



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

Modalités d'évaluation :

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

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

Les différentes composantes des modalités d'évaluations peuvent être, selon les cas de figure, réalisées de manière globale ou scindée.

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

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 7 blocs de compétences, d'autres éléments sont à valider pour obtenir la certification comme : (i) une expérience professionnelle minimale de 5 mois et (ii) une expérience internationale est obligatoire (académique/professionnelle), comprise entre 4 et 6 mois. (Se référer au règlement des études concernant les conditions précises de diplomation).

La certification est accessible par la voie de la VAE.

Pour les populations juniors :

Une expérience professionnelle minimale de 5 mois est requise.

Une expérience internationale est obligatoire (académique/professionnelle), comprise entre 4 et 6 mois. (Se référer au règlement des études concernant les conditions précises de diplomation).

Pour les populations *executive* :

Pour accéder au programme complet de certification, les candidats suivent un programme de 12 à 24 mois selon le niveau de diplomation à l'entrée et l'expérience professionnelle.

Nombre de blocs : 7, tous évalués par plusieurs évaluations par bloc et les composantes annexes requises. (Se référer au règlement des études concernant les conditions précises de diplomation).



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	MODALITÉS D'ÉVALUATION
<p>A1. Déploiement d'une pratique responsable des outils numériques dans les activités managériales et métier</p>	<p>A1C1. Mobiliser les outils numériques et informationnels adaptés aux activités et contextes professionnels dont il a la charge afin d'optimiser les outils de l'entreprise et l'efficacité de son action, y compris dans des contextes collaboratifs et distanciels</p> <p>A1C2. Utiliser les outils numériques en étant attentifs aux règles sécuritaires, aux normes et préoccupations environnementales, aux exigences légales –et parfois variables d'une nation ou d'un périmètre à un autre-, afin de contribuer à un usage responsable de l'infrastructure numérique mis à sa disposition</p> <p>A1C3. Effectuer des préconisations d'usages et d'outils en s'appuyant sur des retours d'expérience et une veille sur les outils de son métier et périmètre d'activité</p>	<p>2 Livrables réalisés de manière indépendante ou non</p> <ul style="list-style-type: none">• Livable A1E1 Diagnostic de mobilisation et d'usage d'outils numériques concernant une organisation, un service, ou un projet, y compris dans leurs dimensions RSE Production collective avec supports écrits Cas réel ou fictif• Livable A1E2 Analyse d'un environnement numérique d'une organisation, d'un service ou d'un secteur et de leurs opportunités et risques en termes d'affaires Production écrite individuelle Cas réel ou fictif



