

REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

Etudier en situation de handicap

Au sein de l'Ecole, des efforts sont fournis en permanence pour améliorer la qualité de l'accueil des apprenants en situation de handicap.

En effet, dans le cadre de la démarche sociale et environnementale, l'égalité des chances et l'éducation pour tous sont des droits essentiels que l'Ecole souhaite défendre pour tous ses apprenant(e)s.

La volonté de l'Ecole (et du groupe OMNES Education dont dépend l'Ecole) est non seulement de faciliter l'accès des apprenant(e)s en situation de handicap aux études supérieures, mais également de leur offrir un confort de travail au quotidien leur permettant de se consacrer en toute quiétude à leurs études et à l'obtention de la certification.

Les apprenants en situation de handicap doivent entrer en contact avec le référent handicap de l'Ecole.

Le référent handicap de l'Ecole est l'interlocuteur privilégié qui permettra la mise en place d'un dispositif d'accompagnement personnalisé pour l'apprenant(e) et obtenir ainsi, la certification visée.

Le programme d'accompagnement développé et mis en place par le référent handicap de l'Ecole repose sur une volonté permanente d'adapter le cadre des études, compte tenu de la typologie du handicap et de ses contraintes tant matérielles qu'humaines.

Dans le cadre de l'obtention de la certification, le référent handicap en accord avec la direction des programmes et de l'Ecole, peut être amené à :

- Aménager le parcours d'admission et d'intégration
- Aménager les modalités de suivi des enseignements (pratiques et théoriques en centre de formation ou en entreprise) en lien avec les intervenants et les tuteurs entreprises
- Aménager les modalités d'évaluation ;
- Obtenir une assistance d'une tierce personne lors de l'évaluation ;
- Adapter les supports et le matériel nécessaires à la réalisation des évaluations.

MANAGER DU DEVELOPPEMENT INTERNATIONAL

-

INSEEC MSc

GROUPE OMNES EDUCATION

Bloc 1 : Définir la stratégie de développement international de l'entreprise

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 1 - Analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement macro et micro-économique sur le plan national et international <i>Le(la) Manager du Développement International se voit confier la responsabilité d'un périmètre géographique précis par sa direction qu'il(elle) se doit d'analyser afin d'appréhender ses spécificités, ses opportunités de croissance, ses acteurs, ses contraintes et ses risques (culturels, économiques, réglementaires, géopolitiques, taille du marché, segments...). Il(elle) doit savoir utiliser les divers canaux, réseaux et outils numériques appropriés pour organiser la collecte de données et leur traitement. Il(elle) prend en compte également les interactions entre les acteurs locaux privés et publics (politiques, institutionnels, économiques, concurrents, fournisseurs...) et l'impact sur ses objectifs stratégiques de développement.</i> <i>Fort(e) de cette expertise territoriale, il(elle) sera en mesure de confronter les objectifs de développement attendus par son entreprise à la réalité et de construire une stratégie de développement adaptée et spécifique au marché/zone géographique cible, créatrice de valeur et d'un avantage concurrentiel.</i>	C1 - En vue de mener une veille stratégique (tendancielle, concurrentielle, technologique et environnementale) ainsi qu'un benchmark, organiser la collecte et le traitement d'informations macro et micro-économiques par l'utilisation de canaux, réseaux professionnels et le choix d'outils numériques appropriés concernant un marché/zone cible afin d'identifier les risques propres à chaque marché/zone cible (économiques, politiques, sectoriels notamment). C2 - Identifier les besoins et mesurer les données internes inhérentes à l'entreprise en s'appuyant sur des outils de diagnostic et des matrices d'analyse stratégique, permettant la compréhension fine des produits/services de l'entreprise et la mise en évidence des forces et faiblesses, des facteurs clés de succès de l'entreprise notamment en matière de RSE. C3 - A partir de la réalisation d'une étude de marché, analyser les spécificités du marché/zone cible en cartographiant les acteurs déterminants du périmètre de l'entreprise (dont partenaires potentiels, concurrents directs et indirects, institutionnels), en confrontant le marché local, en vue d'identifier les opportunités de croissance et de développement commercial à court, moyen et long termes, les contraintes ainsi que les spécificités culturelles locales à prendre en compte pour réussir son projet de développement international.	Evaluation 1- Mémoire de recherche appliquée réalisé individuellement avec soutenance orale (C1 à C7) Le/la candidat(e) : — Enonce une problématique en lien avec les besoins d'une entreprise et/ou d'un secteur présentant un intérêt dans le développement international et la meilleure compréhension du marché ou de la zone visée (C1) ; — Conduit une analyse et synthétise les facteurs clefs de succès des entreprises déjà présentes sur le marché ciblé (C2) ; — Réalise un état de l'art sur les principaux concepts mobilisés (C2) ; — Mène une analyse qualitative et/ou quantitative pour alimenter sa réflexion sur la segmentation du marché, le ciblage des clients sur un marché/zone cible pour définir une nouvelle offre commerciale et apporter des	Le projet présenté par le candidat est d'actualité et permet d'éclairer une problématique réelle. (C1) La problématique est claire et correspond à une réalité vécue par l'entreprise ou le secteur d'activité. (C1) L'état de l'art est exhaustif. Il est conduit grâce à la revue de la littérature basée sur la recherche documentaire et la veille concurrentielle (benchmark), technologique et géopolitique. (C2) Les concepts choisis sont clairement identifiés et définis. (C2) Les propositions de recherche qui conduisent à l'étude de marché sont logiques et cohérentes avec les objectifs de l'étude. (C3) Les échantillons interrogés (interlocuteurs en interne et en externe, experts métiers clients ou consommateurs potentiels) sont cohérents avec la méthodologie d'enquête. (C3) Les analyses issues des enquêtes quantitatives et/ou qualitatives

