

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
BLOC 1 :	Contribution à la définition, à la mise en oeuvre et au pilotage la stratégie		
- 1-1 : Déclinaison des orientations stratégiques	<p>1-1-1 : Mettre en place un système de veille et de benchmark, permettant de détecter les évolutions de l'environnement de l'entreprise et d'évaluer son propre positionnement dans cet environnement</p> <p>1-1-2 : Etablir le diagnostic interne et externe de l'entreprise afin d'identifier les opportunités et les risques en considérant les dimensions économiques, géopolitiques, sociales et technologiques au niveau local, national et international</p> <p>1-1-3 : Traduire les orientations stratégiques en plan d'action répondant de manière innovante aux enjeux de l'entreprise et compatible avec les règles d'éthique et du développement durable, RSE.</p>	<p>Dans le BACHELOR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude de cas sur les différentes fonctions de l'entreprise - Rédaction de note de synthèse avec des préconisations, portant sur le design organisationnel - Etude de cas et simulation sur la compréhension de l'environnement économique international et national - Etude de cas en droit des sociétés - Mise en situation réelle en position de consultant sur une problématique transversale et transdisciplinaire - Etude de cas portant sur la gouvernance 	<p>Le processus mis en œuvre assure une surveillance permanente et une approche prospective qui facilite la prise de décision.</p> <p>Les sources d'information sélectionnées sont fiables et variées, de sorte qu'elle apporte un éclairage utile selon différentes perspectives (économie, technologie, juridique, etc.).</p> <p>Les informations collectées permettent d'avoir connaissance précise de l'environnement de l'entreprise et d'évaluer son propre positionnement. Elles s'appuient sur des éléments factuels qui reflètent bien la situation de l'entreprise.</p> <p>Les analyses réalisées mobilisent des outils variés, afin d'apporter une vision complète des principales caractéristiques internes et externes (à l'aide d'outils comme le SWOT, le PESTEL, 4P, 7s, etc.)</p>
- 1-2 : Organisation du fonctionnement	<p>1-2-1 : Analyser le contexte juridique afin de prendre les décisions adéquates</p> <p>1-2-2 : Identifier les changements organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie</p> <p>1-2-3 : Communiquer efficacement auprès de toutes les parties prenantes à l'écrit comme à</p>	<p>VAE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la mise en place s'un système de veille (identification des sources, collecte, 	<p>Une synthèse fait apparaître les futurs possibles de l'entreprise, en cohérence avec l'analyse de sa situation initiale et évalués en fonction de critères pertinents (opportunités et risques, notamment).</p>

	<p>l'oral, à des fins d'explication ou de persuasion, en français et en anglais</p>	<p>traitement, dissémination, exploitation)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la formulation de la stratégie (diagnostic initial, définition), de sa mise en œuvre opérationnelle (mise en place des changements organisationnels, système de supervision), de la supervision de l'atteinte des résultats attendus. 	<p>Une stratégie est choisie, selon des critères objectifs privilégiant notamment son caractère innovant et le respects d'objectifs de développement durable.</p> <p>La conformité et la faisabilité de la solution retenue aux différentes règles auxquelles l'entreprise est soumise est clairement démontrée, ainsi que son adéquation à ses valeurs.</p> <p>Un business plan clarifie la vision de l'entreprise et la rend compréhensible aux yeux des principales parties prenantes, internes ou externes.</p> <p>La maîtrise de la langue anglaise est attestée par une certification externe (TOEIC niveau 700 minimum, ou TOEFL niveau 70, minimum).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - 1-3 : Interprétation des résultats 	<p>1-3-1 : Participer au processus de suivi d'indicateurs pertinents favorisant la réactivité de l'organisation (méthodes quantitatives et qualitatives)</p> <p>1-3-2 : Ajuster l'organisation et les ressources en fonction de l'activité et des résultats</p> <p>1-3-3 : Adopter une réflexion transdisciplinaire afin de mieux comprendre les besoins de toutes les parties prenantes</p>		<p>Les plans d'action préalablement définis permettent de constater l'atteinte des objectifs stratégiques</p> <p>Les traitements mis en œuvre apportent une vision globale de la situation de l'entité, en facilitant notamment la détection de signaux faibles</p> <p>La planification des actions est exhaustive et réaliste en tenant compte des contraintes et des ressources financières, humaines et matérielles</p>

