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	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
PILOTER DES SITUATIONS ORGANISATIONNELLES COMPLEXES EN CONTEXTE INCERTAIN			
Analyse des situations organisationnelles complexes et des dynamiques de transformation. Structuration de démarches d'évolution adaptées à des environnements incertains. Conception de dispositifs d'accompagnement des transformations organisationnelles. Appui aux processus décisionnels liés aux transformations et à leurs impacts. Contribution à la cohérence et à la sécurisation des trajectoires de transformation.	Analyser une situation organisationnelle en mobilisant plusieurs disciplines afin d'identifier les interdépendances, les enjeux majeurs et les facteurs de transformation. Adapter ses méthodes de travail en intégrant les contraintes d'un environnement incertain afin de structurer des démarches d'évolution organisationnelle pertinentes. Croiser des approches issues de différentes expertises afin de concevoir des solutions innovantes et des dispositifs d'accompagnement des transformations adaptés au contexte. Exercer une pensée critique en évaluant les options possibles afin d'arbitrer et de sécuriser les décisions dans des processus de transformation.	**- Rapport écrit et soutenance orale :** Les apprenants doivent analyser une problématique propre à un secteur ou une industrie, puis formuler des recommandations adaptées en proposant des solutions pertinentes.	Capacité à analyser une situation complexe - Le diagnostic est structuré et contextualisé - Les arbitrages sont argumentés et cohérents avec les enjeux identifiés Capacité à structurer une démarche en contexte incertain - Les scénarios intègrent contraintes et risques - Les options sont argumentées Capacité à concevoir des dispositifs de transformation - Les solutions sont cohérentes avec le diagnostic - Les modalités de mise en œuvre sont adaptées Capacité à sécuriser la décision - Les arbitrages sont justifiés - Les recommandations sont opérationnelles
CONCEVOIR UN BUSINESS PLAN CRÉATEUR DE VALEUR			
Définition d'un positionnement et d'une proposition de valeur pour structurer le projet. Structuration du modèle économique et des conditions de viabilité de l'activité. Organisation du déploiement opérationnel nécessaire à la mise en œuvre du projet. Pilotage de la cohérence et de la performance globale du business plan.	Analyser un marché, un environnement concurrentiel et des enjeux stratégiques à partir de données qualitatives et quantitatives afin de définir une proposition de valeur cohérente et différenciante. Construire un plan marketing opérationnel en mobilisant les leviers de segmentation, ciblage, positionnement et mix marketing afin de soutenir la création ou l'évolution d'un produit, service ou activité. Élaborer des prévisions et indicateurs financiers en structurant les coûts, revenus, investissements et seuils de rentabilité afin d'évaluer la viabilité économique et la performance du projet. Intégrer les contraintes logistiques et opérationnelles en tenant compte des ressources, processus et flux afin d'assurer la faisabilité et la mise en œuvre effective du business plan.	**- Rapport écrit – Projet de création d'entreprise ou de lancement d'une nouvelle ligne d'activité :** Business plan d'un projet entrepreneurial ou de développement d'activité intégrant analyse stratégique et marketing, prévisions financières, planification opérationnelle et modalités de pilotage.	Capacité à analyser un marché et définir une proposition de valeur - L'analyse du marché et de la concurrence est structurée - La proposition de valeur est cohérente et différenciante Capacité à construire un plan marketing opérationnel - Les choix de segmentation et positionnement sont justifiés - Le plan d'action marketing est cohérent et réaliste Capacité à structurer la viabilité économique du projet - Les prévisions financières sont argumentées - Les indicateurs de performance sont pertinents Capacité à assurer la faisabilité opérationnelle - Les contraintes logistiques sont prises en compte - Le déploiement opérationnel est structuré

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	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
PILOTER DES DÉCISIONS MANAGÉRIALES RESPONSABLES EN CONTEXTE DURABLE ET INTERCULTUREL			