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A2. Conduite d'une étude approfondie d'une problématique professionnelle</p>	<p>A2C1. Identifier la problématique professionnelle et ses enjeux pour l'organisation nécessitant une analyse approfondie afin d'effectuer un diagnostic ou d'améliorer la définition des mesures à mettre en place</p> <p>A2C2. Mobiliser des ressources professionnelles et scientifiques pour proposer une première approche de l'état de l'art sur la problématique considérée afin d'optimiser l'analyse à l'aune des pratiques et connaissances établies, comme des controverses existantes</p> <p>A2C3. Sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources de qualité</p> <p>A2C4. Analyser et synthétiser des données en vue de leur exploitation, en les produisant ou/et en utilisant des données existantes</p> <p>A2C5. Développer une argumentation avec esprit critique, qui soit adaptée à la finalité de communication prédéterminée, et optimisée dans la mise en forme réalisée</p>	<p>2 Livrables réalisés de manière indépendantes ou non :</p> <ul style="list-style-type: none">• Livable A2E1 Analyse d'une problématique professionnelle étayée reposant sur une première approche de l'état de l'art professionnel et scientifique, suivant un raisonnement scientifique Production individuelle écrite Cas réels théorisés• Livable A2E2 Analyse et synthèse de données produites et/ou existantes venant éclairer une problématique professionnelle Production individuelle et écrite Cas réel ou fictif
--	--	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A3. Développement des pratiques relationnelles, de communication et de négociation efficaces en contexte interculturel</p>	<p>A3C1. Mobiliser aisément les différents registres de l'expression écrite et orale de la langue d'usage de son activité professionnelle</p> <p>A3C2. Communiquer par oral et par écrit, de façon claire et non-ambiguë, dans au moins une langue étrangère</p> <p>A3C3. Construire des supports écrits ou oraux de communication de qualité respectant les bonnes pratiques et spécificités culturelles ou de diversité, visant l'efficacité et à véhiculer une image sérieuse et professionnelle s'appuyant une orthographe et une syntaxe de qualité</p> <p>A3C4. Conduire –ou participer- à des échanges visant l'assertivité en s'appuyant sur une connaissance de soi, des autres comme des techniques de négociation</p> <p>A3C5. Adapter sa communication écrite et orale aux différents contextes et publics (en termes de culture, diversité, ...) de telle manière à informer de façon claire ou à convaincre du bien-fondé d'une position défendue, en veillant à apporter du sens au message et à l'intervention réalisée</p>	<p>3 Livrables réalisés de manière indépendante ou non :</p> <ul style="list-style-type: none">• Livable A3E1. Validation des niveaux de langue requis Productions écrite et orale individuelles Mise en situation réelle et/ou fictive• Livable A3E2 Situation de communication professionnelle interculturelle au sein d'un projet, d'une proposition d'analyse visant l'information ou l'adhésion Production individuelle, orale ou écrite Cas réel ou fictif• Livable A3E3. Situation de négociation ou de préparation de négociation en contexte interculturel incluant :<ul style="list-style-type: none">- les arguments clé de sa position- l'identification des territoires de négociation- la prise en considération des techniques adéquats (écoute active, reformulation, verbal et non verbal,..) dans un contexte multiculturelProduction écrite et orale, individuelle et collective Cas réel
--	--	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A4. Développement de son identité professionnelle et de ses actions managériales par la pratique réflexive</p>	<p>A4C1. Caractériser et valoriser son identité, ses compétences et son projet professionnels en fonction d'un contexte.</p> <p>A4C2. Identifier les tendances métiers et compétences de son métier/périmètre d'activité afin de repérer les besoins en compétences, habiletés et comportements nécessaires</p> <p>A4C3. Repérer les communautés, réseaux, les ressources spécialisées, les modalités de veille relevant du ou des domaines professionnels dont on peut se prévaloir afin de maintenir la connaissance de son champs professionnel, établir des relais d'informations et/ou de supports, opérer un suivi de sujets jugés primordiaux, voire valoriser son identité professionnelle</p> <p>A4C4. Identifier ses axes de progrès et actions potentielles selon les objectifs et/ou enjeux personnels et professionnels du moment et présagés</p> <p>A4C5. Pratiquer les actions de réflexivité afin d'améliorer ses inter-relations professionnelles et pratiques managériales</p>	<p>3 livrables</p> <ul style="list-style-type: none">• Livrable A4E1. Adaptation de la présentation de son identité professionnelle à l'occasion d'une étape professionnelle (CV et lettre de motivation, ré-orientation, entretien annuel,...) Production : Individuel écrit Cas réel• Livrable A4E2. Premiers jalons d'analyse des tendances d'un métier et des sources d'informations, communautés et réseaux pertinents Production écrite collective Cas réel• Livrable A4E3. Retour d'expérience sur une situation professionnelle Production écrite individuelle Cas réel
--	---	--



