



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

Diplôme d'études supérieures en stratégie et management des projets de transformation

Modalités d'évaluation* :

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

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* :

Le bloc de compétences validé sera un élément constitutif du dossier préparé dans le cadre de la VAE.

Pour obtenir la certification, le candidat doit valider la totalité des blocs.

La validation de la certification s'obtient par la capitalisation de cinq blocs de compétences communs à l'ensemble des parcours ainsi que d'un bloc optionnel en fonction du parcours choisi.

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 6 blocs de compétences, d'autres éléments sont à valider pour obtenir la certification comme : (i) une expérience professionnelle minimale et (ii) une expérience internationale en fonction du profil. (Se référer au règlement des études concernant les conditions précises de diplomation).

La certification est accessible par la voie de la VAE.



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	MODALITÉS D'ÉVALUATION
<p>A1. Etablir le diagnostic externe d'une organisation opérant en contexte international</p> <p><i>La définition et le suivi du périmètre de veille de l'environnement d'affaires</i></p> <p><i>L'analyse de la stratégie de l'entreprise et du positionnement de son offre visant un premier niveau de recommandations de transformations stratégiques à réaliser</i></p>	<p>A1C1. Identifier le périmètre et les sources de veille incontournables en termes économiques et géopolitiques – incluant les sujets de durabilité et soutenabilité-comparativement aux activités et à la stratégie de l'entreprise, de manière à éclairer les prises de décision pouvant y être sensibles</p>	<p><i>Pour les livrables du bloc 1 : Etablissement d'un diagnostic externe d'une organisation comprenant les dimensions suivantes (appréhendées de manière intégrée ou scindée) :</i></p> <p>Livable A1E1. (A1C1)</p> <p>Note d'analyse d'une tendance/ d'un phénomène d'actualité / de la situation économique d'un pays mobilisant les outils économiques débouchant sur un premier niveau de recommandations et de sources d'informations pertinentes à suivre</p> <p>Type de production : Oral collectif et écrit individuel</p> <p>Cas réel ou fictif</p>
	<p>A1C2. Réaliser le diagnostic du contexte d'activité dans ses dimensions économiques et/ou géopolitiques associé à une première évaluation des incidences sur l'organisation ou le secteur d'activité, afin d'évaluer les opportunités ou risques</p>	<p>Livable A1E2. (A1C2)</p> <p>Note d'analyse de vulnérabilité géopolitique de type « stress test » d'une organisation internationale avec formulations de recommandations liées à ses ressources critiques, mobilisant et inventoriant des sources d'informations fiables</p> <p>Type de production : Ecrit individuel</p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	d'un évènement ou d'une tendance sur les choix stratégiques ou opérationnels de l'organisation	<i>Cas réel ou fictif</i>
	A1C3. Evaluer les enjeux et les évolutions requises en termes de stratégies, de business models et de process liés aux grandes transitions sociétales (ex : environnement, digitalisation, démographie,..) intégrant le cadre politique et normatif souvent associé, afin d'anticiper les axes de transformations possibles voire incontournables- et leurs échéances	Livrable A1E3. (A1C3) Note d'analyse portant sur la transformation du modèle d'affaires d'un produit ou d'un service d'une entreprise internationale pour répondre à un enjeu de soutenabilité, comportant : <ul style="list-style-type: none">- Une analyse du modèle d'affaires actuel de ce produit ou service- Une justification de l'enjeu de soutenabilité choisi au regard des spécificités de ce produit ou service, intégrant les enjeux de normes et d'opportunités liés aux politiques économiques- Une proposition d'un nouveau modèle d'affaires adressant l'enjeu sélectionné en expliquant les innovations apportées- Une réflexion sur les limites de la mise en œuvre d'une telle innovation- En annexe : 2 business model canvas (avant et après transformation). <i>Type de production : Ecrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i>
	A1C4. Analyser la diversité des principaux systèmes juridiques ayant un impact sur l'environnement de l'entreprise, notamment en matière de droit des contrats, de protection des données et de gestion des litiges, de manière à pouvoir évaluer les contraintes et les	Livrable A1E4. (A1C4) Note d'analyse d'une composante juridique de l'environnement international ayant une incidence sur le projet de transformation envisagé <i>Type de production : Ecrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	opportunités concernant la dimension juridique d'un projet de transformation	
	A1C5. Etablir –ou contribuer à l'établissement- du diagnostic stratégique de l'organisation, en évaluant ses forces et ses faiblesses, les enjeux à relever –y compris sociétaux-, visant à envisager les transformations et les adaptations requises, dont en découlera la formulation de propositions stratégiques prioritaires	Livrable A1E5. (A1C5) Analyse du positionnement stratégique de l'entreprise y compris vis-à-vis des grands enjeux sociétaux, avec propositions de stratégies prioritaires <i>Type de production : Oral collectif et écrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i>
	A1C6. Evaluer, avec les Directions concernées, l'alignement du positionnement de l'offre et de la stratégie marketing sur les axes stratégiques de l'entreprise, afin d'apprécier leur cohérence et les axes d'évolutions souhaitables, notamment en termes d'optimisation de l'usage du numérique, des évolutions des pratiques de marketing (ex : expérience client, applications...), et l'accentuation d'attentes citoyennes et inclusives s'ajoutant à celles des clients	Livrable A1E6. (A1C6) Note d'analyse de l'adéquation de l'offre et de la politique marketing comparativement au positionnement stratégique de l'entreprise et aux nouvelles tendances du secteur et en termes sociétal <i>Type de production : Ecrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i>
A2. Etablir le diagnostic interne d'une organisation opérant en contexte international <i>L'analyse de la situation financière de l'entreprise</i>	A2C1. Repérer –avec un premier niveau d'appréhension- les éléments d'alertes des états financiers afin d'évaluer la situation financière de l'entreprise et les latitudes d'actions existantes pour engager des transformations et des investissements, et pouvoir ainsi en assurer leurs financements	<i>Pour les livrables du bloc 2 : Diagnostic interne et recommandations induites concernant une organisation (ou une Business Unit) opérant dans un contexte international évaluant la situation du moment avec la perspective déjà établie ou non d'une nécessité de transformation, abordant les dimensions financières, de ressources humaines, d'organisation de la production, et de gestion et d'optimisation du numérique, soit :</i>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p><i>L'analyse des ressources disponibles et de l'efficacité de leur organisation</i></p> <p><i>L'évaluation de l'adéquation entre la stratégie, l'organisation interne, et l'évolution du contexte d'activité</i></p>		<p>Livrable A2E1. (A2C1) Analyse de la ou des situation(s) financière(s) de l'organisation (société ou groupe) avec recommandations/prise de décisions</p> <p><i>Type de production : Ecrit collectif et écrit individuel</i> <i>Cas fictif ou réel</i></p>