Analyse des enjeux managériaux, sociétaux et environnementaux pour orienter les décisions. Prise en compte des parties prenantes et de leurs interactions dans la conduite des activités. Management de la diversité culturelle en contexte professionnel. Déploiement de pratiques de leadership responsable en contextes organisationnels et interculturels.	Analyser des dilemmes managériaux, sociétaux et environnementaux en évaluant leurs impacts multidimensionnels, afin d'éclairer les décisions responsables. Intégrer les parties prenantes, en mobilisant une vision systémique, en identifiant attentes et contraintes et effets induits, afin de conduire des arbitrages équilibrés tenant compte des externalités. Manager la diversité culturelle, en adaptant communication et coordination, afin de renforcer la performance des équipes internationales. Développer un leadership responsable, en mobilisant une posture réflexive et en contextualisant enjeux et pratiques, afin d'adopter des comportements adaptés et responsables.	**- Rapport écrit – Analyse d'un cas d'entreprise en matière de développement durable et de responsabilité sociétale :** Étude critique et systémique d'une situation organisationnelle intégrant les enjeux managériaux, sociétaux et environnementaux, avec recommandations. **- Rapport écrit – Analyse d'une situation de management interculturel :** Étude critique d'une situation professionnelle multiculturelle avec coordination d'acteurs et enjeux de leadership, assortie de recommandations managériales.	Capacité à analyser des dilemmes managériaux et sociétaux - Les enjeux multidimensionnels sont identifiés - Les impacts des décisions sont évalués Capacité à intégrer les parties prenantes - Les acteurs et leurs attentes sont identifiés - Les arbitrages tiennent compte des externalités Capacité à manager la diversité culturelle - Les adaptations managériales sont pertinentes - La coordination favorise la coopération Capacité à exercer un leadership responsable - La posture réflexive est démontrée - Les décisions sont cohérentes avec les principes éthiques

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	CRITÈRES D'ÉVALUATION
PILOTER UNE TRANSFORMATION DIGITALE ET L'INTÉGRATION STRATÉGIQUE DE L'IA			
Définition des orientations de transformation digitale alignées à la stratégie de l'organisation. Intégration des technologies émergentes et de l'IA dans les activités organisationnelles. Organisation de la gouvernance des données et de leur usage responsable. Prise en compte des enjeux de cybersécurité dans le pilotage des systèmes et des activités numériques. Accompagnement des évolutions organisationnelles liées aux transformations digitales.	Concevoir une stratégie digitale, en évaluant le contexte, objectifs, opportunités et risques, afin de créer de la valeur organisationnelle. Intégrer l'IA et les technologies émergentes, en analysant apports et limites, afin de soutenir innovation et évolution des modèles. Mettre en œuvre une gouvernance responsable des données, en appliquant éthique et conformité, afin de garantir un usage sécurisé. Identifier les enjeux de cybersécurité, en évaluant vulnérabilités et protections, afin de sécuriser les systèmes. Accompagner la conduite du changement, en mobilisant des leviers d'adhésion, afin de faciliter l'adoption des solutions digitales.	**- Présentation d'un projet de transformation digitale (cas d'entreprise) :** Élaboration et soutenance d'une proposition stratégique intégrant solutions numériques, intelligence artificielle et technologies émergentes, incluant la définition d'une gouvernance des données, l'identification des enjeux de cybersécurité et l'accompagnement du changement organisationnel.	Capacité à concevoir une stratégie digitale - Les objectifs et enjeux sont clairement définis - Les choix stratégiques sont cohérents et argumentés Capacité à intégrer l'IA et les technologies émergentes - Les apports et limites des solutions sont analysés - L'intégration est adaptée au modèle organisationnel Capacité à mettre en œuvre une gouvernance des données - Les principes de conformité et d'éthique sont pris en compte - Les dispositifs de sécurisation des données sont structurés Capacité à identifier les enjeux de cybersécurité - Les risques et vulnérabilités sont identifiés - Les mesures de protection sont pertinentes Capacité à accompagner la conduite du changement digital - Les leviers d'adhésion sont mobilisés - Les actions favorisent l'appropriation des solutions
EXERCER UN LEADERSHIP D'INFLUENCE EN ENVIRONNEMENT COMPLEXE			