Activité 2 – Présentation du business model dans le cadre du développement international d'une entreprise

Dans le cadre d'un projet de développement international, le(la) Manager du Développement International s'appuie sur son expertise du marché/zone cible pour identifier le modèle économique approprié (ouverture/rachat ou fusion-acquisition d'une filiale, partenariat notamment), proposer une articulation avec les structures nationales de l'entreprise et mettre en place un plan de développement à l'international.

Il(elle) propose ainsi une stratégie de croissance et intègre dans sa proposition de valeur les spécificités de la région concernée (réglementaires, culturelles, politiques...) ainsi que les enjeux RSE.

En garantissant une stratégie d'implantation en adéquation avec les besoins internes et les réalités du marché/zone cible de déploiement, il(elle) est facteur de croissance pour la structure mère et aura à cœur de défendre ses propositions à sa Direction.

C4 – A partir de la veille stratégique sectorielle, du diagnostic interne et externe, **défendre auprès de sa direction, un business model (modèle économique) adapté à l'implantation et au développement international de l'entreprise** en définissant le produit/service, la(les) cibles et le marché/zone cible ; en détaillant les scénarios de stratégie de développement à l'international à 3 ans et 5 ans ; en intégrant les nouvelles tendances économiques (notamment l'économie circulaire) ; en évaluant le seuil de rentabilité et les retombées quantitatives et qualitatives et en respectant les objectifs RSE de l'entreprise afin de créer de la valeur, se différencier face à la concurrence et pérenniser l'entreprise.

C5 - **Formaliser par un business plan le projet de développement international de l'entreprise dans sa globalité** qui détaille la gouvernance du projet, les informations issues du business model, l'analyse du marché, la stratégie de croissance choisie (ouverture/rachat, fusion-acquisition d'une filiale, partenariat), les prévisions financières, les stratégies marketing/communication et commerciale choisies et éventuellement la forme juridique ainsi que l'ensemble des ressources humaines (internes et externes) et matérielles à mobiliser.

- éléments de réponse à sa problématique (C3) ;
- Conçoit un business model en se basant sur les éléments précédemment collectés. Ce business model comporte : le scénario de développement de l'entreprise à 3 et 5 ans, le chiffre d'affaires potentiel, le seuil de rentabilité, et les objectifs RSE impliqués par ce business model (C4) ;
- Développe un business plan de développement international comportant impérativement la gouvernance du projet, la stratégie d'implantation, la stratégie marketing et commerciale, ainsi que les ressources humaines et matérielles à mobiliser (C5) ;
- Détaille le mode de distribution physique (type et nombre de points de vente, distributeurs spécifiques le cas échéant) et numérique (canaux et sites internet privilégiés) (C6) ;
- Précise la politique commerciale afin d'optimiser l'implantation dans la zone (C7) ;

Les recommandations sont déclinées en objectifs SMART (Simple, Mesurable, Ambitieux,

sont réalisées et permettent d'apporter des réponses aux hypothèses de recherche. (C3)

Les recommandations stratégiques sont argumentées et étayées et font le lien entre l'état de l'art et les études terrain.

Elles prennent en compte les innovations du secteur d'activité, la démarche RSE de l'entreprise et s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. (C4)

Le business model proposé correspond au dimensionnement de l'entreprise et à son secteur. Il est réaliste et exploitable à court, moyen et long terme.

Le business model intègre et tient compte de la politique environnementale et sociétale de l'entreprise ainsi que des contraintes réglementaires. (C4)

Le business plan qui découle du business model permet de poser les jalons du développement international et présente : la gouvernance du projet dans son intégralité, la stratégie marketing et commerciale avec ses indicateurs de performance, les ressources humaines et matérielles à mobiliser (estimations chiffrées pour chacun des éléments). (C5)

La politique de distribution physique et digitale est détaillée,

Activité 3 - Co-construction des plans marketing, communication et commerciaux et contrôle de la cohérence avec le plan de développement international

Afin d'assurer le succès du développement international de l'entreprise sur un marché/zone cible, le(la) Manager du Développement International travaille en collaboration étroite avec les Directions marketing, communication et commerciale. Il(elle) recommande à ces directions les produits/services à déployer et les segments cibles en fonction de l'identité du pays, de la culture et de la législation (propriété intellectuelle, taxes, moyens de paiement, protection des données personnelles...) y afférant.

