



**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. 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 :

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 5 blocs de compétences, d'autres éléments sont à valider pour obtenir la certification comme : (i) une expérience professionnelle minimale et (ii) une expérience internationale est obligatoire (académique/professionnelle). (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 :

Le programme complet est organisé en six semestres sur trois ans. Chaque semestre comprend 30 crédits ECTS, soit un total de 180 crédits ECTS sur trois ans. Une expérience internationale d'au minimum 8 semaines à l'étranger dans le cadre d'un stage est prévue, ainsi qu'un semestre en échange ou en programme Transcontinental. Il est nécessaire de valider deux stages (2 mois en 1A, 2 mois en 2A), en France ou à l'étranger et de suivre une alternance en 3ème année (13 semaines min). (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 : 5, tous évalués par une ou 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. Analyse des enjeux du positionnement stratégique de son entreprise sur son activité</p>	<p>A1C1. Analyser le positionnement stratégique de l'entreprise en étudiant ses environnements externe et interne afin de mieux appréhender les incidences opérationnelles du contexte d'activité et des orientations établies par la Direction</p> <p>A1C2. Cibler les points de vigilance et de veille terrain en lien avec la stratégie de l'entreprise afin d'anticiper des axes de changement opérationnels et stratégiques</p> <p>A1C3. Mobiliser les capacités d'analyses des principales dimensions de l'environnement de l'entreprise (géopolitique, économique, technologique...) afin de comprendre les évolutions majeures en cours et à venir, et appréhender ainsi les risques et opportunités potentielles sur le secteur et les métiers de l'entreprise</p> <p>A1C4. Repérer les enjeux éthiques et de RSE liés au(x) secteur(s) d'activité et au(x) métier(s) de l'entreprise,</p>	<p>3 livrables</p> <ul style="list-style-type: none">• Livable A1E1. Note d'analyse du positionnement stratégique de l'entreprise et de ses interdépendances avec son environnement comprenant :<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 <p>Type de production : individuelle / écrite Cas réel ou fictif</p> <ul style="list-style-type: none">• Livable A1E2.



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>liés en particulier aux activités numériques, et pouvant impacter le périmètre d'activité en charge</p>	<p>Analyse de 3 dimensions d'interdépendances de l'entreprise avec son environnement externe (fusionnée ou scindée), soit :</p> <p>A1E2a. Note d'analyse sur la potentielle influence d'une technologie (émergente ou non) sur un métier, un secteur d'activité, ou une entreprise comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- le niveau de maturité de la technologie- ses potentiels applications sur le métier (les enjeux et écueils pour le métier)- les recommandations et modalités d'adoption <p>Type de production : individuelle/ écrite Cas réel ou fictif</p> <p>A1E2b. Note d'analyse d'une tendance du contexte macro-économique et de son incidence sur l'entreprise</p> <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> <p>A1E2c. Note d'analyse d'une évolution du contexte géopolitique et de ses probables incidences sur l'entreprise 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
--	--	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<p><i>Type de production : collectif avec support écrit</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Livrable A1E3. <p>Note de recommandation concernant un dilemme lié à une question éthique ou RSE concernant une activité ou un acteur de l'entreprise, incluant une dimension liée au numérique</p> <p><i>Type de production : individuelle / écrite</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p>
A2. Opérationnalisation des activités d'une stratégie commerciale et marketing	<p>A2C1. Analyser la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise en mobilisant les outils adéquats afin d'aligner et de dimensionner les processus, outils, démarches sur la stratégie établie</p> <p>A2C2. Déployer et contribuer à la définition du plan d'action marketing en s'appuyant sur une compréhension des tendances socio-culturelles et pratiques de consommation relatives aux clients cibles, en alignant les opportunités de marché et les ressources de l'entreprise</p> <p>A2C3. Valoriser les opportunités omnicanales de distribution des produits, services ou solutions en mobilisant particulièrement les supports digitaux</p> <p>A2C4. Aligner le plan d'actions commercial à court et moyen terme en déterminant les outils de prospection,</p>	<p>3 livrables</p> <ul style="list-style-type: none">• Livrable A2E1. <p>Définition des modalités opérationnelles du déploiement d'une stratégie globale –avec un focus local - marketing/commercial en plan d'actions</p> <p>comprenant :</p> <p>1/ pour la partie collective : la stratégie globale, intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none">- La définition des objectifs commerciaux à court terme et moyens termes en adéquation avec la stratégie et le positionnement défini par la Direction- La cartographie des cibles marchés et clients prioritaires en intégrant les principaux critères de segmentation et de ciblage- Une carte de positionnement concurrentiel- Les actions opérationnelles pour atteindre chaque objectif par cible client<ul style="list-style-type: none">- En termes de réseau commercial Xcanal- En termes de stratégie omnicanale de distribution de