	<p>A2C2. Identifier les atouts et les faiblesses de l'organisation -ou du périmètre considéré- en termes de gestion de ressources humaines dans ses dimensions de GPEC, de structures managériales, de politiques de rémunération et de stabilité sociale (intégrant la gestion de la diversité) comparativement à une situation donnée ou une orientation stratégique prévisionnelle</p>	<p>Livrable A2E2. (A2C2) Diagnostic sur la dimension Ressources Humaines comparativement à un projet de transformation abordant 2 des 4 thématiques suivantes : GPEC, stabilité sociale, structure managériale et politique de rémunération</p> <p><i>Type de production : Écrit individuel et oral collectif</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p>
	<p>A2C3. Piloter l'évaluation des processus de production, des démarches qualité et d'amélioration continue en place, comparativement à l'orientation stratégique, à la structure organisationnelle et aux référentiels définis (actuels ou prévisionnels), de manière à repérer les manques, les incohérences, les inefficacités ou les non conformités de processus et d'outils, et ainsi identifier les leviers d'actions possibles</p>	<p>Livrable A2E3. (A2C3) Plan d'analyse opérationnelle avec ses principales conclusions et recommandations</p> <p><i>Type de production : Ecrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p>
	<p>A2C4. Construire, avec l'appui de spécialistes dans le domaine, un diagnostic de maturité numérique de l'entreprise, prenant en considération le secteur d'activité de l'entreprise et la stratégie définie, afin d'identifier les</p>	<p>Livrable A2E4. (A2C4) Notes de recommandations en termes de transformation digitale à partir d'un diagnostic de maturité digitale</p> <p><i>Type de production : Ecrit individuel</i></p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>opportunités d'optimisation ou d'innovation (Intelligence artificielle, cloud computing, big data...) qui permettraient de créer de la valeur organisationnelle, en favorisant des solutions les plus inclusives possibles</p>	<p><i>Cas réel ou fictif</i></p>
	<p>A2C5. Evaluer, avec les différentes Directions, l'alignement interne de l'organisation sur la situation externe en mobilisant les démarches et outils de diagnostic comme celles liées à la posture de consultant privilégiant une vision transversale (avec notamment l'usage des méthodes d'écoute et d'animation, de celles d'analyse, de décision, comme de définition d'objectifs) de façon à rassembler une information fiable, à faciliter l'implication des parties prenantes pour ultimement proposer un diagnostic et des recommandations étayées en réponse à un cahier des charges</p>	<p>Livrable A2E5. (A2C5) Plan de démarche et de méthodologie de diagnostic OU Retour d'expérience sur une démarche d'audit et ses principales conclusions <i>Type de production : Ecrit Collectif et Individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p>
<p>A3. Définir le projet de transformation dans ses principales dimensions avec les méthodes et les outils adaptés</p> <p><i>La définition, la caractérisation et l'évaluation de l'opportunité du projet de transformation (rentabilité/risques)</i></p>	<p>A3C1. Définir les axes organisationnels et managériaux d'un plan de transformation évaluant sa complexité, en spécifiant ses typologies (descendant ou participatif, type de transformation, intensité...), en identifiant les changements induits (structures, process, pouvoirs, ressources...), de sorte à préciser les parties prenantes, ses modalités de gouvernance, les objectifs, avec les premiers axes et phases de la feuille de route</p>	<p>Livrable A3E1. (A3C1) Définition des principaux axes de l'organisation et du management d'un projet de transformation (incluant notamment les dimensions: Typologie du projet, pouvoir, communication, résistances, rôle des parties prenantes, leviers formels et informels, contexte) OU Retour d'expérience avec recommandations sur l'organisation et le management d'un projet de transformation (incluant notamment les dimensions: Typologie du projet, pouvoir, communication, résistances, rôle des parties prenantes, leviers formels et informels, contexte) <i>Type de production : Ecrit Collectif et Individuel</i></p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p><i>La validation de l'organisation du projet de transformation</i></p> <p><i>L'intégration des démarches d'innovation au projet</i></p>	<p>A3C2. Formaliser l'étude d'opportunité du projet (« business case ») en précisant notamment le budget, le ROI du projet, les gains métiers et financiers attendus afin d'élaborer un support synthétique d'aide à la décision</p>	<p>Livrable A3E2. (A3C2)</p> <p>Recommandations concernant la gestion opérationnelle et financière d'un projet de transformation et d'investissement en analysant :</p> <ul style="list-style-type: none">- les flux de trésoreries générés par le projet- le coût du capital investi et le rendement attendu- la faisabilité et la pertinence financière et stratégique du projet <p><i>Type de production : Ecrit individuel</i></p> <p><i>Cas réel ou fictif</i></p>
	<p>A3C3. Identifier les risques de projets et de process d'un projet de transformation en contexte international afin de les classer, de définir les modalités possibles de leur gestion (plan de réduction, plan de gestion de crise...) et ainsi optimiser les chances de le mener à bien</p>	<p>Livrable A3E3. (A3C3)</p> <p>Analyse et plan de réduction de risques relatif à un projet de transformation.</p> <p><i>Type de production : Ecrit individuel</i></p> <p><i>Cas réel ou fictif</i></p>
	<p>A3C4. Préparer l'organisation du projet en mobilisant les démarches et les outils de gestion de projet adaptés – notamment les méthodologies hybrides de type PMI (<i>Projet Management Institute</i>)- afin d'optimiser la prise en charge de sa complexité, de son suivi et, in fine, sa réalisation</p>	<p>Livrable A3E4. (A3C4)</p> <p>Retours d'expérience/analyse/recommandations sur des situations relevant du management de projet</p> <p><i>Type de production Ecrit collectif et individuel</i></p> <p><i>Cas réel ou fictif</i></p>
	<p>A3C5. Intégrer, selon les besoins du projet de transformation, les démarches de management de l'innovation - notamment de type open innovation, IA, data...- en mobilisant et en organisant les ressources et compétences nécessaires et en établissant les feuilles de route de développement des produits et services alignés sur l'objectif stratégique et les contributions visées du projet (économique, environnementale et sociétale)</p>	<p>Livrable A3E5. (A3C5)</p> <p>Note de recommandation du choix d'une technologie comparativement aux tendances marchés et au ROI attendu</p> <p>ET/OU</p> <p>Rapport d'étonnement sur des pratiques de management de l'innovation dans une organisation concurrente ou exemplaire</p> <p><i>Type de production : Ecrit individuel et oral collectif</i></p> <p><i>Cas réel ou fictif</i></p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