Il(elle) confronte l'adéquation des choix des plans marketing, communication et commercial (techniques, canaux de distribution, contenus) aux spécificités de la zone/marché cible. Cela inclut la mise en perspective des éléments de communication à la symbolique des images et des couleurs : signification du nom de la marque, couleur, typo, logo... L'enjeu est de garantir la commercialisation et de ne pas heurter les sensibilités de la zone concernée (habitudes culturelles, religieuses...).

C6 - Accompagner les directions marketing et communication dans la mise en œuvre de leurs stratégies respectives en choisissant les modes de distribution physiques et numériques à privilégier en tenant compte des spécificités culturelles locales, environnementales et sociétales et des réglementations locales (propriété intellectuelle et industrielle, brevet, marque et logo notamment) pour répondre au business model défini (produit/service, segments de clients et marché/zone cible) et optimiser les chances de succès du projet de développement international.

C7 - Emettre des préconisations auprès de la direction commerciale en vue de la conception du plan commercial en intégrant des méthodes et outils commerciaux innovants pour une relation avec les clients/consommateurs du marché/zone cible personnalisée et pérenne afin de décliner un plan commercial différenciant et adapté au contexte international et accroître le taux de pénétration de l'entreprise sur le marché/zone cible.

Réaliste, Temporel, Ecologique) et reposent sur des données factuelles respectant une démarche RSE.

Le mémoire de recherche appliquée permet d'évaluer le candidat de manière individuelle dans sa capacité à analyser de manière synthétique et professionnelle une problématique d'entreprise. Il rend compte des capacités du candidat en matière de rédaction, d'analyse, de synthèse et de recherche.

Lors de la soutenance, le/la candidat(e) :

Adopte une posture professionnelle. En tant que Manager du Développement International, il doit présenter et défendre, à l'aide d'un support de communication professionnel, sa méthodologie, le résultat de ses recherches et ses recommandations devant un jury placé en position de direction d'entreprise. Prend du recul sur son travail et apporte un retour d'expérience au jury.

elle précise le type et le nombre de points de vente, les partenariats de distribution à mettre en place, et leurs équivalents pour la distribution en ligne (e-commerce). (C6)

La politique commerciale est donnée avec notamment des indicateurs de performance à atteindre, le chiffre d'affaires à atteindre, le nombre de points de vente à déployer, les éléments de différenciation par rapport à la concurrence. (C7)

La soutenance orale montre les talents de synthèse, de pédagogie et de communication du/de la candidat(e) en situation de présentation devant un Comité de Direction.

Les réponses au jury sont claires, synthétiques, argumentées et illustrées.

Le candidat fait preuve d'une prise de recul et d'un esprit critique sur ses recommandations.

Bloc 2 : Piloter le déploiement opérationnel de la stratégie de développement international