BLOC 2 :	Déploiement de la stratégie marketing		
<ul style="list-style-type: none"> - 2-1 : Contribution à la stratégie marketing 	<p>2-1-1 : Analyser les caractéristiques du marché, son évolution et les enjeux et opportunités</p> <p>2-1-2 : Assurer une veille concurrentielle par rapport au positionnement de l'entreprise</p> <p>2-1-3 : Examiner la problématique marketing de l'entité</p>	<p>Dans le BACHELOR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude de cas simulée sur une problématique marketing - Etude de cas et analyse d'une situation réelle d'entreprise - Exercice de plaidoirie - Projet de développement d'activité et d'innovation impliquant des études de marchés, locales, nationales et internationales - Projet de programmation et d'analyse des données lié à la création de sites WEB - Mise en situation visant à proposer des solutions à une problématique d'entreprise réelle - Construction d'un plan marketing en lien avec le plan d'affaires 	<p>L'analyse permet de bien comprendre le secteur concerné et donne des éléments concrets sur ses perspectives d'avenir</p> <p>La veille apporte une connaissance précise de l'offre des concurrents, de leur stratégie, des technologies actuelles, de la réglementation applicable au secteur. Elle identifie les dernières innovations et leur potentielle exploitation.</p> <p>L'ensemble des informations collectées permet d'identifier les marchés cibles, en confrontant les opportunités offertes et les capacités de l'entreprise (actuelles ou à développer).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - 2-2 : Mise en œuvre et pilotage de la stratégie marketing 	<p>2-2-1 : Contribuer à l'élaboration du mix-marketing en veillant à sa cohérence avec la stratégie</p> <p>2-2-2 : Mettre en place les étapes de la conception d'un projet</p> <p>2-2-3 : Réaliser un tableau de bord en regroupant les indicateurs opérationnels</p>	<p>VAE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur l'analyse critique et la production de recommandation portant sur la stratégie marketing et commerciale d'une entreprise. 	<p>Le mix-marketing est élaboré en cohérence avec la stratégie et l'image de l'entreprise</p> <p>Les plans d'action coordonnent les étapes, le planning, les objectifs, les moyens et les délais</p> <p>Les plans proposés sont conformes aux objectifs de l'entité et cohérent avec les moyens mis en œuvre</p> <p>Les plans d'actions sont assortis d'un ensemble d'indicateurs pertinents qui permettent de suivre leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des objectifs de l'entité (stratégiques ou opérationnels).</p>
			<p>Les équipes sont organisées et dimensionnées de façon à soutenir l'ensemble des missions. Les rôles de chaque collaborateur sont clairement</p>

<ul style="list-style-type: none"> - 2-3 : Gestion et animation des équipes 	<p>2-3-1 : Animer les groupes de suivis de projets en apportant des solutions aux problèmes rencontrés pour informer et mobiliser les équipes</p> <p>2-3-2 : Travailler en équipe et interagir de façon appropriée en fonction des environnements en usant de compétences en leadership, communication et communication</p> <p>2-3-3 : Communiquer et travailler dans un environnement multiculturel</p>		<p>définis, ainsi que les moyens dont ils disposent.</p> <p>Les objectifs sont clairement définis et partagés, ils sont alignés sur la politique générale de l'entité et conformes à ses valeurs</p> <p>La répartition des activités et des moyens permet la coordination optimale des actions</p> <p>La communication autour des projets assure le bon niveau d'information aux différents protagonistes</p>
<p>BLOC 3 :</p>	<p>Déploiement de la stratégie commerciale</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - 3-1 : Participer à la stratégie commerciale 	<p>3-1-1 : Décliner la stratégie commerciale à l'échelle du périmètre de responsabilité</p> <p>3-1-2 : Déterminer les différents types d'approches commerciales dans la gestion d'un secteur commercial déterminé</p> <p>3-1-3 : Conduire une équipe commerciale dans l'atteinte des objectifs fixés par de la communication et des réunions de suivi</p>	<p><u>Dans le BACHELOR :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Etudes de cas simulées de négociation commerciale - Etude de cas et analyse d'une situation commerciale réelle - Etude de cas sur les contrats commerciaux - Simulation de négociation commerciale - Etude de cas sur les techniques du commerce international 	<p>Les plans proposés sont conformes aux objectifs commerciaux de l'entité et cohérents avec les moyens mis en œuvre (ressources financières et opérationnelles)</p> <p>La planification des actions commerciales est réaliste et exhaustive par rapport aux objectifs, elle fait l'objet d'un reporting argumenté</p> <p>L'organisation de réunions de suivi permet les ajustements en fonction de l'état d'avancement, des premiers résultats et des aléas</p>
<ul style="list-style-type: none"> - 3-2 : Développer un portefeuille clients 	<p>3-2-1 : Identifier la typologie de clientèle</p> <p>3-2-2 : Conduire les négociations commerciales, y compris dans un contexte international</p> <p>3-2-3 : Conquérir des prospects et fidéliser son portefeuille clients</p>	<p><u>VAE :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur le 	<p>La problématique du prospect/client est clairement identifiée</p> <p>Les besoins du client sont reformulés précisément</p> <p>Le discours commercial utilise les techniques de négociation en français et en anglais</p>

