

## 5 - REFERENTIELS

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

« 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. »

### **Modalités d'évaluation :**

Bloc 1	Définir la stratégie de développement international et proposer une offre pertinente selon la cible géographique
Bloc 2	Piloter la stratégie de développement international
Bloc 3	Gérer des partenariats internationaux stratégiques
Bloc 4	Manager des équipes internationales

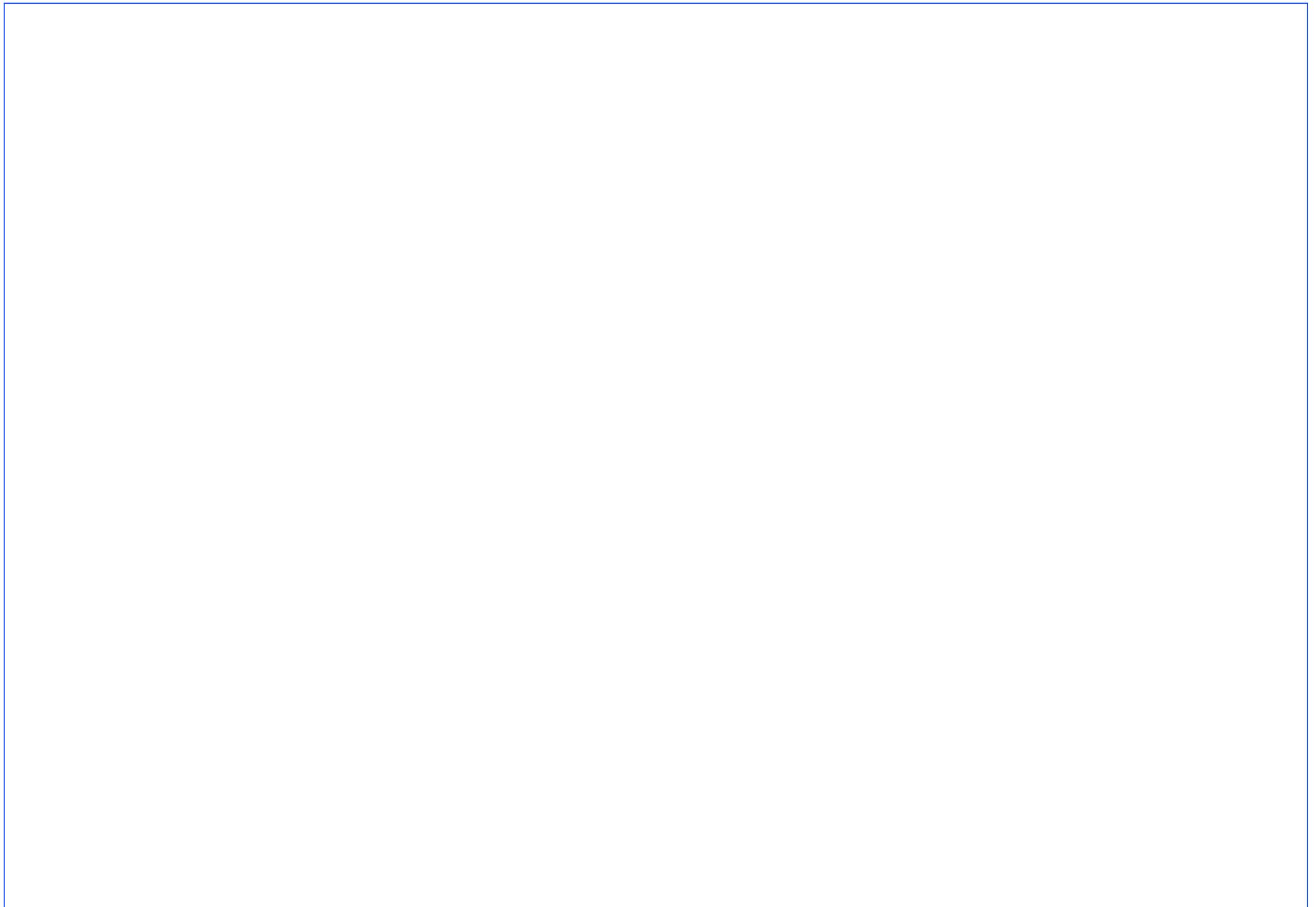
REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<b>A1 Identification de la situation de l'entreprise dans son contexte national et international</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observations géopolitiques</li> <li>- Vérification réglementaire</li> <li>- Analyse de la concurrence</li> <li>- Analyse sectorielle / étude de marché</li> <li>-</li> </ul>	<b>C1 Effectuer un diagnostic stratégique de l'entreprise</b> en la situant dans son contexte géopolitique, en identifiant ses forces et ses faiblesses ainsi que les menaces et opportunités pour percevoir les enjeux et déduire les orientations de développement à prendre. <p><b>C2 Réaliser une étude de marché</b> en identifiant les concurrents de l'entreprise, en analysant les spécificités du secteur, en les confrontant au contexte local et en identifiant les difficultés susceptibles de freiner le développement de l'entreprise afin d'identifier les facteurs clefs de succès.</p>	(E1) Dans le cadre d'une étude de cas individuelle écrite (C1 à C5), le/la candidat(e) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalise le diagnostic stratégique de l'entreprise</li> <li>- Propose les orientations stratégiques à suivre</li> <li>- Réalise une étude de marché</li> <li>- Détermine les facteurs clefs de succès à partir de l'étude de marché</li> </ul>	Pour C1. Le diagnostic stratégique de l'entreprise est complet et comprend les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse du contexte géopolitique cohérente au regard de la zone géographique concernée</li> <li>- Pertinence de l'analyse SWOT par rapport à la situation réelle de l'entreprise</li> <li>- Des recommandations d'orientation stratégiques à suivre compte tenu des conclusions tirées de l'analyse</li> </ul> Pour C2. L'étude de marché contient les éléments nécessaires à l'identification des facteurs clés de succès : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des concurrents de l'entreprise</li> <li>- Analyse des spécificités du secteur au regard du contexte local</li> <li>- Identification des freins et difficultés potentiels en fonction du contexte donné</li> </ul>