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A5. Animation d'une équipe en mode projet ou fonctionnelle en présentiel et en distanciel</p>	<p>A5C1. Situer son rôle et celui de son équipe au sein de son organisation en repérant les principaux modes organisationnels, managériaux et culturels de telle manière à adapter son comportement, ses pratiques et choix managériaux</p> <p>A5C2. Identifier la relation d'emploi et les orientations de la politique RH dans l'organisation afin d'adapter ses actions et pratiques, tout en restant vigilant aux risques et responsabilités induites, comme aux implications en termes de RSE tant v/v des collaborateurs que de la société</p> <p>A5C3. Travailler en équipe et en réseau ainsi qu'en autonomie et responsabilité, tant en tant que leader ou participant, au service d'un projet.</p> <p>A5C4. Mobiliser les méthodes, outils et bonnes pratiques de la gestion de projet afin d'optimiser la conduite et l'atteinte des objectifs fixés que la collaboration ait lieu en physique ou distanciel</p>	<p>3 livrables</p> <ul style="list-style-type: none">• Livable A5E1. Analyse d'une situation et comportements des individus au sein d'une organisation destinée à améliorer l'efficacité individuelle et collective, y compris dans sa dimension distancielle, intégrant :<ul style="list-style-type: none">- une analyse des comportements des individus impliqués- la mobilisation des grilles d'analyse de comportements appréhendant les process individuels et les process inter-individuels- un diagnostic des enjeux organisationnels et individuels- des recommandations d'actionsProduction collective, oral avec support Cas réel ou fictif• Livable A5E2. Note de préconisations ou d'alertes, pour un périmètre ou un type d'actions, du déploiement d'une relation d'emploi définie par l'entreprise Production individuelle avec supports Cas réel ou fictif• Livable A5E3. Organisation d'un suivi de gestion de projet ET/OU Analyse d'un suivi intégrant :<ul style="list-style-type: none">- le contexte (acteurs, objectifs, ..)- les moyens et l'organisation
---	---	--



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<ul style="list-style-type: none">- les outils de conduite de projet ad-hoc- la gestion des relations avec les parties prenantes- le suivi et les ajustements- les risques normatifs et les questions éthiques/déontologiques- les modalités de mises en œuvre et vigilances induites par le distanciel- un retour d'expérience et les recommandations associées <p>Production collective et individuelle avec supports Cas réel ou fictif</p>
A6. Analyse de l'environnement international des affaires de l'entreprise et de son positionnement stratégique	<p>A6C1. Analyser et mener une veille régulière sur les secteurs d'activités et métiers de l'entreprise à l'échelle internationale, dans les dimensions géopolitiques, sociologiques, technologiques et réglementaires afin d'adapter d'établir des perspectives, et d'identifier des points de vigilance pour l'organisation et son activité</p> <p>A6C2. Mobiliser les connaissances et méthodologies adaptées à l'analyse des composantes économiques, géopolitiques, technologiques de l'environnement externe de l'entreprise afin de fiabiliser les diagnostics et leurs rigueurs</p> <p>A6C3. Actualiser régulièrement la connaissance et l'analyse de l'organisation dans laquelle on exerce son activité en termes d'orientation stratégique et de situation comptable et financière afin d'optimiser les</p>	<p>2 livrables</p> <p>Livrable A6E1. Analyse d'une ou de 2 dimension(s) clé(s) de l'environnement international des affaires de l'entreprise : analyse économie internationale et/ou géopolitique</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Pour la note d'analyse du contexte macro-économique internationale abordant :<ul style="list-style-type: none">- L'analyse de la tendance macro-économique observée- L'analyse de ses interdépendances et incidences avec les autres caractéristiques du contexte économique- Les incidences sur l'entreprise, ou son secteur d'activité <p>Type de production : individuelle / écrite Cas réel ou fictif</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Pour la note d'analyse d'une évolution du contexte géopolitique et de ses probables incidences sur l'entreprise