		développement d'un produit ou service.	Un argumentaire sur le choix d'une solution permet d'en déterminer les avantages La communication est efficace et prend en compte les objections
- 3-3 : Piloter la performance commerciale	3-3-1 : Elaborer et piloter les indicateurs de performance 3-3-2 : Assurer le contrôle des résultats et mettre en place des actions correctrices 3-3-3 : Tenir compte des risques juridiques dans la conduite des négociations et la conclusion des contrats commerciaux		Un système de mesure de la performance commerciale est définie et permet de communiquer efficacement les résultats aux parties prenantes, au moyen de tableaux de bords adaptés aux besoins Des outils de suivi sont créés (tableau d'objectifs, tableau de bord et ratios) Les écarts entre les objectifs et les résultats sont analysés et les actions correctives expliquées, dans le respect de la législation en vigueur
BLOC 4 :	Déploiement de la stratégie financière		
- 4-1 : Analyse de la situation financière de l'entité	4-1-1 : Maîtriser les concepts financiers et fiscaux afin de communiquer efficacement avec un directeur financier ou un expert-comptable 4-1-2 : Interpréter les informations comptables (bilan et compte de résultat) 4-1-3 : Réaliser un diagnostic financier	Dans le BACHELOR : - Etude de cas impliquant la réalisation de documents comptables, l'analyse financière et des coûts - Etude de cas et projet impliquant l'analyse du développement budgétaire - Etude de cas en lien avec la stratégie financière de l'entité - Etude de cas sur le droit bancaire et les assurances VAE : - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur l'analyse	L'analyse s'appuie sur des données comptables permettant d'apprécier la situation de l'entreprise et de mettre en évidence les points les plus saillants Les méthodes de calcul de rentabilité correspondent aux réalités de l'entité et permettent de communiquer efficacement auprès des acteurs concernés Les éléments chiffrés prévisionnels sont réalistes Les documents produits apportent une vision fidèle complète et compréhensible de la situation financière

<p>- 4-2 : Définition et mise en œuvre des orientations financières de l'entité</p>	<p>4-2-1 : Déterminer les orientations financières en lien avec les objectifs stratégiques (ou la politique générale) 4-2-2 : Mettre en œuvre les plans et les techniques de financement adéquats, en tenant compte des risques financiers 4-2-3 : Proposer des solutions visant à améliorer la situation financière de l'entité</p>	<p>critique et la production de recommandations portant sur la stratégie financière d'une entreprise.</p> <p>- Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la mise en place et l'exploitation d'un système de gestion de la performance</p>	<p>Les méthodes de financement sont choisies en fonction des spécificités de l'entité et de ses projets. Elles sont conformes à la législation en vigueur Les décisions d'investissement sont alignées avec la stratégie de l'entreprise et les risques associés sont clairement documentés et surveillés. Elles s'appuient sur des données factuelles reflétant la situation économique de l'entité La situation financière de l'entité fait l'objet d'un système de surveillance permettant de détecter les dérives. Des préconisations d'amélioration sont établies, suite à l'analyse des indicateurs produits par le système de reporting mis en place</p>
<p>- 4-3 : Pilotage et gestion du budget</p>	<p>4-3-1 : Elaborer un budget et assurer son suivi 4-3-2 : Piloter l'activité en utilisant les outils de mesure de la performance 4-3-3 : Réaliser le reporting et déterminer des mesures correctives utiles</p>		<p>Les budgets font l'objet d'un processus de gestion précis qui décrivent la façon dont ils sont conçus et suivis. Ils s'appuient sur des données fiables dont les sources sont contrôlées Les indicateurs sont définis et intégrés à un système de reporting qui en assure la production et la dissémination. Ces indicateurs respectent des qualités de fiabilité, disponibilité, lisibilité et d'interprétation Les besoins en information des parties prenantes sont dûment répertoriés, de façon à garantir leur disponibilité et leur qualité Les méthodes de calcul des coûts sont adaptées à chaque unité organisationnelle et compréhensibles</p>