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 4 – Conception, déploiement et suivi du plan de développement du projet international et de son budget <i>Le(la) Manager du Développement International est le(la) garant(e) du bon déploiement de la stratégie de développement international.</i> <i>Il(elle) pilote le déploiement opérationnel de sa stratégie en mode projet en s'assurant de la disponibilité, de la pertinence des ressources mobilisées (financières, humaines, techniques...), de l'entreprise et de l'adéquation du planning de réalisation du projet de développement.</i> <i>La dimension internationale de ses projets l'incite en particulier à porter son attention sur les contraintes de la zone géographique (décalage horaire, particularités administratives, réglementaires, délais d'autorisation...).</i> <i>Il(elle) doit par exemple veiller à la capacité des collaborateurs à parler la langue de la zone ou mobiliser un traducteur et assurer une coordination à distance du projet pour suivre le travail des équipes (outils de gestion et</i>	C8 - En vue de déployer la stratégie de développement international de l'entreprise et répondre au business plan, formaliser un plan de développement par la rédaction d'une feuille de route qui détaille l'ensemble des actions à mener, le calendrier et les étapes du projet, les objectifs à atteindre, des tâches, attributions et responsabilités de chaque ressource humaine mobilisée tenant compte des spécificités et contraintes du marché/zone cible et des potentiels risques identifiés. C9 - Elaborer le budget de développement à l'international en adéquation avec le business plan, la situation économique de l'entreprise pour dimensionner l'octroi de ressources, la recherche et l'obtention potentielle de financements privés ou publics (financements régionaux, nationaux, européens, partenariats notamment). C10 – Coordonner le déploiement et le suivi du plan de développement par la mise en place d'outils digitaux de planification et de gestion de projet, l'animation de points récurrents afin de suivre l'ensemble des parties prenantes ; de maintenir une cohérence et cohésion entre les différents services de l'entreprise (marketing, commercial, communication notamment), de respecter le calendrier de mise en œuvre et de communiquer sur l'avancée du projet tout au long de son cycle de vie.	Evaluation 2 - Etude de cas individuelle sur la gestion d'un projet de développement à l'international avec remise d'un dossier écrit, le(la) candidate(e) (C8 à C15) : — Analyse le développement d'une entreprise à l'international (ou l'installation d'une entreprise étrangère en France) (C8) ; — Détaille les éléments du projet de développement en présentant notamment les éléments du cadrage dont le budget et les objectifs à atteindre (C8 et C9) ; — Présente la feuille de route du projet avec la répartition des tâches et missions des différents collaborateurs en fonction des objectifs fixés pour le déploiement du projet (C10) ; — Présente le déroulé de chacune des étapes et les problèmes possiblement rencontrés (C10) ; — Détaille la chaîne logistique à	Le cadrage du projet de développement est détaillé et comprend les éléments nécessaires à la réalisation d'un plan d'action (C8 et C9) : — La taille du projet en accord avec les moyens de l'entreprise — Le coût du projet décliné en budgets mesurables — Les objectifs du projet (CA, seuil de rentabilité, taux de pénétration, part de marché) — Les risques du projet (délai, contexte géopolitique, concurrence). (C8 et C9) La feuille de route est claire et témoigne d'une répartition logique des tâches et missions des différents collaborateurs en fonction de leurs compétences et de leurs profils. Sur cette feuille de route, les étapes du projet sont déterminées et prennent en compte les possibles obstacles rencontrés. La méthodologie de gestion de projet retenue est adéquate vis-à-vis de la nature du

de suivi de projet et des ventes tels que des CRM adaptés, Analytics, Outils de Sales Intelligence, management à distance ...).

Activité 5 - Pilotage de la logistique et de la supply chain dans le cadre de la mise en œuvre du plan de développement international

Le(la) Manager du Développement International travaille en collaboration avec le Manager des Achats et de la Supply Chain pour s'assurer de l'adéquation de la chaîne logistique, de ses flux, aux nécessités du plan de développement et à la disponibilité des stocks tant en termes de conformité au cahier des charges (qualité, quantité, critères RSE) et de délai d'acheminement.

La continuité de l'activité de l'entreprise dépend également de sa capacité à maîtriser et anticiper les risques et à trouver des solutions alternatives avec le Manager des Achats et de la Supply Chain en cas d'aléas pour éviter les ruptures de l'approvisionnement (conflits géopolitiques, hausse des matières premières...).

C11 - Superviser la chaîne logistique, l'ensemble des flux et la gestion des stocks voire la production sur le marché/zone cible en respectant les exigences de normes en vigueur (INCOTERMS, réglementation douanière), les règles et usages en matière de logistique internationale et de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise afin d'être conforme au business plan.

C12 - Gérer les risques en identifiant d'une part les potentiels facteurs de rupture (internes et externes à l'entreprise) de la chaîne logistique et d'autre part leur impact sur les flux informationnels et physiques (matières, produits et ressources physiques/matérielles) et l'ensemble des parties prenantes (partenaires, fournisseurs, distributeurs) afin d'assurer une fluidité et continuité dans la gestion de la chaîne logistique et pérenniser le projet de développement international.

mettre en œuvre dont les incoterms à utiliser de préférence et leur justification, la réglementation douanière en fonction du ou des pays visés (C11) ;

— Présente les risques internes et externes pouvant avoir un impact sur la chaîne logistique et l'ensemble des parties prenantes (C12)

— Détaille les indicateurs commerciaux à prendre en compte afin d'évaluer les retombées de ce projet de développement à l'international (C13)

— Indique les mesures correctives à prévoir en cas d'échec dans ce projet de développement international (C14)

— Présente les résultats et le bilan du plan de développement à l'international de manière professionnelle (C15)

projet. Des réunions de suivi sont planifiées régulièrement à chaque étape déterminée. (C10)

La présentation de la chaîne logistique est claire et permet de suivre les mouvements de marchandise de manière efficace, à cela s'ajoute la logique de l'incoterm choisi ainsi que les précisions sur la réglementation douanière (si nécessaire) (C11)

Les risques internes et externes sont présents et leurs liens avec les parties prenantes cohérents. (C12)

Les indicateurs de la politique commerciale sont indiqués et notamment : le CA prévisionnel, les bénéfices attendus, la part de marché visé et le taux de pénétration. (C13)

Les mesures correctives liées aux risques d'échec sont détaillées et prévoient des solutions de secours. (C14)

La rédaction du dossier est claire (C15)

- Syntaxe et orthographe correctes
- Propos structuré
- Objectifs rappelés

Activité 6 - Evaluation de la stratégie de développement international par le suivi de l'efficacité et des indicateurs de performance

En analysant les données reportées et réalisées dans le cadre de la stratégie de développement à l'international sur le marché/zone cible, le(la) Manager du Développement International évalue les évolutions des marchés et la pertinence des stratégies mises en œuvre au regard des résultats atteints, afin de proposer les ajustements nécessaires à apporter au plan de développement à l'international.