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>de suivi, et de performance (KPI) à mobiliser afin d'optimiser la conduite du plan et la réalisation des objectifs commerciaux préétablis</p> <p>A2C5. Négocier en mobilisant les techniques adéquates afin de conclure une offre compétitive pour le client et rentable pour l'entreprise</p> <p>A2C6. Diagnostiquer les points de vigilance d'une contractualisation ou d'un suivi de contractualisation avec un client, un partenaire ou un fournisseur</p>	<p>produits et spécifiant les orientations btob, btobtoc,..</p> <ul style="list-style-type: none">- En termes d'optimisation du parcours client- En termes de suivi et usage des KPI <p>- La définition du budget associé au plan commercial</p> <p>- La définition des outils de reporting pour évaluer les différentes formes de ROI attachées aux actions envisagées</p> <p>2/ pour la partie individuelle : la stratégie locale (zone/pays), abordant les spécificités liées à la zone concernée.</p> <p>Type de production : collective et individuelle / écrite</p> <p>Cas réel ou fictif</p> <ul style="list-style-type: none">• Livrable A2E2. <p>Action de négociation comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- La préparation d'une négociation de type OCEAN- L'analyse et retour d'expérience d'une situation de négociation <p>Type de production : collective / écrite</p> <p>Cas réel</p> <ul style="list-style-type: none">• Livrable A2E3. <p>Note d'alerte concernant l'identification de risques juridiques potentiels sur un contractualisation d'affaires ou un suivi comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- Analyse et qualification des faits à l'aide du vocabulaire juridique- Identification du problème de droit- Identification des règles de droit applicables- Application des règles à la situation <p>Type de production : individuelle/ écrite</p> <p>Cas réel ou fictif</p>
--	---	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A3. Pilotage d'un projet de développement commercial ou marketing dans un contexte digital</p>	<p>A3C1. Mobiliser la pratique des outils numériques et méthodes d'intelligence collective en mobilisant les dispositifs ad-hoc, notamment de créativité, soutenant la culture intrapreneuriale, en vue de favoriser l'agilité de l'organisation à son environnement, et être plus spécifiquement d'être force de proposition sur les différentes caractéristiques et canaux de distribution des produits et services de l'entreprise</p> <p>A3C2. Définir les principales étapes du projet de développement commercial ou marketing en mobilisant les démarches et outils ad hoc de manière à structurer le travail et déterminer les livrables à produire et leur cadencement</p> <p>A3C3. Organiser la recherche de ressources complémentaires permettant de confirmer ou de spécifier la demande du projet et les conditions de réussite en tenant compte du marché, des clients ciblés et de la culture de l'entreprise</p> <p>A3C4. Définir les objectifs et les indicateurs clés, le calendrier, les modalités opératoires, les ressources (compétences et matériels, tant en interne qu'en externe) nécessaires au projet ciblé</p>	<ul style="list-style-type: none">• Livrable A3E1. A partir d'un cahier des charges donné par la Direction commerciale ou marketing, élaboration d'un projet de développement commercial ou marketing dans un contexte digital <p>A3E1a. Soit dans le cas d'un projet de marketing digital, la proposition comprend :</p> <ul style="list-style-type: none">- Analyse du contexte et définition du SWOT associé- Identification des caractéristiques de la cible visée- Définition d'un persona- Énonciation du positionnement- Déclinaison de l'offre au travers des 7P- Production d'éléments de contenu digital <p><i>Composante globale collective + composante individuelle sur un segment / cible particulière</i></p> <p>Type de production : Collectif et individuel ; <i>écrit et oral</i> Cas réel ou fictif</p> <p>A3E1b. Soit dans le cas d'un projet de développement commercial digital, la proposition comprend :</p> <ul style="list-style-type: none">- Le déploiement des objectifs commerciaux à court et moyen termes en adéquation avec la stratégie et le positionnement défini par la Direction- La définition des clients prioritaires en intégrant les principaux critères de segmentation et de ciblage
--	---	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