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>actions sur son périmètre et d'ajuster les recommandations faites</p> <p>A6C4. Comprendre le positionnement stratégique de l'entreprise avec les méthodes et outils ad hoc de manière à optimiser l'alignement des actions opérationnelles concernant le périmètre en charge</p> <p>A6C5. Mobiliser un premier niveau de lecture du document comptable et de ses principales rubriques afin d'intégrer dans l'analyse du positionnement stratégique de l'entreprises des informations comptables et financières permettant de mieux comprendre les choix stratégiques de la Direction</p>	<p>intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none">- Une approche géopolitique centrée sur l'entreprise- Une grille d'analyse et de gestion du risque géopolitique de l'entreprise- L'intégration de la responsabilité géopolitique des entreprises <p>Type de production : collectif avec support écrit Cas réel ou fictif</p> <p>Livrable A6E2. Note d'analyse du positionnement stratégique international de l'entreprise et de ses interdépendances avec son environnement comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- le diagnostic de l'environnement externe de l'entreprise avec l'identification des opportunités et risques de l'environnement- le diagnostic de l'environnement interne de l'entreprise (ressources et compétences de l'entreprise)- la mobilisation des outils adéquats (SWOT, Pestel, VRIO,..)- l'analyse et le développement des niveaux de stratégie « corporate » et « business »- les leviers de l'avantage concurrentiel- des propositions de recommandations en termes de veille terrain- la prise en considération des caractéristiques comptables et financières <p>Type de production : individuelle / écrite Cas réel ou fictif</p>
--	--	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A7. Déclinaison d'une stratégie marketing international en plan d'actions opérationnel</p>	<p>A7C1. Etablir le plan d'actions opérationnel et le mettre en œuvre en mobilisant les démarches, outils et techniques ad-hoc, en favorisant les innovations produit, process ou managériales, de telle manière à atteindre les objectifs de la stratégie marketing définie</p> <p>A7C2. Identifier les éléments légaux et de responsabilité sociale qui nécessitent prise en considération soit en tant que points de vigilance, d'adaptation ou sources d'opportunités, et les intégrer de manière adéquate dans le plan d'action</p> <p>A7C3. Mobiliser les indicateurs et outils de suivi de la performance adaptés au déploiement des stratégies marketing afin d'évaluer les résultats obtenus et ajuster les actions définies ou d'en élaborer de nouvelles</p> <p>A7C4. Evaluer la performance ex-ante d'un projet de développement marketing ou commercial en mobilisant la démarche d'étude de la décision financière de manière à accompagner le processus de décision</p> <p>A7C5. Suivre le développement du plan d'actions et repérer les points de difficultés potentiels, afin d'en poser un diagnostic, et envisager les premiers jalons d'actions et/ou d'alertes</p>	<p>4 livrables</p> <p>Livrable A7E1. Plan d'action d'une stratégie marketing internationale comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'analyse de la stratégie marketing- la déclinaison opérationnelle en plan d'actions marketing- la déclinaison opérationnelle en plan d'actions commercial- la définition des indicateurs à suivre, financiers et non financiers- l'identification des risques et opportunités éthiques et RSE de l'écosystème concerné <p>Production écrite collective et individuelle Cas réel ou fictif</p> <p>Livrable A7E2. Note de vigilance concernant l'identification de risques juridiques potentiels sur un contractualisation d'affaires ou un suivi comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'analyse et la qualification des faits à l'aide du vocabulaire juridique- l'identification du problème de droit- l'identification des règles de droit applicables- l'application des règles à la situation et les recommandations en découlant <p>Type de production : individuelle/ écrite</p>
--	---	--



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<p>Cas réel ou fictif</p> <p>Livrable A7E3. Estimation d'une performance globale <i>ex ante</i> d'un projet de développement commercial ou de marketing comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- l'établissement d'un tableau de flux de trésorerie sur la durée de vie du projet- l'utilisation des outils d'aide à la décision : VAN, TRI, indice de profitabilité et délai de récupération- des préconisations concernant des leviers d'actions en phase avec les objectifs de l'entreprise- un premier inventaire des risques et enjeux environnementaux et sociaux dans l'approche de la prise de décision concernant la performance du projet <p>Type de production : écrite, individuelle Cas réel ou fictif</p> <p>Livrable A7E4. Analyse, associée à des recommandations, d'un problème spécifique émergeant à l'occasion du déroulement d'un plan d'actions relevant d'une stratégie marketing Production écrite individuelle et collective Cas réel ou fictif</p>
--	--	--