<p>A4. Piloter les spécificités process et opérationnelles relevant des enjeux financiers d'un projet de transformation (optionnel)</p> <p><i>L'estimation de valorisation et de financement</i></p> <p><i>L'évaluation de risques financiers</i></p> <p><i>L'identification d'opportunités offertes par la finance digitale et responsable</i></p> <p><i>L'emploi de modélisations financières</i></p>	<p>A4C1. Evaluer les incidences du projet de transformation sur la valorisation de l'entreprise et les critères sociétaux (type ESG), y compris dans la perspective de fusions-acquisitions, en mobilisant les méthodes et modélisation adaptées</p> <p>A4C2. Evaluer les modalités de financement externe à l'organisation les plus adaptées au projet de transformation</p> <p>A4C3. Gérer le risque de taux de change dans la gestion internationale de projet afin de préserver le ROI associé (arbitrage, couverture de risques)</p>	<p>Livable A4E1. (A4C1) Recommandations concernant la pertinence financière et stratégique d'une décision de transformation ou de restructuration dans une entreprise à travers l'acquisition d'une entreprise cible, mobilisant :</p> <ul style="list-style-type: none">- la valeur des synergies- la comparaison de la valeur à verser en tenant compte des synergies et les primes de contrôles- les critères financiers et non financiers (ESG) dans l'analyse des synergies. <p>Type de production : Ecrit individuel Cas réel ou fictif</p> <p>Livable A4E2. (A4C2) Evaluations/Recommandations dans le cadre d'un projet de transformation, des modalités de financements externes (augmentation du capital/restructuration du capital...) avec une analyse de l'impact sur la structure de l'actionnariat</p> <p>Type de production : Ecrit collectif Cas réel ou fictif</p> <p>Livable A4E3. (A4C3) Recommandation concernant la gestion de risque de change relatif à un projet de transformation abordant :</p> <ul style="list-style-type: none">- Le choix du modèle de gestion de risque et de son paramétrage- La justification du modèle choisi <p>Type de production : Ecrit individuel Cas réel ou fictif</p>
--	--	--