Il(elle) rend compte de ses résultats et des perspectives à venir auprès de sa direction mais également de ses collaborateurs.

C13 - Evaluer l'efficacité de la stratégie et du plan de développement international de l'entreprise à partir des résultats commerciaux obtenus à la fois sur les marchés déjà existants et les nouveaux marchés d'implantation, de l'analyse des indicateurs de performance définis (CA, parts de marché, ROI, taux de pénétration notamment) en vue de vérifier la pertinence de l'approche stratégique développée par l'entreprise dans le cadre de son internationalisation.

C14 - Proposer des mesures correctives, des ajustements ainsi qu'un plan d'amélioration continue en concertation avec la direction à partir de l'analyse des écarts observés entre les objectifs attendus et les résultats obtenus confrontés aux contraintes et risques encourus, des tableaux de bord de pilotage consolidés en vue d'atteindre les objectifs commerciaux et mener à bien le projet de développement international de l'entreprise.

C15 - Concevoir des présentations des résultats de sa stratégie (graphiques, rapports...) en organisant et en adaptant les données et les éléments de langage en fonction de ses interlocuteurs (direction, collaborateurs ou partenaires), en les contextualisant si besoin avec des données externes concurrentielles ou géopolitiques pour défendre son bilan (évolution, écarts, nouveaux objectifs...) et mettre en valeur les résultats de son équipe.

— Le propos est adapté au destinataire visé

Bloc 3 : Gérer les partenariats internationaux stratégiques

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 7 - Prospection et constitution du portefeuille de partenaires internationaux dans le cadre du projet de développement à l'international <i>Le(la) Manager du Développement International met en place des partenariats internationaux pour sécuriser le projet de développement. Ceux-ci comprennent aussi bien les fournisseurs, les distributeurs, les associés commerciaux, les institutions publiques ou encore dans certaines zones géographiques les agents intermédiaires. Le(la) Manager du Développement International doit ainsi développer son réseau partenarial en accord avec les caractéristiques des objectifs de l'entreprise et sa stratégie (qualité, coût, délai, enjeux RSE) en établissant le cadre partenarial. Il(elle) s'assure que les partenaires ambitionnés sont en capacité de répondre aux exigences attendues notamment en menant des entretiens et des audits (sur site ou sur éléments justificatifs) et qu'ils soient solvables pour</i>	C16 - En vue de constituer un réseau de partenaires fiables, socialement et éthiquement responsables sur le marché/zone cible, assurer la prospection des partenaires internationaux privés et publics de l'entreprise à mobiliser dans le cadre de son projet de développement à l'international en : — Proposant une politique de sourcing (conditions et critères d'éligibilité des différents partenaires, fournisseurs, distributeurs ou agents) dans le respect de la politique RSE de l'entreprise ; — Définissant les modalités de recherche de partenaires internationaux selon leur typologie (prestataires, fournisseurs, distributeurs ou agents). C17 - Mener des entretiens et réaliser l'audit des partenaires internationaux potentiels identifiés en évaluant leur viabilité et leur fiabilité et en dressant leur profil (solvabilité, réputation, critères RSE notamment) afin de sélectionner ceux répondant favorablement aux exigences économiques, éthiques et environnementales de l'entreprise ; d'enrichir et d'optimiser le portefeuille de partenaires de l'entreprise permettant de dynamiser et sécuriser son activité à l'international.	Evaluation 3 - Dans le cadre d'une simulation professionnelle avec remise d'un dossier de synthèse et soutenance orale, le/la candidat(e) (C16 à C21) : — Choisit le ou les fournisseurs qui répondent le mieux aux besoins formulés dans le cas et justifie ses choix (C16) — Rédige une grille de critères afin de valider le(s) fournisseur(s) retenu(s) (C16) — Conduit un entretien avec un fournisseur et s'assure de son adéquation aux critères retenus (C17) — Lors de la simulation de négociation, présente les conditions d'engagements avec le nouveau partenaire (C18)	La sélection du ou des fournisseurs correspond aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, la justification est donnée et permet une décision éclairée. (C16) La grille de critères permet d'objectiver la sélection et intègre des critères de durabilité et de développement dont impérativement la solvabilité, la réputation, les critères RSE. (C16) Lors de la simulation du partenaire retenu, l'audit est mené de manière professionnelle et la plus exhaustive possible (grille et critères complétés). (C17) La négociation est conduite de manière professionnelle : — Le propos est structuré — L'expression est claire — Des solutions satisfaisant les deux parties sont

permettre la construction d'une relation pérenne et de confiance.