	<p>A3C5. Identifier les principaux risques et principales opportunités du projet, et des éventuels <i>scenariis</i> à hiérarchiser</p>	<ul style="list-style-type: none">- Une carte de positionnement concurrentiel- Les actions opérationnelles pour atteindre chaque objectif par cible client<ul style="list-style-type: none">○ En termes de réseau commercial Xcanal○ En termes de stratégie omnicanale de distribution de produits et spécifiant les orientations btob, btobtoc,..○ En termes de fidélisation et de prospection○ En termes d'optimisation du parcours client○ En termes de suivi et usage des KPI- La définition du budget associé au plan commercial- La définition des outils de <i>reporting</i> pour évaluer les différentes formes de ROI attachées aux actions envisagées- L'élaboration à partir des outils CRM des indicateurs de performance (stratégique et financière) du compte client en rapport avec la stratégie commerciale <p>Type de production : individuelle/ écrite Cas réel ou fictif</p>
<p>A4. Déploiement des pratiques de travail collaboratives et de la gestion de projet</p>	<p>A4C1. Mobiliser la ou les langues de l'activité professionnelle à l'écrit comme à l'oral de manière rigoureuse de telle façon à proposer une communication efficace, adaptée aux principaux contextes, et véhiculant une image professionnelle</p> <p>A4C2. Gérer les inter-relations comme les actions managériales en prenant en considération le profil du</p>	<p>5 livrables</p> <ul style="list-style-type: none">• Livrable A4E1. <p>Conduite de 2 différentes actions de communication en contexte professionnel parmi les 4 situations aux objectifs suivants (dont au moins une en individuel) :</p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>collaborateur (personnalité, compétences, culture, diversité...) afin de soutenir l'efficacité individuelle et collective, et si besoin minimiser les situations conflictuelles, voire y apporter des solutions</p> <p>A4C3. Piloter les différents temps d'interactions avec des tiers internes ou externes (réunion, RDV individuel) en mettant en place les bonnes pratiques de communication (ordre du jour, compte-rendu, suivi relance, outils collaboratifs...), et en l'adaptant au contexte et à l'auditoire</p> <p>A4C4. Conduire un projet en mobilisant et en dimensionnant les méthodologies et outils adaptés, en procédant aux ajustements nécessaires, de telle manière à atteindre les objectifs visés et à réaliser les livrables dans les délais requis</p>	<p>A4E1a. Réaliser une présentation orale, en vidéo, sur les réseaux,.. pouvant concerner soi-même, ou l'entreprise, ou une activité, ou une réalisation,.. visant l'information ou la promotion <i>Production : écrit ou oral, individuel ou collectif</i> Cas réel ou fictif</p> <p>A4E1b. Convaincre et argumenter –avec ou sans supports - sur un projet, une modalité opératoire, un mode de financement,.. vis-à-vis de client interne ou externe <i>Production : écrit individuel et oral collectif</i> Cas réel ou fictif</p> <p>A4E1c. Communiquer en visant l'assertivité <i>Production : écrit ou oral, individuel ou collectif</i> Cas réel ou fictif</p> <p>A4E1d. Formulation d'une synthèse claire de points de vue et d'analyses concernant un sujet professionnel, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">• la définition d'une problématique• une structuration en lien avec la problématique• une démonstration/analyse fluide• une introduction et une conclusion <p><i>Production : écrit ou oral, individuel ou collectif</i> Cas réel ou fictif</p> <ul style="list-style-type: none">• Livrable A4E2. <p>Validation des niveaux de langue(s) requis <i>Production : individuel, écrit et oral, individuel ou collectif</i></p>
--	---	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<p><i>Cas réel ou fictif</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Livrables A4E3a et A4E3b : Livrable scindé en 2 composantes faisant référence à une même situation -ou non- de travail collaboratif <p>A4E3a. Note d'identification du style de management à adopter selon un individu et le contexte comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'analyse de la situation réelle (contexte organisationnel, managérial, conditions de travail)- La prise en compte des conséquences du management sur l'efficacité, le bien-être, les conditions de travail des collaborateurs <p>Type de production : écrite et individuelle Cas réel ou fictif</p> <p>A4E3b. Préconisations de gestion de situation conflictuelle, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none">- L'analyse de l'existence du conflit- La caractérisation du conflit- L'origine du conflit- Les préconisations de gestion du conflit <p>Type de production : orale et écrite / collective Cas réel ou fictif</p>
--	--	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<ul style="list-style-type: none">• Livrable A4E4. Organisation d'une réunion et préparation de son animation comprenant :<ul style="list-style-type: none">- Les éléments et étapes nécessaires à l'organisation matérielle de la réunion- La spécification des objectifs et livrables de la réunion- L'analyse du contexte, des participants, et éventuelles parties prenantes- La définition des supports et modalités de communication avant, pendant et après la réunion- Les leviers d'implication de chacun et de construction d'un livrable commun- Les points de vigilance et les possibles actions/facteurs de régulation à mettre en placeType de production : écrite / collective Cas réel ou fictif • Livrable A4E5. Présentation du Kick-off et Note Rex d'une gestion de projet, et autoanalyse de sa contribution au projet incluant : Pour le Kick off (<i>production collective</i>)<ul style="list-style-type: none">- Le cahier des charges du projet- Le tableau des livrables, sous livrables et cadencement du projet- Les facteurs clés de succès et analyse de risques- L'identification des parties prenantes- La charte de l'équipe- La répartition des rôles
--	--	--