			par tous les acteurs. Une analyse des écarts est produite de façon régulière et communiquée aux différentes parties prenantes
BLOC 5 :	Management de son équipe et développement de son potentiel		
- 5-1 : Coordination, supervision et animation de son équipe	5-1-1 : Définir les fonctions et les missions de ses collaborateurs(trices) 5-1-2 : Fixer les objectifs individuels et collectifs et assurer leur suivi 5-1-3 : Conduire les entretiens de recrutement, de formation et d'évaluation	<u>Dans le BACHELOR :</u> - Etude de cas portant sur les ressources humaines - Etude de cas en droit du travail - Etude de cas portant sur le management et la gouvernance responsable - Exercice oral de communication, individuel et en groupe - Projet associatif - Etude réflexive sur le métier de manager (dans un contexte pouvant être pluridisciplinaire et /ou multiculturel) - Rédaction de compte-rendu et notes de synthèses sur la prise de décisions - Simulation sur des situations managériales de communication	Les objectifs individuels et collectifs sont pertinents et réalistes au regard des contraintes du marché Les objectifs de progression sont clairement définis Les activités et les tâches des différents acteurs du service sont clairement définies et les équipes constituées sont adaptées Les critères de qualité des différentes tâches liées à l'activité déterminée sont définis Les plans d'actions proposés améliorent le fonctionnement du service Les propositions de formation sont pertinentes Les questions posées sont pertinentes et permettent l'évaluation de la motivation et/ou des compétences L'entretien est structuré et répond à la législation en vigueur
- 5-2 : Supervision des compétences au sein de l'entité	5-2-1 : Mettre en place une organisation humaine en adéquation avec la stratégie de l'entité et en intégrant les enjeux du management responsable 5-2-2 : Anticiper l'évolution des compétences, à partir d'un diagnostic des compétences 5-2-3 : Connaître et appliquer le droit du travail	<u>VAE :</u> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur une analyse critique de fonctions ou missions RH exercés dans des secteurs	Les besoins de l'organisation en terme de compétence sont identifiés à partir de sa situation actuelle et de ses perspectives de développement L'évaluation des compétences proposée est réaliste au regard des objectifs de l'entité et s'effectue dans le respect de la législation en vigueur

		<p>variés en France et à l'étranger</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur la description et l'analyse critique de missions d'animation de groupes de travail (également multiculturels), ou de missions à l'Etranger 	<p>Un système de veille externe est mis en place pour suivre l'évolution des formations utiles à l'entité, dans et hors de son domaine d'activité. Un système de veille interne assure la prise en compte et la documentation des besoins des services, mais également les souhaits et avis individuels des collaborateurs en matière d'évolution de compétences (auto-évaluations, feedback, etc.). Les compétences, aussi bien disponibles que souhaitées, sont répertoriées dans un référentiel qui prend en compte les besoins actuels des services et les besoins futurs, liés aux projets de développement de l'entité.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - 5-3 : Développement des compétences interpersonnelles permettant de renforcer la posture de manager 	<p>5-3-1 : Développer par son management au quotidien, la motivation de ses collaborateurs 5-3-2 : Adapter son mode de communication dans la reformulation et la transmission de l'information 5-3-3 : Mener une analyse réflexive de son mode de management</p>		<p>Un climat de reconnaissance et d'amélioration continue des compétences est bâti sur une connaissance claire de l'existant et des besoins futurs</p> <p>Le collaborateur démontre sa capacité à travailler en équipe sur des projets fictifs ou réels</p> <p>Les points forts et les axes d'amélioration liés à sa pratique professionnelle et/ou aux pratiques professionnelles de son secteur d'activité sont clairement identifiés par le manager</p> <p>Les préconisations sont réalistes, pertinentes et opérationnelles par rapport à sa pratique, son organisation et/ou aux standards de son secteur d'activité</p> <p>Les préconisations répondent aux problématiques soulevées lors de l'analyse réflexive</p>

