REFERENTIEL D'ACTIVITES *décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*	**REFERENTIEL DE COMPETENCES** *identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités*	**REFERENTIEL D'EVALUATION** *définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis* **MODALITÉS D'ÉVALUATION**
A1. Elaborer ou co-construire une vision stratégique nationale et internationale pour l'entreprise et sa déclinaison sur une activité *Veille* *Définition stratégie de l'organisation et de son orientation RSE* *Déclinaison stratégique sur un périmètre* *Analyse de la situation financière*	**A1C1. Réaliser une veille sur l'évolution de l'écosystème de l'entreprise** et **anticiper les transformations et innovations possibles** en s'appuyant notamment sur des grilles de lecture économique afin d'orienter les décisions stratégiques	Bloc évalué au moyen de : • Rapport(s) d'étude de cas d'entreprises concernant des analyses/recommandations/décisions de l'approche stratégique de l'entreprise et de son offre, de son environnement, et de sa santé financière • Contrôle(s) de connaissances relevant des domaines liés à la construction d'une vision stratégique *Cas réel ou fictif* *Production écrite et/ou orale, avec 60% d'évaluations individuelles minimum*
	A1C2. Piloter ou co-piloter la construction d'une vision stratégique internationale en définissant des objectifs et en étant attentif au sens donné, en prenant en considération les impacts économiques et sociaux des décisions, de sorte à orienter le développement international et responsable de l'organisation	
	A1C3. **Décliner la stratégie de l'organisation sur le périmètre de Direction considérée** (fonction, business unit,…) en définissant les principaux axes de la politique - objectifs poursuivis, priorités d'actions, ressources, objectifs de performance - afin d'assurer une mise en œuvre alignée et performante sur les orientations globales	
	A1C4. Estimer la capacité de l'entreprise à financer son activité et son développement à partir de l'analyse du tableau des flux de trésorerie et des états financiers **afin d'éclairer les décisions de d'investissement et de financement**	
	A1C5. Évaluer la performance et les équilibres financiers de l'entreprise à partir de l'analyse des principaux ratios financiers (rentabilité, liquidité, fonds de roulement, BFR, endettement, ROI…) afin d'orienter les décisions stratégiques de gestion et d'allocation des ressources	

	A1C6. Contribuer aux approches durables de l'organisation en questionnant le modèle de création de valeur et les types de performances observées et retenues pour prendre des décisions, notamment à l'aune des parties prenantes, des **enjeux de RSE et des principes éthiques**	
A2. Manager des équipes élargies en contexte international et interculturel en mobilisant des pratiques de leadership responsable *Management international des équipes* *Leadership* *Gestion de projet* *Négociations internationales*	**A2C1. Développer une connaissance de soi (modes d'actions, de communications...) en engageant régulièrement des pratiques réflexives** concernant ses actes professionnels et managériaux et en évaluant ses compétences au regard de l'évolution du métier, de l'organisation, et de la société de manière à définir ses axes de progrès	Bloc évalué au moyen de : - Rapport(s) d'étude de cas d'entreprises / de situations managériales - Rapport(s) réflexif(s) sur des situations professionnelles managériales ou de leadership - Mise(s) en situation et rapports d'action de négociation, de mises en œuvre d'outils et démarches - Contrôle(s) de connaissances relevant des actions de management des équipes, des démarches et outils *Cas réel ou fictif* *Production écrite et/ou orale, avec 60% d'évaluations individuelles minimum*
	A2C2. Adapter sa communication, à l'écrit comme à l'oral, à un auditoire interculturel comme aux **différents contextes professionnels** (animation de réunions, entretiens, argumentaires en situations interpersonnelles ou de groupe) afin de s'assurer du message transmis et du maintien de la qualité du relationnel souhaité	
	A2C3. Gérer l'organisation et l'animation des collectifs, en veillant à l'inclusion des différents profils de collaborateurs, dans un contexte international et interculturel, autour des axes stratégiques et leur opérationnalisation de sorte à favoriser l'engagement des équipes et la performance collective	
	A2C4. Mobiliser ses capacités de leadership responsable auprès de collaborateurs et d'équipes internationales à travers des pratiques de communication, de coordination et d'accompagnement du changement afin de favoriser l'adhésion aux transformations de l'organisation	