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<ul style="list-style-type: none">- Le plan de communication- Un budget prévisionnel- Les outils d'animation des équipes projet à mobiliser <p>Pour le Rex (production collective) :</p> <ul style="list-style-type: none">- Identification et analyse des écarts entre le prévisionnel et le réalisé- Analyse des modalités d'ajustements en cours de projet- Préconisations et conseils pour une future conduite de projet- L'incidence de la dynamique de groupe est appréhendée <p>Pour l'auto-analyse de sa contribution au projet incluant (production individuelle)</p> <ul style="list-style-type: none">- Une auto analyse concernant le travail prévu, réalisé et livré à l'équipe- S'appuyant sur une analyse par les tiers de sa contribution <p>Type de production : collective et individuelle, écrite et oral Cas réel</p>
<p>A5. Mobilisation des outils d'aide à la décision et de suivi de performances</p>	<p>A5C1. Mobiliser la pratique des outils informatiques et numériques nécessaires aux activités métier et managériales</p> <p>A5C2. Identifier la nature des coûts (directs, indirects, complets, marginaux, etc.) pour prendre une décision ajustée</p>	<ul style="list-style-type: none">• Livrable A5E1. <p>Mobilisation des outils et techniques d'aide à la décision sur un questionnement / une analyse /un suivi d'un problème, d'un sujet, d'une performance commercial(e) ou marketing</p> <p>Production écrite individuelle Cas réel ou fictif</p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>A5C3. Proposer une première approche de la rentabilité économique et/ou financière d'un projet ou d'un service</p> <p>A5C4. Comprendre la situation comptable et financière de l'entreprise afin d'apprécier les incidences de l'activité en charge sur les principaux ratios de l'entreprise et vigilances en cours en la matière</p>	<ul style="list-style-type: none">• Livrable A5E2. Analyse d'une structure de coûts et leurs incidences sur les prix et les marges suite à une interpellation de la Direction, comprenant :<ul style="list-style-type: none">- un diagnostic de la structure de coûts- les recommandations sur les ajustements possibles incluant les impacts sur les éléments jugés problématiques par la DirectionType de production : individuelle écrite Cas réel ou fictif• Livrable A5E3. Estimation d'une performance globale <i>ex ante</i> d'un projet de développement commercial ou de marketing comprenant :<ul style="list-style-type: none">- Établissement d'un tableau de flux de trésorerie sur la durée de vie du projet- 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 projetType de production : écrite individuelle Cas réel ou fictif
--	---	--