Construction d'une posture managériale adaptée aux environnements professionnels complexes. Communication des orientations et des décisions nécessaires à la conduite des activités collectives. Exercice d'un leadership d'influence dans les relations professionnelles et les dynamiques d'équipe. Coordination et animation des équipes dans des contextes de travail évolutifs. Contribution à l'amélioration continue des pratiques et du fonctionnement organisationnel.	Construire une posture professionnelle experte, en analysant son rôle, son positionnement et sa valeur ajoutée, afin d'intervenir de manière crédible dans des environnements exigeants. Communiquer des orientations et décisions managériales auprès d'équipes et de parties prenantes, y compris en contexte international, afin de favoriser la compréhension et l'adhésion collective. Exercer un leadership d'influence en mobilisant argumentation et négociation afin d'orienter les décisions et fédérer les acteurs autour d'objectifs communs. Mettre en place des modalités de coordination et d'animation d'équipe afin de favoriser l'engagement, la coopération et l'efficacité collective. Identifier et proposer des leviers d'amélioration organisationnelle et managériale afin de renforcer durablement la performance de l'équipe.	**- Présentation argumentée d'un projet professionnel :** Soutenance orale d'un projet professionnel intégrant la formalisation d'une posture managériale, la communication d'orientations stratégiques et la proposition de leviers d'amélioration organisationnelle, appuyée par un dossier professionnel incluant un curriculum vitae.	Capacité à construire une posture professionnelle experte - Le positionnement managérial est explicité et argumenté. - Les décisions sont justifiées par des éléments factuels et cohérents avec les objectifs. Capacité à communiquer des orientations managériales - Les orientations sont structurées et argumentées de manière cohérente. Capacité à coordonner et animer une équipe - La répartition des rôles et des tâches est formalisée et cohérente. - Le suivi des actions et des échéances est assuré. Capacité à proposer des leviers d'amélioration - Les axes d'amélioration sont cohérents avec le diagnostic établi. - Les propositions sont opérationnelles et argumentées.

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	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC OPTIONNEL : PILOTER LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET LE CONTRÔLE DE GESTION STRATÉGIQUE			
Production et fiabilisation de l'information financière au service de la gouvernance. Pilotage de la performance économique et structuration du contrôle de gestion. Supervision des équilibres financiers et de la gestion de la trésorerie. Organisation du contrôle interne, de la maîtrise des risques et de la conformité financière. Contribution aux décisions stratégiques et aux opérations financières de transformation.	Élaborer et analyser des états financiers en mobilisant les normes IFRS et les outils de reporting financier pour fournir une information fiable et pertinente aux décideurs. Mettre en place et piloter des systèmes de contrôle de gestion en utilisant les progiciels et tableaux de bord pour suivre la performance et optimiser les coûts. Gérer la trésorerie et les flux financiers en mobilisant les outils de cash management et d'ingénierie financière pour assurer la liquidité et la rentabilité de l'entreprise. Réaliser des audits internes et contrôler la conformité en appliquant les normes d'audit et les procédures de gouvernance pour sécuriser les opérations et les informations financières. Conseiller sur les opérations de fusions, acquisitions et restructurations en mobilisant l'analyse financière, fiscale et juridique pour soutenir les décisions stratégiques.	**- Projet stratégique financier – Dossier écrit et soutenance orale :** Analyse d'une situation d'entreprise réelle ou simulée intégrant production et diagnostic d'états financiers, évaluation de la performance et des risques, et conception d'une opération financière stratégique.	Capacité à élaborer et analyser des états financiers - Les états financiers sont structurés et conformes aux normes - L'analyse met en évidence les enjeux de performance Capacité à piloter le contrôle de gestion - Les indicateurs et tableaux de bord sont pertinents - Les écarts sont analysés et justifiés Capacité à gérer les équilibres financiers - Les flux et besoins de trésorerie sont identifiés - Les solutions proposées assurent la viabilité financière Capacité à assurer le contrôle interne et la conformité - Les risques sont identifiés - Les dispositifs de sécurisation sont adaptés Capacité à contribuer aux décisions financières - Les analyses sont argumentées - Les recommandations sont cohérentes et opérationnelles
BLOC OPTIONNEL : CONSEILLER LES OPÉRATIONS JURIDIQUES, FISCALES ET PATRIMONIALES			