<b>A2 Constitution d'un business plan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sélection d'un modèle économique à adopter</li> <li>- Proposition de stratégies de croissance</li> <li>- Business plan</li> <li>- Calcul du seuil de rentabilité</li> <li>- Intégration des spécificités (réglementaires, culturelles, politiques...) de la région concernée</li> <li>- Intégration des enjeux RSE</li> </ul>	<b>C3 Constituer un business plan de dimension internationale</b> en sélectionnant un modèle économique adapté, en anticipant les évolutions dans les trois à cinq années à venir et en calculant le seuil de rentabilité afin de proposer des voies de développement international. <p><b>C4 Définir les orientations opérationnelles du business plan</b> en intégrant les spécificités locales (réglementation, culture, politique...) et les enjeux RSE de l'entreprise afin d'assurer la bonne mise en marche du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définit un business plan sur le marché concerné et pour les 3 années à venir y compris le calcul du seuil de rentabilité</li> <li>- Propose les éléments de développement opérationnel dans le respect d'une politique RSE dont les aspects développement commercial, marketing, financier et RH</li> </ul>	Pour C3. Le business plan est défini pour les 3 années à venir et comprend les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La sélection d'un modèle économique pertinent et adapté au type d'entreprise et à son positionnement international</li> <li>- Le calcul du seuil de rentabilité (méthode ?)</li> </ul> Pour C4. Les orientations opérationnelles du business plan sont définies : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiérarchisation des projets selon leur priorité</li> <li>- Sélection des axes stratégiques à privilégier</li> </ul> De plus les orientations prennent en compte les spécificités locales (réglementaires, culturelles, politiques) de la région concernée et les enjeux RSE de l'entreprise