BLOC 6 :	Gestion d'un projet complexe		
<ul style="list-style-type: none"> - 6-1 : Définition et organisation d'un projet 	<p>6-1-1 : Rédiger le cahier des charges correspondant suite au diagnostic de ses enjeux dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entité et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes</p> <p>6-1-2 : Identifier les ressources nécessaires à la réalisation du projet, en mobilisant éventuellement des compétences issues de plusieurs disciplines</p> <p>6-1-3 : Mettre en place les étapes de la conception du projet, avec la fixation des objectifs en termes de délais et de budget</p>	<p>Dans le BACHELOR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etude de cas portant sur la gestion de projet - Projet associatif ou professionnel - Simulation portant sur le leadership et la gouvernance responsable - Etude réflexive sur la mise en place de projets complexes et transdisciplinaires <p>VAE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur une description et une analyse critique de la participation à plusieurs projets dans des environnements culturels différents, à des postes de chef de projet ou de contributeur actif. 	<p>Les parties prenantes sont identifiées et leurs besoins sont décrits de façon fidèle et exhaustive dans le cahier des charges du projet</p> <p>Toutes les ressources utiles au projet sont identifiées. Le caractère pluridisciplinaire du projet est mis en évidence et les compétences requises sont identifiées</p> <p>Les étapes du projet sont déterminées et les règles de validation précisées. Ces dernières reposent sur un ensemble d'objectifs et de critères qui correspondent aux exigences fixées dans le cahier des charges</p>
<ul style="list-style-type: none"> - 6-2 : Pilotage d'un projet 	<p>6-2-1 : Constituer, organiser et coordonner une équipe projet en intégrant le facteur humain, afin de susciter l'adhésion et la motivation de l'équipe, dans un contexte multiculturel et/ou multidisciplinaire</p> <p>6-2-2 : Elaborer un système de pilotage de la performance du projet, pour mesurer son avancement, sa conformité, l'atteinte des bénéfices attendus et les risques</p> <p>6-2-3 : Travailler dans un esprit d'ouverture et de collaboration afin d'élaborer le cas échant des solutions innovantes répondant aux besoins exprimés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluation professionnelle via une restitution écrite et orale reposant sur une description et une analyse critique de la participation à des activités / groupes de travail en environnement national et international. 	<p>L'équipe projet est constituée en mobilisant les compétences conjointes requises</p> <p>La méthode de gestion de projet retenue met en place une progression par palier reposant sur une collaboration étroite et régulière entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre. Une attention particulière est donnée à la motivation et à l'adhésion de l'équipe au projet au moyens de dialogues et feedback réguliers</p> <p>Le collaborateur démontre sa participation active, mesurée par des éléments factuels</p> <p>Le collaborateur peut s'intégrer à une équipe mobilisant d'autres compétences que les siennes dans un contexte qui peut être culturellement différent du sien</p>

			<p>Il anime des réunions d'équipes en favorisant l'expression de chaque membre, l'écoute et l'échange. Il est force de proposition de plusieurs solutions innovantes, élaborées dans un esprit consensuel et collaboratif. Les propositions émises sont pleinement compatibles avec les exigences du projet, notamment en termes de finalité et de faisabilité</p>
<p>- 6-3 : Mise en place du suivi d'un projet</p>	<p>6-3-1 : Analyser les écarts et mettre en œuvre les actions correctives 6-3-2 : Communiquer efficacement à l'écrit et à l'oral, afin d'expliquer la solution retenue, convaincre les parties prenantes et les informer sur l'avancement du projet 6-3-3 : Mener une analyse rétrospective du projet dans une démarche qualité (ou critique), afin de garantir la longévité du projet.</p>		<p>Les écarts sont identifiés de façon réactive et clairement expliqués. Ils permettent d'élaborer des mesures correctives dont l'efficacité peut être appréciée. Les éléments de solution donnés sont clairs et compréhensibles par toutes les parties prenantes. Ils sont variés et adaptés au but recherché. En fin de projet, une analyse exhaustive de son déroulement est proposée de façon à mettre en évidence les points forts de l'équipe tout autant que ses points d'amélioration. Les informations produites sont réutilisables pour de futurs projets. Le succès du projet peut être évalué de façon objective, à partir d'éléments factuels.</p>