Analyse des enjeux juridiques et fiscaux des activités afin de sécuriser les décisions et les opérations. Structuration et sécurisation des opérations relevant du droit des affaires et de la vie des sociétés. Conception de stratégies patrimoniales et de transmission adaptées aux contextes économiques et familiaux. Encadrement des relations contractuelles nationales et internationales. Communication d'analyses juridiques et fiscales à destination des parties prenantes et des décideurs.	Analyser des situations juridiques et fiscales en mobilisant la législation, la jurisprudence et les normes applicables pour proposer des solutions conformes à la loi. Appliquer les règles de droit des sociétés et pénal des entreprises en utilisant les outils d'ingénierie juridique pour sécuriser les opérations et prévenir les risques. Concevoir des stratégies patrimoniales et successorales en mobilisant les principes de fiscalité et de transmission pour optimiser la gestion et la protection du patrimoine. Rédiger et négocier des contrats nationaux et internationaux en utilisant les pratiques standards et les conventions applicables pour sécuriser les transactions et relations commerciales. Communiquer et présenter des analyses juridiques et fiscales en mobilisant l'éloquence et des supports écrits adaptés pour convaincre les parties prenantes et faciliter la prise de décision.	**- Projet juridique stratégique – Dossier écrit et soutenance orale :** Analyse d'une situation d'entreprise réelle ou simulée intégrant sécurisation juridique et fiscale des opérations, élaboration d'une stratégie patrimoniale ou contractuelle.	Capacité à analyser des situations juridiques et fiscales • Les enjeux juridiques et fiscaux sont correctement qualifiés • Les solutions proposées sont conformes aux normes applicables Capacité à sécuriser les opérations en droit des affaires • Les risques juridiques sont identifiés • Les dispositifs de sécurisation sont adaptés Capacité à concevoir des stratégies patrimoniales • Les mécanismes de transmission sont pertinents • Les choix fiscaux sont justifiés Capacité à encadrer les relations contractuelles • Les clauses contractuelles sont structurées et cohérentes • Les enjeux nationaux et internationaux sont intégrés Capacité à communiquer des analyses juridiques et fiscales • L'argumentation est claire et structurée • Les recommandations facilitent la prise de décision

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	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC OPTIONNEL : PILOTER DES TRANSFORMATIONS ORGANISATIONNELLES STRATEGIQUES			
Pilotage de projets de transformation à visée stratégique et organisationnelle. Conseil auprès des directions sur les évolutions organisationnelles et opérationnelles. Conduite des transformations digitales et de l'évolution des systèmes d'information. Suivi des équilibres économiques et des ressources mobilisées dans les projets de transformation. Animation des parties prenantes et coordination d'équipes engagées dans les transformations.	Gérer un projet de transformation en utilisant les méthodes de management de projet, tableaux de bord, outils digitaux et IA spécifiques pour assurer le respect des délais, du budget et des objectifs. Conseiller sur des problématiques organisationnelles et opérationnelles en mobilisant des méthodes d'analyse et de résolution de problèmes complexes afin d'optimiser la performance et faciliter le changement. Piloter la transformation digitale d'une entreprise en intégrant les systèmes d'information, outils de big data et urbanisation informatique pour améliorer l'efficacité et l'innovation. Élaborer et suivre le financement et le budget d'un projet en utilisant les techniques d'ingénierie financière et de cash management pour sécuriser la viabilité économique et la rentabilité. Communiquer et animer des équipes multiculturelles en mobilisant les techniques de leadership, de management interculturel et d'éloquence pour assurer l'adhésion et la collaboration des parties prenantes.	**- Projet de transformation stratégique – Dossier écrit et soutenance orale :** Mission de conseil portant sur une situation d'entreprise réelle ou simulée intégrant diagnostic organisationnel, structuration du pilotage, dimension digitale et économique.	Capacité à piloter un projet de transformation • Les objectifs, livrables et risques sont structurés • Le pilotage respecte délais, coûts et qualité Capacité à conseiller sur des problématiques organisationnelles • Le diagnostic est argumenté • Les recommandations sont adaptées et cohérentes Capacité à intégrer la dimension digitale • Les choix technologiques sont justifiés • L'impact organisationnel est pris en compte Capacité à assurer la viabilité économique du projet • Le budget et les ressources sont structurés • Les équilibres financiers sont maîtrisés Capacité à animer et mobiliser les parties prenantes • Les modalités d'animation sont adaptées • L'adhésion des acteurs est favorisée