<p><b>A3 Participation aux plans marketing et commercial dans un contexte omnicanal et international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propositions d'innovations</li> <li>- Préconisations quant aux particularités régionales/nationales (adaptation à la culture, à la langue, aux usages...)</li> <li>- Exploiter les remontées CRM pour adapter l'offre aux besoins attendus</li> <li>- Maîtrise de l'environnement omnicanal : offline et online, Big Data...</li> </ul>	<p><b>C5 Formuler des préconisations concernant les éléments-clef d'une région ou d'un public ciblé</b> à l'aide d'une analyse approfondie du marché afin d'assurer le succès du développement marketing et commercial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conçoit un nouveau produit sur le marché défini en amont</li> <li>- Définit les éléments marketing, de communication et commerciaux pour que le produit rencontre le succès sur le marché considéré</li> </ul>	
---	---	---	--

<p><b>A4 Gestion de projet en contexte international</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination de la taille, des objectifs et des contraintes d'un projet</li> <li>- Conception d'une feuille de route projet (planification)</li> <li>- Recours aux outils digitaux de planification/gestion de projets</li> <li>- Attribution des tâches</li> <li>- Conception du circuit d'information de l'entreprise pour la déclinaison opérationnelle de la stratégie</li> <li>- Coordination des actions menées</li> <li>- Organisation de réunions</li> <li>- Constitution de rapports, notes et directives</li> </ul>	<p><b>C6 Elaborer le cadrage du projet</b>, en déterminant sa taille, son coût, ses objectifs et ses risques afin de proposer un plan d'action réaliste, mesurable et dans une perspective temporelle donnée.</p> <p><b>C7 Concevoir la feuille de route du projet</b> en attribuant les tâches identifiées aux différents collaborateurs en fonction de leurs compétences et de leurs profils afin d'atteindre les objectifs fixés.</p>	<p>(E2) Dans le cadre du mémoire de recherche appliquée avec soutenance orale (C6 à C11), le/la candidat(e) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse le développement d'une entreprise à l'international (ou l'installation d'une entreprise étrangère en France)</li> <li>- Détaille les éléments du projet de développement en présentant notamment les éléments du cadrage et les objectifs à atteindre</li> <li>- Présente la feuille de route du projet avec la répartition des tâches et missions des différents collaborateurs en fonction des objectifs fixés</li> </ul>	<p>Pour C6. Le cadrage du projet de développement est détaillé et comprend les éléments nécessaires à la réalisation d'un plan d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La taille du projet en accord avec les moyens de l'entreprise</li> <li>- Le coût du projet décliné en budgets mesurables</li> <li>- Les objectifs du projet</li> <li>- Les risques du projet</li> </ul> <p>Pour C7. La feuille de route est claire et témoigne d'une répartition logique des tâches et missions des différents collaborateurs en fonction de leurs compétences et de leurs profils</p>
	<p><b>C8 Déterminer les étapes d'un projet</b> au moyen d'une méthodologie de gestion de projet adéquate en organisant des réunions régulières afin d'assurer le suivi et le bon déroulé du projet.</p> <p><b>C9 Concevoir un circuit d'information</b> en élaborant des rapports, des notes et des directives et en déterminant les informations-clefs à transmettre afin de tenir informés les différents services/parties prenantes de l'avancée du projet tout au long de son cycle de vie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présente le déroulé de chacune des étapes et les problèmes possiblement rencontrés</li> <li>- Conçoit les différents rapports et les informations transmises tout au long du projet</li> </ul>	<p>Pour C8. Les étapes du projet sont déterminées et prennent en compte les possibles obstacles rencontrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthodologie de gestion projet retenue est adéquate vis-à-vis de la nature du projet</li> <li>- Des réunions de suivi sont planifiées régulièrement à chaque étape déterminée</li> </ul> <p>Pour C9. La rédaction des rapports est claire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Syntaxe et orthographe correctes</li> <li>- Propos structuré</li> <li>- Objectifs rappelés</li> <li>- Le propos est adapté au destinataire visé</li> </ul>

<p><b>A5 Suivi de la performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détermination d'indicateurs de performance</li> <li>- Evaluation de l'atteinte des objectifs</li> <li>- Mise en œuvre des correctifs si nécessaires</li> <li>- Résolution de problèmes</li> </ul>	<p><b>C10 Evaluer l'atteinte des objectifs d'un projet</b> en déterminant des indicateurs de performance pertinents et en les exploitant afin de s'assurer du bon déroulé du projet.</p> <p><b>C11 Analyser les écarts observés avec la feuille de route du projet</b> en se basant sur les indicateurs de performance préalablement déterminés afin d'ajuster les actions à mener, de surpasser les freins et de résoudre les problèmes qui entravent la gestion du projet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propose les indicateurs clefs de performance du projet</li> <li>- Mesure l'atteinte des objectifs fixés au regard des indicateurs clefs de performance</li> <li>- Analyse les écarts observés par rapport aux objectifs</li> <li>- Propose des mesures correctives et le plan d'amélioration continue</li> </ul>	<p>Pour C10. Les indicateurs clés de performance du projet sont pertinents par rapport aux objectifs visés</p> <p>Pour C10 et C11. Les écarts observés avec la feuille de route sont analysés au regard des indicateurs de performance et des mesures correctives et un plan d'amélioration continue sont mis en place.</p>
---	--	---	---