Activité 8 - **Négociation et contractualisation avec les partenaires internationaux dans le cadre du projet de développement à l'international**

Le(la) Manager du Développement International mène les négociations avec les partenaires en intégrant dans sa posture et ses arguments les spécificités internationales afin d'obtenir les meilleures conditions contractuelles. Il(elle) veille à la prise en compte des critères définis dans sa stratégie en termes de coût, de qualité et de RSE mais également à l'adaptation des termes de l'accord à la réglementation en vigueur afin de protéger son entreprise d'éventuels recours, de fiabiliser les partenariats et d'optimiser le déploiement de la stratégie de développement.

Il(elle) travaille en lien avec les services juridiques de son entreprise.

C18 - Négocier les conditions d'engagement avec les nouveaux partenaires locaux et internationaux en mobilisant des techniques de communication adaptées, en tenant compte des spécificités culturelles et en proposant une argumentation structurée afin de trouver avec ses interlocuteurs (clients, fournisseurs, investisseurs, agents...) l'accord le plus adapté pour une collaboration équilibrée et pérenne.

C19 - Conclure un contrat d'affaires avec les partenaires sur le marché/zone cible en concertation avec le service juridique en respectant d'une part les droits commerciaux et fiscaux de chaque partie prenante, et d'autre part les chartes d'éthique respectives, la réglementation en vigueur (nationale, européenne, propre au marché/zone cible) et en intégrant les impératifs de délai, coût et qualité afin d'inscrire contractuellement les conditions de l'accord, les droits et obligations de chacun et entamer la relation commerciale.

- Mobilise des techniques de communication et de négociation adaptée en tenant compte des spécificités situationnelles et culturelles (C18)
- Déroule une argumentation structurée (C18)

- Amène à une conclusion du contrat dans le respect du droit et du commerce international et dans le respect des obligations retenues par chacune des parties. (C19)

- proposées
- Des techniques d'argumentation (rhétorique) sont employées. (C18)

La négociation aboutit à la conclusion d'une solution finale. Des vérifications juridiques sont effectuées pour s'assurer de la viabilité de la solution pour chacune des parties.
Un document reprenant les principales clauses, dont notamment le respect du droit et commerce international, les délais, coûts et qualité définis, et les obligations de chacune des parties. (C19)

Activité 9 - Suivi et maintien du réseau d'affaires à l'international pour la pérennisation des partenariats internationaux et la rentabilité à l'international de l'entreprise

Le(la) Manager du Développement International veille à entretenir son réseau, en le développant, pour disposer d'alternatives rapidement mobilisables en cas d'aléas (défaillance du partenaire, changement de la situation politique, économique de la zone...).

Son réseau lui permet d'étendre sa zone d'influence, et d'inscrire son entreprise sur le territoire.

Il(elle) collabore dès que nécessaire avec les autres directions de l'entreprise (achats, finance, juridique...).

Il(elle) mène des contrôles des partenaires pour vérifier le respect des engagements contractuels.

Cette mission supporte l'entreprise de notre Manager du Développement International en permettant la continuité de l'activité.

C20 - Entretenir son réseau d'affaires professionnel et créer des relations de confiance (clients, fournisseurs, partenaires, agents voire institutionnels) en menant des rencontres formelles, en adhérant à des réseaux professionnels de son secteur et en participant à des événements (salons professionnels, conférences et autres évènements internationaux...) afin de promouvoir ses produits/services et renforcer sa présence ainsi que son assise dans le marché/zone cible et disposer d'alternatives en cas de défaillance d'un partenaire/fournisseur ou d'instabilités locales (climatiques, politiques...).

C21 - Mener des audits internes et/ou externes en procédant à des échanges réguliers, des contrôles qualité, des visites de site ou des analyses des preuves et documents justificatifs pour s'assurer du respect des conditions contractuelles (qualité, cahier des charges dont éléments ESG et RSE) en vue de corriger les écarts et pérenniser le partenariat.

- Présente un plan de développement du réseau d'affaires de l'entreprise concernée et notamment les rencontres formelles à mettre place, les salons et/ou conférences auxquels participer (C20)
- Propose des solutions de secours en cas de défaillance du partenaire/fournisseur ou d'instabilité locale (C20)
- Propose un plan d'audit en fonction du cas présenté (interne et/ou externe) qui comprend un référentiel et des critères objectifs. (C21)

Le plan de développement du réseau d'affaires est cohérent avec les moyens humains et budgétaires de l'entreprise. Il présente les rencontres à mettre en place, les acteurs à cibler et les salons et/ou conférences les plus intéressantes. (C20)

Les solutions prévues en cas de défaillance du partenaire/fournisseur ou d'instabilité locale sont logiques et peuvent rapidement être mises en œuvre. (C20)