BLOC OPTIONNEL : PILOTER DES STRATÉGIES MARKETING À DOMINANTE IA ET L'ANALYSE AVANCÉE DES DONNÉES			
Analyse des marchés et des comportements clients à partir de l'exploitation stratégique des données. Définition de stratégies marketing orientées par la donnée et la création de valeur. Déploiement de dispositifs marketing digitaux intégrant l'usage de la donnée et de l'automatisation. Pilotage de la performance marketing et optimisation des actions engagées. Communication de recommandations stratégiques fondées sur l'analyse des données auprès des décideurs.	Analyser un marché et les comportements consommateurs en mobilisant des méthodes d'analyse avancée de données et des outils d'IA adaptés, afin d'identifier des opportunités stratégiques et des signaux faibles. Concevoir une stratégie marketing data-driven en exploitant des données clients et marché à l'aide d'outils de Big Data, de modèles analytiques et prédictifs, afin de définir un positionnement différenciant et orienter les décisions stratégiques. Déployer des dispositifs marketing digitaux fondés sur la donnée et l'automatisation, intégrant des solutions d'IA lorsque pertinent, afin d'améliorer la performance et l'engagement des publics cibles. Piloter la performance marketing à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord analytiques, afin d'optimiser l'allocation des ressources et la création de valeur. Présenter et argumenter des recommandations marketing fondées sur l'analyse de données et l'IA, afin d'éclairer la prise de décision des parties prenantes.	**- Projet stratégique marketing data-driven – Dossier écrit et soutenance orale :** Projet stratégique portant sur une situation d'entreprise réelle ou simulée intégrant analyse avancée de données, définition d'une stratégie marketing orientée data, déploiement de dispositifs digitaux et pilotage de la performance.	Capacité à analyser un marché par la donnée • Les données sont exploitées de manière pertinente • Les opportunités stratégiques sont identifiées Capacité à concevoir une stratégie marketing data-driven • Le positionnement est justifié par l'analyse • Les choix stratégiques sont cohérents Capacité à déployer des dispositifs marketing digitaux • Les actions sont structurées et adaptées • L'usage de l'automatisation et de l'IA est pertinent Capacité à piloter la performance marketing • Les indicateurs sont pertinents • Les ajustements sont argumentés Capacité à argumenter des recommandations stratégiques • L'analyse est claire et structurée • Les propositions éclairent la décision

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	**CRITÈRES D'ÉVALUATION**
BLOC OPTIONNEL : PILOTER DES STRATÉGIES DE MARQUE ET DE COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE ET DIGITALE			
Définition des orientations de marque et de communication en cohérence avec la stratégie de l'organisation. Déploiement des actions de communication institutionnelle et digitale auprès des publics cibles. Gestion de la visibilité, de l'image et des relations avec les parties prenantes et les médias. Pilotage de la communication en situations sensibles ou de crise. Adaptation des pratiques de communication aux contextes interculturels et aux environnements internationaux.	Élaborer une stratégie de communication interne et externe en utilisant les méthodes de planification stratégique et d'analyse des parties prenantes pour renforcer la cohérence et l'impact des messages.	**- Projet stratégique de marque et de communication – Dossier écrit et soutenance orale :** Projet de marque et de communication portant sur une situation d'entreprise réelle ou simulée intégrant orientations stratégiques, plan institutionnel et digital, gestion de la réputation et adaptation interculturelle.	Capacité à élaborer une stratégie de communication • Les orientations sont cohérentes avec la stratégie globale • Les parties prenantes sont prises en compte Capacité à déployer des actions de communication digitale • Les campagnes sont structurées et adaptées • Les leviers de visibilité et d'engagement sont mobilisés Capacité à gérer l'image et les relations médias • Les dispositifs relationnels sont pertinents • La cohérence de l'image est assurée Capacité à piloter la communication en situation de crise • Les risques réputationnels sont identifiés • Les réponses sont adaptées et structurées Capacité à adapter la communication en contexte interculturel • Les spécificités culturelles sont intégrées • Les messages favorisent la compréhension et la coopération
	Développer des campagnes sur les réseaux sociaux en mobilisant les techniques de stratégie de communication sur les réseaux sociaux et de branding afin d'accroître la visibilité et l'engagement de la marque.		
