données en support d'une analyse ou/et d'une décision managériale</b> intégrant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intérêt de recourir à des données</li> <li>- le choix argumenté pour des données primaires ou secondaires, et des méthodologies qualitatives ou quantitatives</li> <li>- le choix des outils de recueil et d'exploitation du type de données choisies</li> <li>- l'évaluation de la qualité des données produites ou/et recueillies</li> </ul>
	A3C8. Mobiliser, face à un problème complexe et en vue d'une analyse et préconisations, des savoirs professionnels et scientifiques hautement spécialisés, comme base d'une analyse, d'un diagnostic original et de préconisations innovantes	<b>Analyse d'un problème managérial en s'appuyant sur des savoirs hautement spécifiques</b> comprenant : <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'identification des savoirs mobilisables, de leur accessibilité et qualité</li> <li>- la traduction du questionnement managérial en problématique appréhendable par les savoirs sélectionnés</li> <li>- la proposition d'une analyse argumentée et documentée scientifiquement amenant un éclairage nouveau ou/et plus exhaustif</li> <li>- l'incidence sur la décision managériale</li> </ul>

	A3C9. Décider en mobilisant les conclusions d'un traitement par modélisation statistiques de problèmes managériaux (marketing, finance, achats..) en étant attentif à un usage pertinent et critique des méthodes utilisées	<b>Note OU intervention orale portant sur des préconisations managériales à partir d'une modélisation statistique</b> intégrant : - la modélisation statistique de la question managériale et le choix de l'outil - le traitement statistique, les résultats et les préconisations managériales
	A3C10. Décider en s'appuyant sur une analyse distanciée et réflexive prenant en compte les enjeux, les problématiques et la complexité d'une demande ou d'une situation, afin de proposer des solutions adaptées pointant les questions RSE, environnementales et éthiques	<b>Analyse d'un processus de décision sur un problème managérial</b> incluant : - l'analyse du problème et de sa complexité - la discussion de la prise de décision - la discussion de la décision, y compris dans ses dimensions éthiques, RSE,...
<b>A4. Management de la technologie et de l'innovation</b>  <b>Principales activités centrées sur :</b>  La veille stratégique  L'idéation et la proposition de produits ou services innovants  Les préconisations et la structuration des projets d'innovation	A4C1. Réaliser une veille sur les évolutions ou écosystèmes technologiques impactant l'activité et/ou le secteur en vue d'anticiper les transformations et innovations pouvant avoir un impact sur les orientations stratégiques ou/et opérationnelles de l'entreprise	<i>NB. Les compétences A4C1 à A4C7 peuvent être traitées au travers d'une même situation ou de manière dissociée</i>  <b>Préconisations des bonnes pratiques de veille à déployer sur les évolutions et écosystèmes technologiques identifiés</b> comprenant : - l'identification des sources d'informations pertinentes - une évaluation des perspectives d'évolutions de nouvelles technologies et de leurs impacts sur les biens, services, ou process,.
	A4C2. Repérer les événements et les débats sociétaux sur la base de la veille opérée, en vue de produire des propositions d'innovation	<b>Proposition d'innovation(s)</b> à partir d'une veille sur les préoccupations sociétales incluant : - une vision critique et objective d'un débat sociétal et citoyen

La maîtrise des fondamentaux des outils de traitement automatique des données		- une proposition argumentée de produits ou services innovants
	A4C3. Déployer les processus de génération d'idées, afin de contribuer à l'élaboration de solutions originales permettant de positionner l'entreprise au meilleur niveau par rapport à ses concurrents	<b>Réalisation OUI/ET Analyse d'un processus d'idéation visant la proposition d'une offre de produits ou services innovants</b> intégrant : - la mise en œuvre d'une démarche de créativité / d'idéation - la proposition d'un produit ou d'un service innovant répondant aux critères d'originalité, de faisabilité et de valeur client - une présentation (orale ou écrite ou vidéo ou page internet) visant à convaincre de l'intérêt de la proposition
	A4C4. Proposer à sa direction des produits ou un service innovant avec une esquisse des <i>business models</i> envisageables, afin d'alimenter le potentiel d'innovation de l'entreprise	
	A4C5. Produire une analyse du potentiel de l'innovation technologique ou non technologique envisagée pour son activité ou son secteur, en l'intégrant dans une logique de portefeuille d'activités	Définition du potentiel d'une innovation au sein d'un portefeuille d'activités intégrant : - une analyse en termes de <i>Business Models</i> - les préconisations associées
	A4C6. Evaluer les risques et modalités de gestion de la propriété intellectuelle concernant l'innovation envisagée afin de préserver l'avantage concurrentiel estimé	Note de préconisations juridiques concernant : - l'exploitation d'une innovation en termes de propriété intellectuelle - la pertinence d'une externalisation de l'exploitation de l'innovation par la création d'une entreprise
	A4C7. Apprécier l'intérêt de la création d'une forme juridique indépendante, externe à la structure d'origine de l'innovation, qui permette de la valoriser au mieux en optimisant les risques et avantages	