<p><b>A6 Développement de portefeuille client / prospect</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospection de clientèle en France et à l'international</li> <li>- Analyse de données sur des nouveaux marchés</li> <li>- Identification du potentiel d'un client ou prospect</li> <li>- Interface entre le client et les services de l'entreprise</li> <li>- Prise en charge des aspects commerciaux, techniques et financiers</li> <li>- Respect de la réglementation en vigueur (française, européenne, internationale, locale...)</li> <li>- Respect des impératifs de délai, coût et qualité.</li> </ul>	<p><b>C12 Evaluer le potentiel d'un partenaire économique national ou international</b> en dressant son profil et en calculant le partage de valeur à opérer afin de développer un portefeuille de clients ou de prospects permettant de dynamiser l'activité de l'entreprise.</p> <p><b>C13 Assurer l'interface entre les clients et les services de l'entreprise</b> en prenant en charge les aspects commerciaux, techniques et financiers dans le respect de la réglementation applicable et des impératifs de délai, de coût et de qualité afin de garantir la satisfaction du client.</p>	<p>(E3) Dans le cadre d'un jeu d'entreprise sous forme de challenge (C12 à C15), le/la candidat(e) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse le cas d'une entreprise qui souhaite se développer à l'international</li> <li>- Propose le(s) produits à proposer au client</li> <li>- Présente les éléments commerciaux, techniques et financiers ainsi que les coûts et délais à tenir</li> <li>- Participe aux négociations avec le client de manière structurée</li> <li>- Adapte son discours et sa posture</li> <li>- Propose la solution la plus adaptée</li> <li>- Propose une solution finale dans le cadre du partenariat</li> </ul>	<p>Pour C12. L'analyse de l'entreprise est pertinente au regard des enjeux de développement qu'elle pose :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le profil de l'entreprise est dressé</li> <li>- Son potentiel économique est évalué</li> </ul> <p>Pour C13. La présentation des produits et des différents éléments techniques concourant au développement de l'entreprise est de qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réglementation applicable pour le lancement des produits est prise en compte et respectée</li> <li>- Les éléments commerciaux, techniques et financiers présentés sont cohérents avec le profil de l'entreprise</li> <li>- Les coûts et les délais à tenir pour le lancement des produits sont calculés et présentés</li> </ul>
<p><b>A7 Négociation avec les partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumentation auprès des investisseurs potentiels, des clients/prospects ou des fournisseurs</li> <li>- Négociation de contrats</li> <li>- Gestion de conflit : répondre à la satisfaction/mécontentement client</li> </ul>	<p><b>C14. Conduire une négociation</b> à l'aide des techniques de communication appropriées, en tenant compte des spécificités culturelles et en proposant une argumentation structurée afin de trouver avec ses interlocuteurs (clients, fournisseurs, investisseurs...) la solution la plus adaptée pour une collaboration équilibrée.</p> <p><b>C15. Conclure un contrat d'affaires ou commercial</b> en collaboration avec le service juridique à l'aide de techniques de négociation et en vérifiant la réalité des droits de chacun des parties afin de lancer un partenariat sur des bases solides.</p>		<p>Pour C14. La négociation est correctement conduite :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le propos est structuré</li> <li>- L'expression est claire</li> <li>- Des solutions satisfaisant les deux parties sont proposées</li> <li>- Des techniques d'argumentation (rhétorique) sont employées</li> </ul> <p>Pour C15. La négociation aboutit à la conclusion d'une solution finale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des vérifications juridiques sont effectuées pour s'assurer de la viabilité de la solution pour chacune des parties</li> <li>- Un document reprenant les principales clauses auxquelles a abouti la négociation est proposé ?</li> </ul>