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>A4C4. Repérer les opportunités de gestion financière offertes par l'évolution du secteur financier lui-même (notamment dans ces évolutions digitales – cryptomonnaies, fintech,..- de décentralisation, de développement des critères et des fonds de type ESG) sur la gestion de trésorerie, les modalités de financement, et de gestion de risques, à même de soutenir la réalisation du projet</p> <p>A4C5. Optimiser les fluctuations de trésorerie en contexte international en vérifiant la fiabilité du système d'information et des informations requises, en anticipant les flux de trésorerie et les recours aux partenaires financiers afin de financer la transformation</p> <p>A4C6. Utiliser les modélisations financières qui permettraient de mieux apprécier la création de valeur possible et ce, y compris pour les diverses parties prenantes</p>	<p>Livable A4E4. (A4C4) Note d'analyse de tendances pouvant offrir de nouvelles modalités financières et opérationnelles <i>Type de production : Oral avec supports, individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p> <p>Livable A4E5. (A4C5) Note de recommandations de gestion de trésorerie en contexte international liée à un projet de transformation <i>Type de production : Ecrit collectif et écrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p> <p>Livable A4E6. (A4C6) Utilisation de méthodes statistiques et/ou de modèles algorithmes relevant de problématiques financières <i>Type de production : Ecrit individuel.</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p>
--	---	--