	A4C8. Maitriser les fondamentaux des outils et langages de traitement et de manipulation automatisée des données, afin de gagner en autonomie sur la construction de tableaux analytiques de premier niveau	Situation d'utilisation d'outils de traitement automatique des données (Excel, Python,...)
<p><b>A5. Mobilisation d'une expertise métier au sein d'une organisation</b></p> <p><i>Sont considérés comme « expertises métier » dans les organisations privées, publiques, et hybrides. Parmi les essentielles : le marketing, le commerce, les achats, la logistique, les SI, les RH, la qualité, la comptabilité-Finance, la gestion de la production, le commerce international, la communication, la R&amp;D, la gestion des opérations, la RSE, le droit, le conseil.</i></p> <p><b>Principales activités centrées sur :</b></p> <p>Les analyses et préconisations argumentées sur un domaine d'expertise</p>	<p><i>En mobilisant une analyse du contexte organisationnel et humain, tout en restant vigilant à la compétitivité et à la pérennité économique de l'organisation :</i></p> <p>A5.C1. Réaliser un diagnostic d'une situation ou d'un problème relevant de l'expertise métier détenue, en mobilisant connaissances, compétences et expérimentation (vocabulaire, outils, démarches, réglementations et institutions légales) afin de contribuer à l'actualisation des pratiques et des performances de ce domaine au sein de l'entreprise</p>	<p>Dossier(s) argumenté(s) d'une réalisation ou d'un projet (réel ou virtuel) visant à actualiser ou discuter un choix opérationnel ou stratégique relevant d'une expertise métier au sein d'une organisation ou d'un secteur d'activités comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un diagnostic d'un existant à l'aune d'interrogations ou/et des nouvelles pratiques et tendances d'un domaine d'expertise</li> <li>- des préconisations de mises en œuvre opérationnelles et/ou stratégiques</li> <li>- un inventaire des contraintes réglementaires et de conformité à prendre en considération et pesant sur les options d'actions possibles</li> <li>- une préconisation des actions de veille et des sources d'informations concernant le domaine concerné</li> </ul>
	<p>A5.C2. Valider – le cas échéant - les modalités d'encadrement du métier par la détermination des points de vigilance réglementaires de telle manière à contribuer à la définition en interne de la politique normative et de conformité <i>ad hoc</i></p>	
	<p>A5C3. Préconiser et/ou réaliser la mise en œuvre opérationnelle du plan d'action issu du diagnostic d'expertise, notamment dans ses dimensions techniques, matérielles, humaines, organisationnelles</p>	

Mobilisation des compétences techniques/métier et de leurs mises en œuvre	A5.C4. Etre force de proposition sur les nouvelles pratiques du métier exercé et sur les modalités de déclinaison opérationnelle/technique au sein de la structure et/ou de choix stratégiques et organisationnels	
L'actualisation régulière des connaissances et compétences associées à l'évolution du métier	A5.C5. Organiser l'actualisation des connaissances professionnelles/métier détenues par des démarches permanentes de formation, de réseautage virtuel et réel, et de veille, afin de maintenir le niveau d'expertise et d'être force de proposition auprès de la Direction	

**Critères d'évaluation communs à toutes les compétences (sauf A2C10) \* :**

Pour toutes les compétences (sauf celle relevant de la communication du bloc 2, soit A2C10) :

- mobilisation critique des termes, notions, concepts, outils, méthodes et démarches adéquates et pertinentes relevant du champ de connaissance requis
- utilisation critique - et le cas échéant proposition d'adaptations - des outils, méthodes et démarches
- analyse argumentée des diagnostics et préconisations
- appréhension de la complexité d'une situation / d'un problème
- qualité du propos (expression, structuration, forme), bon dimensionnement du niveau d'analyse et de synthèse requis comparativement à la demande, prise en considérations du cahier des charges associé à la demande/situations (consignes)
- respect des règles de citation attachées aux droits d'auteurs.

**Critères d'évaluation spécifiques à la compétence A2C10 \*\* :**

- maîtrise de la langue dans ses différentes dimensions (orthographe, grammaire, vocabulaire, syntaxe...)
- adaptation à l'auditoire et à la situation réelle ou fictive (dont respect des consignes), qualité du propos (expression, structuration, forme)
- respect des règles de citation attachées aux droits d'auteurs.