

SKEMA Business School - Diplôme manager d'affaires Internationales et de projets innovants  
Référentiel d'activités et de compétences

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b>  <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b>  <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b>  <i>définir les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<p><b>1. Élaboration de la stratégie de création de valeur et du plan de développement de l'organisation sur un territoire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de la chaîne de valeur en intégrant les contraintes environnementales et sociales</li> <li>- Élaboration du plan de développement</li> <li>- Prise en compte des normes et réglementations spécifiques à chaque territoire (en France et à l'international)</li> <li>- Détection des signaux faibles</li> <li>- Identification des contraintes, ressources et leviers de développement spécifiques à chaque territoire</li> <li>- Élaboration des indicateurs de suivi et de pilotage adaptés à chaque territoire</li> <li>- Proposition d'actions correctives si nécessaire.</li> <li>- Présentation d'un plan de développement stratégique argumenté</li> </ul>	<p>Modéliser la chaîne de valeur, puis définir les axes stratégiques de l'organisation (intégration / externalisation, etc...) et les options de développement (partenariats, nouvelles capacités, etc...) en intégrant et projetant les enjeux de transformation internes (compliance, compétences, investissements...) et externes (technologies, digitalisation, RSE, réglementations en vigueur dans les pays ciblés par l'activité...)</p> <p>Détecter et analyser les signaux faibles afin d'anticiper l'évolution des marchés, de la dynamique concurrentielle et des offres, en utilisant de nouvelles approches et outils (IA et traitement de données massives, etc..) pour orienter le développement et/ou accroître l'agilité de l'organisation.</p> <p>Élaborer une stratégie de déploiement sur un territoire, en répondant aux enjeux économiques, financiers ou budgétaires dans le cadre de politiques</p>	<p>Cas pratique : à partir d'un cas réel (entreprise d'un des apprenants, entreprise visitée durant une semaine résidentielle, etc...), l'apprenant définit, individuellement ou en groupe projet, une stratégie en utilisant les modèles, méthodologies, concepts et outils dans chaque étape de la réflexion (analyse de l'écosystème et de l'environnement et questionnement, formulation des orientations, explicitation de plans d'actions et feuilles de route, etc...).</p>	<p>Le candidat décrit la chaîne de valeur de façon exhaustive et y intègre les contraintes environnementales et sociales.</p> <p>Le plan de développement est précis et opérant. Il prend en compte les normes et réglementations du territoire concerné.</p> <p>Les contraintes, ressources et leviers de développement sont précisément décrits et exhaustifs.</p> <p>Les méthodes utilisées mettant en œuvre l'Intelligence Artificielles et le Big Data sont opérantes et permettent de détecter des tendances.</p> <p>Le candidat distingue les spécificités locales et/ou globales et les signaux forts et faibles dans leur diagnostic et démarche de création de valeur.</p>

	<p>publiques et ou privées, en adaptant son argumentation et sa proposition de valeur afin de mobiliser des acteurs identifiés sur le territoire.</p> <p>Présenter et argumenter son plan de développement stratégique, avec une intention entrepreneuriale, et en utilisant les méthodes ou outils adaptés (approche par les ressources...) auprès de dirigeants de la société ou de partenaires pouvant impacter le développement du projet ou de l'activité (fournisseurs, clients, financeurs).</p> <p>Les compétences sont maîtrisées en langue française comme en langue anglaise.</p>		<p>L'argumentation de présentation de la stratégie de déploiement est étayée et les supports présentés sont convaincants.</p> <p>Les méthodes et outils utilisés pour l'élaboration du plan de développement stratégiques sont précisés et adaptés au contexte.</p> <p>Les indicateurs de suivi et de pilotage sont précisés et opérants.</p> <p>Les actions correctives présentées permettent l'atteinte des objectifs fixés.</p> <p>La communication écrite et orale est maîtrisée en langue française comme en langue anglaise.</p>
--	--	--	--

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'ÉVALUATION définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p><b>2- Identification et développement de nouvelles sources de création de valeur permettant de bâtir des avantages concurrentiels durables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de besoins ou insatisfactions</li> <li>- Élaboration de solutions</li> <li>- Élaboration du modèle économique</li> <li>- Conception des indicateurs de succès</li> <li>- Élaboration du business plan</li> <li>- Suivi des indicateurs</li> <li>- Mise en œuvre des actions correctives</li> </ul>	<p>Concevoir de nouveaux produits et services en utilisant des méthodes et outils innovants (approche par les usages, prototypage, méthodes agiles...).</p> <p>Développer de nouveaux domaines d'activités stratégiques en mettant en œuvre les outils et méthodes adaptés, pour pérenniser les innovations (business model canvas, OPEX / CAPEX, roadmap, etc...).</p> <p>Effectuer le pilotage (commercial, économique, financier, etc.) des offres et des nouveaux domaines d'activités stratégiques envisagés afin de mettre en place des actions correctives dans le cas de constat d'écarts avec les indicateurs de succès.</p> <p>Les compétences sont maîtrisées en langue française comme en langue anglaise</p>	<p>Cas pratique : à partir d'un cas réel, l'étudiant réalise individuellement et/ou en groupe projet un plan de développement pour caractériser les nouvelles sources de création de valeur (données et intelligence artificielle, RSE, offres innovantes, etc...) et les projets associés en mettant à profit les connaissances, savoir-faire et les différents outils méthodologiques notamment pour apprécier le contexte (risques / incertitude, engagements financiers, impact etc...)</p>	<p>Le candidat identifie et qualifie de façon précise le ou les besoins ou insatisfactions.</p> <p>Le candidat distingue les spécificités locales et/ou globales et les signaux forts et faibles permettant l'adaptation de la solution.</p> <p>Les méthodes et outils utilisés sont précisés et opérants.</p> <p>La solution proposée est argumentée et en phase avec le besoin exprimé.</p> <p>Le modèle économique est décrit et garantit la rentabilité et la pérennité.</p> <p>Le business plan est argumenté et s'appuie sur des informations fiables.</p> <p>Les indicateurs de suivi et de pilotage sont précisés et opérants.</p> <p>Les actions correctives présentées permettent l'atteinte des objectifs fixés.</p> <p>La communication écrite et orale est maîtrisée en langue française comme en langue anglaise</p>