Le plan d'audit interne et/ou externe proposé comprend un référentiel le plus exhaustif possible et impérativement des éléments relevant de l'ESG et de la RSE. (C21)

A partir de ce référentiel, il est possible de corriger les écarts et ainsi de pérenniser le partenariat. (C21)

Bloc 4 : Manager les équipes internationales et multiculturelles

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Activité 10 - Constitution des équipes en collaboration avec le service des ressources humaines <i>Le(la) Manager du Développement International identifie les profils nationaux et internationaux qui intégreront son équipe sur les projets de développement notamment en fonction de leur expertise et/ou de leur connaissance des zones géographiques à développer. Il définit les compétences attendues pour ses collaborateurs et travaille avec le service des ressources humaines pour réaliser des recrutements pertinents tout en respectant les règles de déontologie et d'inclusivité. Il(elle) s'assure que les collaborateurs recrutés soient bien intégrés au sein des services et que chacun connaisse les missions qui lui sont assignées. Pour cela il(elle) s'assure que le process d'onboarding (d'intégration) a été suivi et de la mise en place des adaptations nécessaires aux collaborateurs en situation de handicap, en lien avec le service ressources humaines.</i>	C22 - En vue d'organiser les équipes projet à mobiliser dans le cadre de la stratégie de développement international de l'entreprise, contribuer au recrutement des collaborateurs internes et externes en concertation avec le service des ressources humaines en identifiant le levier de recrutement le plus adapté (mobilité interne, recrutement externe) et les modalités de recrutement appropriés (contrat de travail local, freelance etc.) en prenant en considération toute situation de handicap dans l'exercice des missions. C23 - Bâtir un plan d'onboarding adapté et inclusif des nouveaux collaborateurs internes et externes au projet de développement de l'entreprise en vue de leur diffuser les valeurs, la vision de l'entreprise, les sensibiliser aux enjeux du projet international, les informer sur les spécificités culturelles, environnementales, réglementaires, éthiques et sur les comportements d'achat des consommateurs propres au marché/zone cible pour atteindre les objectifs de la stratégie de développement international de l'entreprise.	Evaluation 4 (C22 à C24 et C27, C28) - Dans le cadre d'une étude de cas (avec remise d'un dossier et présentation orale) traitant de l'ouverture d'une de ses filiales à l'étranger avec une partie simulation professionnelle, le/la candidat(e) : — Formalise un process de recrutement complet comprenant les fiches de poste en lien avec les profils de la force de vente (C22) ; — Identifie les profils à retenir dans le cadre de l'ouverture de la filiale à partir de profils CV proposés (C22) ; — Sélectionne les candidats retenus et les informe (C22) — Propose un plan d'onboarding et détaille les étapes et les ressources clés à mettre en place en ayant soin de prendre en compte la diversité et les personnes en situation de handicap (C23 et C24)	Evaluation 4 (C22 à C24 et C27, C28) : Les profils identifiés pour l'ouverture de la branche à l'étranger sont cohérents avec les besoins déterminés : — Le processus de recrutement présenté est logique et respecte l'inclusion et la diversité (C22) — Les principales compétences attendues sur le poste sont listées et cohérentes avec le métier/la fonction (C22) — La dimension internationale est prise en compte (profils locaux / profils nationaux) (C22) — La fiche de recrutement comportent les informations-clés de chaque candidat, elles sont claires et prennent en compte les éléments d'inclusion et de diversité (C22)

Activité 11 - **Coordination de l'activité et encadrement des équipes dans le cadre des projets de développement à l'international**

Le(la) Manager du Développement International crée une synergie au sein de son équipe ou entre les équipes qu'il manage.

Afin de fédérer et créer une véritable intelligence collective, il favorise l'emploi d'un langage commun, les phases d'échange, de partage des réussites, le retour d'expérience. Il exploite les différents outils de communication qu'il a à sa disposition pour créer du lien, entre les équipes (cloud, visio...). La communication notamment avec des équipes à distance/ à l'international est clé pour la réussite de ses projets, l'émergence de nouvelles idées et pour anticiper d'éventuels conflits.

Il adapte sa communication interpersonnelle en prenant en compte l'aspect multiculturel de ses équipes (rapport à la hiérarchie différent selon la culture). En parallèle, il instaure des règles de communication et de vie au sein de l'équipe (respect mutuel et acceptation des différences) afin de favoriser la qualité de vie au travail et gérer les contraintes liées au distanciel.

C24 - **Coordonner l'activité des équipes** en :

- Organisant des groupes de travail favorisant d'une part le développement des compétences individuelles et collectives ; la prise d'initiatives et l'autonomie et d'autre part, les conditions favorables à l'émergence de solutions face à un environnement international complexe ;
- Mobilisant des techniques d'animation et d'outils collaboratifs, en présentiel ou distanciel via un management agile, inclusif et durable respectant les codes socioculturels ;
- Adaptant sa communication à l'ensemble des membres de son équipe en tenant compte de la diversité et des personnes en situation de handicap.