	Organiser des événements et gérer les relations presse en utilisant les outils de communication événementielle pour promouvoir l'image de l'entreprise et atteindre les publics ciblés.		
	Piloter la communication en situation de crise en mobilisant des protocoles de communication de crise et des outils de gestion de l'information afin de protéger la réputation et la crédibilité de la marque.		
	Adapter la communication interculturelle en utilisant des méthodes de management interculturel pour assurer l'efficacité des messages et la collaboration au sein d'équipes et de marchés diversifiés.		
BLOC OPTIONNEL : PILOTER DES PROJETS ENTREPRENEURIAUX ET D'INNOVATION STRATÉGIQUE			
Analyse des opportunités entrepreneuriales et des dynamiques d'innovation dans leur environnement. Structuration et développement de projets innovants à potentiel de création de valeur. Pilotage de la viabilité et de la performance globale des projets entrepreneuriaux. Intégration des dimensions digitales et responsables dans la conception et le déploiement des projets. Promotion et valorisation des projets auprès des parties prenantes et partenaires.	Définir les enjeux d'un projet en analysant le marché et ses signaux faibles, la concurrence et les besoins des utilisateurs pour orienter la stratégie et les décisions.	**- Projet entrepreneurial stratégique – Dossier écrit et soutenance orale :** Conception d'un projet entrepreneurial ou d'innovation stratégique portant sur une opportunité réelle ou simulée intégrant analyse d'opportunité, structuration du modèle de création de valeur, viabilité économique.	Capacité à analyser une opportunité entrepreneuriale • Le marché et la concurrence sont analysés • Les enjeux et signaux faibles sont identifiés Capacité à structurer un projet innovant • Le modèle de création de valeur est cohérent • Les choix stratégiques sont justifiés Capacité à assurer la viabilité du projet • La structuration financière est pertinente • Les leviers d'optimisation sont identifiés Capacité à intégrer les dimensions digitales et responsables • Les impacts sociaux et environnementaux sont pris en compte • Les canaux digitaux sont mobilisés de manière pertinente Capacité à convaincre des parties prenantes • L'argumentation est claire et structurée • Le projet suscite l'adhésion
	Développer un projet en appliquant les techniques de design thinking, des stratégies d'accélération de la croissance et des méthodes de développement commercial afin de créer de la valeur et maximiser son potentiel de succès.		
	Optimiser un projet en mobilisant une logique d'effectuation et en utilisant des outils de gestion financière, de pilotage et d'expertise sectorielle pour améliorer la performance sociale et la viabilité économique.		
	Mettre en œuvre un entrepreneuriat digital et éthique fondée sur une vision systémique en intégrant des pratiques responsables et les canaux numériques afin de prendre en compte les externalités et d'assurer l'impact social et la visibilité du projet.		
	Savoir vendre et convaincre efficacement en mobilisant des techniques d'éloquence et de présentation pour obtenir le soutien des parties prenantes et partenaires.		