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b>  <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b>  <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b>  <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>3- Mettre en œuvre la transformation des processus et la création de valeur de l'organisation</b>  - Pilotage du projet de transformation et de création de valeur  - Organisation et répartition des ressources techniques, humaines et financières  - Définition et planification des tâches  - Élaboration des indicateurs de suivi  - Mise en œuvre des solutions numériques nécessaires à la transformation	Concevoir l'ingénierie et manager un projet de transformation (processus, nouvelles sources de création de valeur, etc...) dans un contexte « VUCA » (environnement économique, géopolitique, technologique volatile, incertain, complexe et ambigu) à l'aide de méthodes de management de projets et d'outils numériques, afin de proposer une architecture et des pratiques adaptées à l'organisation et l'environnement.  Définir et planifier le déploiement des actions de transformation (tâches / livrables) en utilisant des outils, techniques et méthodes performants (feuilles de route, lean management, etc...)  Élaborer et mettre en œuvre des indicateurs de suivi et de pilotage en phase avec les objectifs fixés, et en prenant en compte les risques et aléas du projet ou des opérations à piloter.  Mettre en œuvre les actions correctives nécessaires lors de la constatation d'écarts au regard des objectifs et indicateurs fixés.  Les compétences sont maîtrisées en langue française comme en langue anglaise.	Cas pratique : à partir d'un cas réel (entreprise d'un des apprenants, entreprise visitée durant une semaine résidentielle, etc...), l'étudiant définit individuellement ou en groupe projet, un projet de transformation (de l'organisation, de la chaîne de valeur, etc...) en définissant une ingénierie et les modalités d'accompagnement et de pilotage mettant à profit les différentes approches et techniques au-delà des modèles normatifs.	Le candidat décrit précisément le ou les processus en transformation, et les méthodes et solutions utilisées.  L'environnement « VUCA » est décrit dans toutes ses dimensions.  L'organisation des ressources est argumentée et en phase avec la situation présentée.  Les méthodes et outils utilisés sont décrits précisément et opérants.  Les indicateurs de suivi et de pilotage sont précisés et opérants.  Les actions correctives présentées permettent l'atteinte des objectifs fixés.  La communication écrite et orale est maîtrisée en langue française comme en langue anglaise.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'ÉVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</p>	<p>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</p>	<p>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</p>	
<p><b>4- Manager les équipes et affirmer son leadership pour faire face à un environnement volatile, incertain, complexe, ambigu (VUCA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédération et pilotage des équipes dans un projet ou contexte de transformation.</li> <li>- Promotion des diversités culturelles et des pratiques inclusives</li> <li>- Développement de la réflexivité des collaborateurs et des équipes.</li> <li>- Élaboration et suivi d'indicateurs des parties prenantes.</li> <li>- Gestion des écarts et mise en œuvre des actions correctives</li> </ul>	<p>Fédérer et piloter les équipes en analysant les contraintes culturelles et/ou distancielles afin de mettre en place un style de management et de leadership adapté à la conduite des transformations de l'organisation et de son écosystème.</p> <p>Promouvoir une culture internationale (modèle d'analyse culturelle en maîtrisant la typologie adaptée (par exemple la typologie <i>grid-group</i> des institutions sociales de M. Douglas), les modèles de culture (par exemple les modèles de culture d'E. Schein, de K. Cameron et R. Quinn, etc...)) et les modèles et pratiques inclusives (modèle d'affaires inclusif, maîtrise des concepts de la théorie étendue des ressources, etc...) pour valoriser la diversité et appréhender la valeur au-delà des objectifs économiques.</p> <p>Accompagner le développement de la réflexivité des collaborateurs et des équipes pour une plus grande autonomie (responsabilisation et prise de décision) et agilité (réactivité et élaboration de plans d'actions) et une organisation apprenante (retour d'expériences, etc...).</p>	<p>Rédaction de notes issues de l'environnement professionnel de l'apprenant (vision de son environnement, note stratégique sur les options de développement, perspectives de développement organisationnel, etc...) et d'articles pour démontrer son <i>leadership d'expertise</i> et sa capacité à expliciter une vision et susciter l'adhésion. L'évaluation est effectuée par le responsable de l'enseignement du bloc de compétences évalué.</p> <p>Réalisation d'exercices et de mises en situation sur la mise en œuvre du leadership, évalué par le responsable de l'enseignement du bloc de compétences.</p>	<p>Le candidat décrit et argumente précisément un plan de fédération et de pilotage des équipes en phase avec la situation présentée.</p> <p>Les éléments précisant les diversités culturelles, et pratiques inclusives sont décrits et valorisés.</p> <p>Les outils et situations permettant la réflexivité des équipes sont décrits et opérants.</p> <p>Les indicateurs de suivi et de pilotage sont précisés et opérants.</p> <p>Les actions correctives présentées permettent l'atteinte des objectifs fixés.</p> <p>La communication écrite et orale est maîtrisée en langue française comme en langue anglaise.</p>

Élaborer des indicateurs de suivi des équipes en tenant compte des normes et réglementations en vigueur dans chaque territoire concerné.

Gérer les écarts et si nécessaire mettre en œuvre des actions correctives adaptées.

Les compétences sont maîtrisées en langue française comme en langue anglaise.