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A5. Piloter les spécificités process et opérationnelles d'un renouvellement de l'offre et de la stratégie sur un axe digital et soutenable (optionnel)</p> <p><i>L'élaboration de nouvelles offres -axées grandes transitions- par l'usage de processus de créativité</i></p> <p><i>L'évaluation des ajustements stratégiques nécessaires à l'intégration de nouvelle(s) offre(s)</i></p>	<p>A5C1. Piloter des processus de créativité (de type design thinking) visant à proposer un /de(s) nouveau(x) concept(s) de produit-expérience client répondant aux exigences et opportunités des transitions à la fois environnementales et digitales, en s'appuyant sur la connaissance des spécificités du secteur d'activité concerné et des études de marché sectoriels /rapports de tendance</p> <p>A5C2. Conduire la définition et/ou l'adaptation des stratégies de marketing (en faisant référence aux dimensions des 4P ou 7P) relatif à un nouveau concept en optimisant les opportunités de la digitalisation, et le développement/valorisation de pratiques soutenables et éthiques, en adéquation avec les spécificités du secteur</p> <p>A5C3. Identifier les principaux ajustements stratégiques et organisationnels (conception, production, distribution...) nécessaires à l'intégration d'une nouvelle offre produit-concept, et à partir de l'analyse financière de l'entreprise, évaluer ses forces et faiblesses, et en conséquence la faisabilité du projet</p>	<p>Livable A5E1. (A5C1) Présentation du concept Rex sur le processus de créativité <i>Type de production : Collectif oral avec support et Ecrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p> <p>Livable A5E2. (A5C2) Plan de marketing et de communication OU Plan de définition d'une action de marketing ou de communication <i>Type de production : Oraux collectifs et individuels avec supports</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p> <p>Livable A5E3. (A5C3) Proposition de stratégie digitale et soutenable relatif à un concept, associée à l'analyse financière de l'organisation, afin d'estimer la faisabilité du projet <i>Type de production : Ecrit individuel</i> <i>Cas réel ou fictif</i></p>
---	---	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<p>A6. Piloter les spécificités process et opérationnelles de projets intrapreneuriaux ou entrepreneuriaux (optionnel)</p> <p><i>Le développement d'une culture entrepreneuriale</i></p> <p><i>L'évaluation de la faisabilité d'un projet in/entrepreneuriale à partir d'opportunités d'affaires identifiées</i></p>	<p>A6C1. Identifier des opportunités de création d'activités et de valeurs pour l'entreprise (y compris dans le cadre de la création d'une start-up) en utilisant les méthodes d'identification et de validation des idées/concepts en business models</p> <p>A6C2. Déployer une posture et des pratiques relevant du leadership entrepreneurial et moins de type managérial de manière à être plus innovant et à favoriser la transformation</p> <p>A6C3. Valider l'opportunité d'affaires identifiée en la confrontant au marché</p> <p>A6C4. Identifier les business models associés à l'opportunité envisagée afin d'élaborer des recommandations étayées intégrant une vision élargie de la création de valeur : économique, environnementale, sociale...</p> <p>A6C5. Planifier les principales ressources nécessaires avec leurs modalités optimales de financement, de manière à communiquer sur l'opportunité de <i>business</i> et mobiliser des partenaires</p>	<p>Livable A6E1. (A6C1) Présentation des opportunités entrepreneuriales <i>Type de production</i> : oral individuel, et écrit et oral collectifs Cas réel ou fictif</p> <p>Livable A6E2. (A6C2) Retour d'expérience sur la posture et les pratiques comparativement au projet entrepreneurial <i>Type de production</i> : <i>Ecrit Individuel</i> Cas réel ou fictif</p> <p>Livable A6E3. (A6C3, A6C4) Planification, résultats et recommandations d'un processus de confrontation au marché de l'opportunité, et ajustement du business model <i>Type de production</i> : <i>Ecrit et oral Collectif</i> Cas réel ou fictif</p> <p>Livable A6E4. (A6C5) Pitch de présentation de l'opportunité d'affaires devant des partenaires potentiels <i>Type de production</i> : <i>Ecrit et oral collectifs</i> Cas réel ou fictif</p>
---	---	---