<p><b>A8 Recrutement en collaboration avec les équipes RH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des profils nationaux et internationaux intéressants pour le poste visé</li> <li>- Entretien de recrutement</li> <li>- Accueil de nouveaux arrivants (onboarding)</li> </ul>	<p><b>C16 Recruter de nouveaux collaborateurs</b>, si nécessaire en coopération avec le service des ressources humaines, en identifiant des profils nationaux et internationaux correspondant au poste visé et en participant aux entretiens de recrutement des candidats afin de maximiser les chances de trouver un candidat adéquat.</p> <p><b>C17 Intégrer les nouveaux collaborateurs dans l'équipe</b> en établissant un plan/une stratégie d'accueil (<i>onboarding</i>) adéquate afin qu'ils puissent être opérationnels le plus rapidement possible sur le poste.</p>	<p>(E4) Dans le cadre d'une étude de cas (avec remise d'un dossier et présentation orale ; C16, C17) pour l'ouverture d'une de ses branches à l'étranger, le/la candidat(e) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifie les profils à retenir dans le cadre de l'ouverture de la branche</li> <li>- Complète les fiches de recrutement</li> <li>- Sélectionne les candidats retenus et les informe</li> <li>- Propose un plan d'onboarding</li> </ul>	<p>Pour C16. Les profils identifiés pour l'ouverture de la branche à l'étranger sont cohérents avec les besoins déterminés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les postes nécessaires à l'ouverture de la branche sont identifiés sous forme d'organigramme</li> <li>- Les principales compétences attendues sur chaque poste sont listées et cohérentes avec le métier/la fonction</li> <li>- La dimension internationale est prise en compte (profils locaux / profils nationaux)</li> <li>- Les fiches de recrutement comportent les informations-clés de chaque candidat</li> </ul> <p>Pour C17. Le plan d'onboarding proposé est pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le caractère multiculturel / multinational de l'entreprise est pris en compte</li> <li>- Le rôle de chacun des acteurs de l'entreprise concerné par le processus est déterminé</li> <li>- Les étapes de montée en compétence du nouvel arrivant sont listées et cohérentes par rapport à un processus d'onboarding classique</li> </ul>
<p><b>A9 Encadrement des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication interculturelle</li> <li>- Gestion des conflits</li> <li>- Gestion du handicap</li> <li>- Contribution à la qualité de vie au travail (QVT)</li> <li>- Coopération avec le/la DRH</li> <li>- Management hybride (distanciel/présentiel) : recours aux outils dédiés</li> </ul>	<p><b>C18 Fédérer les équipes</b> en adoptant un style de management adapté et une communication respectant les codes socioculturels et les spécificités de chaque collaborateur et en intégrant la gestion du handicap dans ses techniques de management afin de créer une ambiance de travail collectif efficace.</p> <p><b>C19 Gérer les conflits internes</b> en adoptant des techniques de communication non violente et en coopérant avec le/la DRH afin de créer une ambiance de travail sereine.</p>	<p>(E5) Dans le cadre d'une simulation professionnelle avec présentation orale (C18, C19), le/la candidat(e) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifie le style de management le mieux adapté</li> <li>- Adapte son discours aux codes et spécificités de la simulation</li> <li>- Gère la résolution d'un conflit entre deux collaborateurs</li> </ul>	<p>Pour C18. La compétence est validée lorsque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le style de management adopté est adapté à la situation proposée</li> <li>- Les codes socioculturels et les spécificités de la simulation sont intégrés par le candidat qui adapte son langage, son attitude et sa posture</li> <li>- Le handicap est pris en compte dans l'exercice (proposition d'aménagement, etc.)</li> </ul> <p>Pour C19. Le conflit proposé est résolu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication non violente est employée</li> </ul>

		- Propose des voies d'amélioration pour le management	- Des propositions d'amélioration pour apaiser la situation qui a causé le conflit sont proposées
<p><b>A10 Motivation des équipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagnement au développement des compétences</li> <li>- Entretien individuel d'évaluation des compétences</li> </ul>	<p><b>C20 Mener des entretiens individuels d'évaluation des compétences des collaborateurs</b> en évaluant leurs compétences professionnelles et en identifiant les potentiels dysfonctionnements afin de fixer des objectifs pour l'année à venir.</p> <p><b>C21 Elaborer des propositions de plan de développement des compétences de l'équipe</b> en réalisant un bilan de compétences et en déterminant les actions adéquates à mener afin de favoriser le développement des connaissances et des compétences des membres de l'équipe.</p>	<p>(E6) Dans le cadre d'une simulation professionnelle (C20, C21), le/la candidat(e) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prépare la grille d'évaluation des compétences de collaborateurs</li> <li>- Mène l'entretien individuel d'évaluation avec deux collaborateurs</li> <li>- Propose le plan de développement des compétences de ces deux collaborateurs</li> </ul>	<p>Pour C20. La grille d'évaluation est pertinente et exhaustive :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les rubriques proposées correspondent à la réalité du travail du collaborateur</li> <li>- Elle permet de faire le bilan de l'année écoulée</li> <li>- Les critères d'évaluation sont adaptés à la situation professionnelle et aux objectifs professionnels fixés</li> <li>- La grille complétée permet de déterminer les points forts et les points d'amélioration et d'apprécier le ressenti du collaborateur</li> </ul> <p>Pour C21. Le plan de développement des compétences proposé est pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le recueil des besoins des collaborateurs a été réalisé</li> <li>- La ou les actions de formation proposées répondent au besoin exprimé ou à une perspective d'évolution professionnelle dans l'entreprise</li> <li>- Le plan inclut la budgétisation et la priorisation des actions de formation</li> </ul>