C25 - **Gérer les conflits internes et/ou externes** en mobilisant des techniques de communication non violente, en coopérant avec les ressources humaines et en développant un mode de management de proximité avec l'ensemble des membres de l'équipe en vue de créer et maintenir une ambiance de travail sereine.

C26 - Afin de gérer efficacement la conduite du changement au sein des équipes, **identifier les potentiels freins** en appréhendant les impacts inhérents à la mise en œuvre d'une stratégie de croissance et de développement international de l'entreprise (nouveaux processus, transformation technologique et digitale, culturelle notamment) pour lever les réticences et garantir la réussite du projet de développement international.

- Participe en tant que manager à un entretien annuel professionnel à partir d'un scénario imposé (C27)
- Analyse et améliore la politique de rémunération et détaille les actions à mettre en œuvre pour conserver un niveau de motivation élevé et favoriser les talents (C28)

Le plan *d'onboarding* proposé est pertinent et comprend :

- Le caractère multiculturel / multinational de l'entreprise est pris en compte (C23)
- Le rôle de chacun des acteurs de l'entreprise concerné par le processus est déterminé (C23)
- L'inclusion

Lors de la simulation d'entretien annuel professionnel, le/la candidat(e) démontre une compréhension du scénario et de la situation proposée, une écoute active, une posture et un discours d'un niveau professionnel. (C27)

La grille d'évaluation est exhaustive :

- Les rubriques proposées correspondent à la réalité du travail du collaborateur
 - Elle permet de faire le bilan de l'année écoulée
 - Les critères d'évaluation sont adaptés à la situation professionnelle et aux objectifs professionnels fixée
 - La grille complétée permet de déterminer les points forts et les points d'amélioration et d'apprécier le ressenti du collaborateur
- Le plan de développement des

Activité 12 - Maintien des compétences et implication des équipes par la motivation

Dans le cadre de son activité de manager d'un service international, le(la) Manager du Développement International doit s'assurer du maintien des compétences de chaque membre de son équipe et être en capacité de proposer un plan de développement des compétences pour chaque collaborateur.

Il s'assure que ses collaborateurs puissent assumer leurs missions de manière efficiente. Pour cela il réalise régulièrement des temps d'échange collectifs et des entretiens individuels afin de détecter ce qui fonctionne dans les équipes ou les difficultés éventuelles. En fonction de ces retours, il met en place un plan d'action collectif ou individuel avec le service des ressources humaines si nécessaire : accompagnement, développement des compétences.

Il s'assure que les salariés en situation de handicap puissent exercer leurs missions dans les meilleures conditions. En fonction des entretiens et des résultats individuels et/ou collectifs, il décide des modalités de gratification en accord avec sa direction.

Ces actions permettent de fidéliser les collaborateurs et de maintenir l'efficienne de l'équipe.

C27 - Conduire les entretiens annuels d'évaluation professionnels des équipes internes par un échange et l'analyse des progressions et réalisations individuelles vs collectives, du niveau de compétences professionnelles développées ; des difficultés éventuelles liées à une situation de handicap, de l'écueil des souhaits d'évolution en vue de suggérer un plan d'actions et de formation individuel en adéquation avec les nouveaux objectifs individuels et collectifs définis.

C28 - Mettre en place une politique d'incentives au sein du service international de l'entreprise en définissant les modalités de gratification accordées en fonction des objectifs individuels/collectifs, qualitatifs et quantitatifs atteints par chaque collaborateur afin de fidéliser et reconnaître le travail des collaborateurs.

Evaluation 5 (C25 et C26) Dans le cadre d'une simulation professionnelle avec présentation orale, le/la candidat(e) :

- Identifie le style de management le mieux adapté face à un conflit interne et/ou externe imposé par un scénario (C25)
- Adapte son discours aux codes et spécificités de la simulation (C25)
- Gère la résolution d'un conflit (C25)
- Propose la résolution du conflit ainsi qu'un plan afin de s'assurer de son maintien à court, moyen et long terme (C26)

compétences proposé est pertinent :

Le recueil des besoins des collaborateurs a été réalisé
La ou les actions de formation proposées répondent au besoin exprimer ou à une perspective d'évolution professionnelle dans l'entreprise

La politique de rémunération est cohérente avec la stratégie de l'entreprise, favorise l'ensemble des salariés concernés, valorise les talents, respecte un engagement social et sociétal. (C28)

Evaluation 5 (C25 et C26) : La compétence est validée lorsque (C25 et C26) :

- Le style de management adopté est adapté à la situation proposée
- Les codes socioculturels et les spécificités de la simulation sont intégrés par le candidat qui adapte son langage, son attitude et sa posture
- Le handicap est pris en compte dans l'exercice (proposition d'aménagement, etc.)