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY



	<p>A6C6. Anticiper les transitions nécessaires en termes d'organisation et de management dans la perspective d'une croissance importante de l'entreprise afin d'éviter les habituelles difficultés de cette évolution en termes de changement de gouvernance, de finance, et de pratiques managériales vs entrepreneuriales</p>	<p>Livable A6E5. (A6C6) Note d'identification des principales difficultés de changement de taille et recommandations <i>Type de production : Ecrit individuel</i> Cas réel ou fictif</p>
<p>A7. Conduire le projet de transformation en mobilisant ses capacités de leadership</p> <p><i>Le déploiement des pratiques de leadership et d'intelligence collective pour le management d'équipe de projet de transformation interculturelle et multidisciplinaire</i></p> <p><i>Le pilotage du projet avec les indicateurs adaptés</i></p> <p><i>La mobilisation de ressources externes à l'entreprise</i></p> <p><i>La négociation en contexte</i></p>	<p>A7C1. Soutenir, par son leadership, l'engagement et la motivation de ses équipes sur l'ensemble du projet de transformation, en s'appuyant notamment sur une bonne connaissance de soi comme des profils de ses collaborateurs, sur une capacité d'identification et de gestion des émotions, afin de mettre en place les actions nécessaires visant la tenue des délais et des objectifs, et préservant l'équipe de tensions voire de risques psychosociaux</p>	<p>Livable A7E1. (A7C1) Analyse et recommandations concernant une situation de management en contexte de transformation abordable :</p> <ul style="list-style-type: none">- la dynamique de groupe- les enjeux de leadership associés- un plan de développement personnel concernant le manager-leader- une évaluation de l'éthique des pratiques <p><i>Type de production : Ecrit individuel</i> Cas réel ou fictif</p>
	<p>A7C2. Manager des équipes pluridisciplinaires et interculturelles en mobilisant les démarches et les outils d'intelligence collective –tant en termes de méthodes et techniques que d'outils numériques (favorisant aussi l'inclusion de différents profils de collaborateurs), tout en veillant à les adapter au contexte de l'action et des phases plus ou moins délicates du projet de transformation conduit</p>	<p>Livable A7E2. (A7C2) Retour d'expérience ou Préconisations d'usage de méthodes et d'outils (dont ceux numériques) d'animation managériale et inclusive, et analyse des biais cognitifs comparativement aux caractéristiques de la phase projet et de celles des équipes mobilisées <i>Type de production : Ecrit et oral collectifs, et écrit individuel</i> Cas réel ou fictif</p>



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



<i>interculturelle</i> <i>La gestion de crise</i>	A7C3. Mobiliser les indicateurs de suivi -financiers comme non financiers- pertinents au pilotage du projet, et établir les méthodes de calcul de coûts adaptées, de manière à repérer des écarts comparativement à la feuille de route prévue, et ainsi pouvoir mener et piloter les actions nécessaires	Livrable A7E3. (A7C3) Recommandations d'outils d'aide à la décision et propositions de scénarii pertinents les mobilisant au regard d'une étape du projet de transformation <i>(Ex type d'outils mobilisables : principales méthodes de coûts, processus budgétaires, indicateurs de « management control systems » comme Balance Score Card, Business Intelligence,..)</i> Type de production : Ecrit individuel Cas réel ou fictif
	A7C4. Identifier les partenaires potentiels (clients, concurrents, fournisseurs) permettant de compléter les compétences nécessaires et non disponibles en interne pour le projet visé, en s'appuyant sur un cahier des charges, et en identifiant les principes essentiels de la contractualisation afin de stabiliser la relation et rendre conciliables les objectifs et les valeurs de chacune des parties	Livrable A7E4. (A7C4) Note d'analyse de partenaires potentiels sur la base de la définition du besoin lié au projet de transformation OU Recommandations sur un projet de contrat de partenariat comparativement à un besoin et des caractéristiques/objectifs de chacune des parties Type de production : Ecrit individuel Cas réel ou fictif
	A7C5. Conseiller et négocier avec ses équipes comme ses partenaires d'affaires en contexte interculturel en veillant aux principes éthiques et de déontologie	Livrable A7E5. (A7C5) Retour d'expérience sur une situation de négociation d'affaires OU Préparation d'une action de négociation d'affaires en équipe et en contexte interculturel veillant à l'éthique et aux respects de principes déontologiques. Type de production : Oral collectif et écrit individuel Cas réel ou fictif