	A2C5. Planifier et piloter un projet multidisciplinaire et interculturel en appliquant **les méthodes et outils de gestion de projet** adaptés de sorte à fournir le livrable dans les délais prévus	
	A2C6. Conseiller et négocier avec ses équipes comme avec ses partenaires d'affaires en contexte **interculturel** en veillant aux principes **éthiques et déontologiques** de sorte à construire un alignement autour de solutions partagées	
A3. Définir les axes opérationnels du déploiement de la stratégie internationale sur un périmètre d'activités *Analyse de l'environnement externe du périmètre* *Opérationnalisation et plan d'actions concernant le périmètre*	**A3C1**. **Investiguer** de manière plus précise **les caractéristiques de l'environnement externe relevant du périmètre d'activité considéré** au travers de leurs opportunités et impacts opérationnels et sectoriels de manière à nourrir les options et questionnements stratégiques	Bloc évalué au moyen de : • Note(s) d'analyse de composantes de l'environnement externe relevant du périmètre d'activité • Rapport(s) (*ex post* ou *ex ante*) d'étude(s) de cas d'entreprises / de situations managériales d'opérationnalisation et de plans d'actions, et/ou de leurs composantes • Contrôle(s) de connaissances *Cas réel ou fictif* *Production écrite et/ou orale, avec 60% d'évaluations individuelles minimum*
	A3C2. Identifier les règles et normes spécifiques à l'activité et aux métiers du périmètre considéré afin de définir les vigilances et les modalités de leurs mises en œuvre, avec le cas échéant la ré-interrogation de l'organisation et des process existants, et l'actualisation des compétences nécessaires	
	A3C3. **Organiser les différentes activités opérationnelles et de pilotage de l'exécution de la stratégie,** en définissant les processus et les ressources à mettre en œuvre, les méthodes et outils, associés aux objectifs à atteindre, de sorte à traduire sur le périmètre, les orientations et priorités de l'entreprise en plans d'actions	
A4. Orienter les choix d'investissements, les performances opérationnelles, et les risques d'activités	**A4C1. Évaluer les possibilités d'investissement en lien avec la stratégie envisagée** en mobilisant des analyses financières, des scénarios de développement et des critères de rentabilité et de risque afin d'éclairer les choix d'allocation des ressources	Bloc évalué au moyen de : • Etude(s) de cas d'entreprise portant sur l'analyse de décisions à partir d'indicateurs financiers et non financiers
	A4C2. Piloter les indicateurs financiers et non financiers afin d'orienter les activités opérationnelles spécifiques aux métiers et	

internationales en visant l'amélioration continue *Evaluation des investissements* *Suivi des performances et des risques*	aux activités concernés permettant d'apprécier les effets et résultats des plans d'action entrepris, en étant vigilant au parcours client et à l'expérience client **A4C3. Intégrer dans les actions de pilotage les modalités de gestion des risques** en mobilisant les démarches, outils et bonnes pratiques pertinents au regard de leur nature afin de réduire l'exposition de l'activité et de l'entreprise à ceux-ci	• Etude(s) de cas d'entreprise concernant des dimensions ou des tendances, facteurs de risques et de possibles impacts sur les performances • Contrôle(s) de connaissances *Cas réel ou fictif* *Production écrite et/ou orale, avec 60% d'évaluations individuelles minimum*
A5. Piloter les processus d'innovation sur un périmètre d'activité *Veille sur les opportunités et contraintes d'innovation* *Conduite des processus de créativité et d'innovation*	**A5C1. Repérer,** en s'appuyant sur un système de veille assurant des résultats qualitatifs**, les tendances sectorielles, technologiques et sociétales,** afin d**'identifier les opportunités ou contraintes d'innovations** pour le périmètre en responsabilité **A5C2. Organiser,** en s'appuyant sur une caractérisation des technologies et de leurs usages, **l'animation des réflexions sur les implémentations possibles de technologiques, numériques et d'automatisation** pertinentes pour l'organisation **A5C3. Promouvoir et piloter les processus d'innovation** sur son périmètre d'activité en s'appuyant sur des démarches collaboratives et des dispositifs d'expérimentation afin de renforcer la capacité d'adaptation et la compétitivité de l'organisation	Bloc évalué au moyen de : • Etude(s) de cas d'entreprise, concernant des opportunités ou des contraintes d'innovation en termes de produit ou de processus, d'innovations radicales ou incrémentales • Etude(s) de cas d'entreprise ou Rapports réflexifs concernant la définition, la caractérisation, l'implémentation, ou les méthodes concernant les processus et des pratiques d'innovation • Contrôle(s) de connaissances *Cas réel ou fictif* *Production écrite et/ou orale, avec 60% d'évaluations individuelles minimum*
A6. Conduire et défendre des études approfondies d'un sujet de management stratégique basé sur un raisonnement scientifique et des savoirs hautement spécialisés	**A6C1. Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses sources de savoirs hautement spécialisés** pour documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation **A6C2. Définir et instruire une problématique de management stratégique en mobilisant une démarche, des ressources, des méthodologies et un raisonnement scientifiques** afin de formuler	Bloc évalué au moyen de : **Etude approfondie d'un sujet de management stratégique pertinent en contexte professionnel mobilisant une démarche, un raisonnement, et des références scientifiques,**

Définition d'une problématique *Défense d'une position avec une démarche et une rigueur scientifiques* *Elaboration d'un livrable valorisant le caractère scientifique et son application professionnelle*	un document écrit d'une analyse structurée, approfondie et fiable, permettant de dégager des propositions originales pour l'activité, l'entreprise, ou le secteur	et respectant les normes d'intégrité scientifique et de déontologie académiques et professionnelles *Production écrite en binome, avec oral individuel*
	A6C3. Défendre l'analyse proposée et la démarche retenue devant différents publics afin de les convaincre des conclusions et des recommandations formulées, en français ou dans une langue étrangère	