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	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC OPTIONNEL : PILOTER DES STRATÉGIES DE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET CROISSANCE STRATÉGIQUE			
Analyse des opportunités de marché et des leviers de croissance dans l'environnement concurrentiel. Conception d'offres et de modèles d'affaires soutenant le développement stratégique de l'activité. Structuration et pilotage de partenariats et d'alliances contribuant à la création de valeur. Définition et déploiement des orientations commerciales et de la relation clients stratégiques. Suivi de la performance commerciale et appui aux décisions de développement par l'exploitation des données.	Identifier les opportunités de marché et les signaux faibles en utilisant des analyses sectorielles, études de marché et outils CRM pour orienter la stratégie de croissance. Concevoir de nouveaux produits, services ou modèles d'affaires en appliquant le design thinking et les méthodologies Lean pour favoriser l'innovation et le lancement de projets viables. Négocier et gérer des partenariats stratégiques et des alliances en mobilisant des techniques de négociation ainsi que des cadres juridiques et organisationnels de coentreprise afin de créer des synergies et de générer de la valeur. Définir et mettre en œuvre des stratégies de vente et de gestion de comptes clés en utilisant des techniques avancées de vente et CRM pour accroître le chiffre d'affaires et fidéliser les clients. Exploiter les données et outils de business intelligence en analysant les indicateurs de performance et les tendances du marché pour optimiser les décisions et la planification commerciale.	**- Projet stratégique de développement commercial – Dossier écrit et soutenance orale :** Projet de développement commercial portant sur une situation d'entreprise réelle ou simulée intégrant analyse de marché, conception d'offres, structuration de partenariats, pilotage de la performance commerciale.	Capacité à analyser les opportunités de croissance • Les opportunités et leviers de marché sont identifiés • Les analyses sont fondées sur des données pertinentes Capacité à concevoir une offre ou un modèle d'affaires • Le modèle est cohérent et créateur de valeur • Les choix stratégiques sont justifiés Capacité à structurer des partenariats stratégiques • Les modalités de coopération sont adaptées • Les enjeux juridiques et organisationnels sont pris en compte Capacité à piloter l'action commerciale • Le plan d'action est structuré • Les comptes stratégiques sont correctement ciblés Capacité à suivre et optimiser la performance commerciale • Les indicateurs sont pertinents • Les décisions d'ajustement sont argumentées
BLOC OPTIONNEL : PILOTER DES PROJETS COMPLEXES MULTI-ACTEURS			
Structuration de projets complexes en lien avec les enjeux stratégiques et les parties prenantes. Coordination et pilotage de la mise en œuvre des projets mobilisant des acteurs et ressources multiples. Adaptation des modalités de gestion de projet aux contextes organisationnels et aux contraintes opérationnelles. Évaluation des résultats et des impacts des projets afin d'alimenter les démarches d'amélioration continue.	Définir l'architecture d'un projet complexe, en analysant enjeux, livrables, parties prenantes et risques, afin d'assurer la pertinence stratégique. Piloter l'exécution, en coordonnant acteurs, ressources et plannings, afin de garantir la maîtrise des délais, coûts et de la qualité. Mobiliser des méthodologies avancées de gestion de projet (agiles, Lean, innovation, gestion de portefeuilles), en sélectionnant et en adaptant les approches aux contraintes organisationnelles et contextuelles, afin d'optimiser la structuration et pilotage des projets. Évaluer la performance, en mesurant les impacts et en formulant des recommandations, afin d'alimenter l'amélioration continue.	**- Projet de pilotage stratégique multi-acteurs – Dossier écrit et soutenance orale :** Projet de pilotage portant sur une situation d'entreprise réelle ou simulée impliquant des parties prenantes multiples, intégrant définition de l'architecture du projet, coordination des ressources, adaptation méthodologique et évaluation des résultats.	Capacité à définir l'architecture d'un projet complexe • Les enjeux, livrables et parties prenantes sont identifiés • Les risques sont analysés et hiérarchisés Capacité à piloter l'exécution du projet • La coordination des acteurs et ressources est structurée • Les délais, coûts et qualité sont maîtrisés Capacité à adapter les méthodes de gestion de projet • Les méthodologies mobilisées sont pertinentes • Les choix sont justifiés au regard du contexte Capacité à évaluer la performance et les impacts • Les résultats sont mesurés à l'aide d'indicateurs adaptés • Les recommandations d'amélioration sont argumentées