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



	<p>A7C6. Gérer les situations de crise en clarifiant les véritables impacts et enjeux de manière à mieux circonscrire le(s) problème(s) à traiter en priorité, à actionner le plan de gestion de crise avec l'équipe adéquate, tout en assurant les communications nécessaires visant notamment à réduire le stress des collaborateurs, et à maintenir la continuité de service</p>	<p>Livable A7E6. (A7C6) Mise en œuvre d'un plan de gestion de crise et de ses ajustements : Analyse, recommandations d'actions, et réflexivité sur le vécu personnel de la situation Type de production : <i>Oral collectif et écrit individuel</i> Simulation</p>
<p>A8. Mener une analyse approfondie de l'opportunité d'un projet de transformation mobilisant la rigueur méthodologique scientifique et des savoirs hautement spécialisés</p>	<p>A8C1. Définir et instruire, en fonction de l'envergure du projet et/ou des enjeux, une problématique professionnelle de projet de transformation, en adoptant le raisonnement scientifique, afin de formuler un document écrit d'une analyse structurée, approfondie et fiable, s'appuyant sur l'état des connaissances, permettant de dégager des recommandations pour l'activité ou l'entreprise</p>	<p>Livable A8E1. (A8C1, A8C2, A8C3, A8C4) Livable A8E1a. Premières recommandations concernant l'investigation d'une opportunité / d'une nécessité de projet de transformation pour une organisation Type de production : <i>Oral collectif et individuel</i> Situation réelle ou fictive</p>
	<p>A8C2. Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses sources de savoirs hautement spécialisés pour documenter un sujet et synthétiser ces études et ces données en vue de leur exploitation</p>	<p>Livable A8E1b. Rapport d'étude-conseil concernant une problématique professionnelle de projet de transformation mobilisant une démarche, un raisonnement, et des références scientifiques, comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le diagnostic de la situation • la définition de la problématique professionnelle établie également au regard du monde professionnel et de la littérature scientifique • une démarche analytique de rigueur scientifique pour le diagnostic et les recommandations
	<p>A8C3. Conduire une étude terrain avec les méthodologies adaptées afin de produire des données fiables, à même de soutenir la qualité des analyses produites</p>	



**GRENOBLE
ECOLE DE
MANAGEMENT**

BUSINESS LAB FOR SOCIETY

une école



		<ul style="list-style-type: none">• Une étude terrain basée sur des données primaires ou/et secondaires• Des recommandations (notamment en termes d'études de faisabilité, de préconisations de mise en œuvre, de démarches et de méthodologies à privilégier)• Le respect des normes d'intégrité scientifique et de déontologie académiques et professionnelles, comme celui des normes en termes de gestion des données personnelles <p>Type de production : <i>Ecrit individuel</i></p> <p>Situation réelle ou fictive</p> <p>Livrable A8E1c.</p> <p>Situation professionnelle de communication orale</p> <p>ET</p> <p>Validation du niveau C1 d'anglais via les tests de référence (de type TOEFL, IELTS, ...) sélectionnés par le certificateur et selon les précisions concernant les scores requis.</p> <p>Type de production : Oral Et Ecrit portant sur des capacités d'expression et de compréhension écrites et orales</p> <p>Situation réelle</p>
--	--	---