

SKEMA BUSINESS SCHOOL
DIPLOME MANAGER D'AFFAIRES INTERNATIONALES ET DE PROJETS INNOVANTS

Référentiel d'activités (*décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés*)

1. Définition et déclinaison de la stratégie de création de valeur et du plan de développement d'une structure sur une région, un territoire.

- Définition de la chaîne de valeur en intégrant les contraintes environnementales et sociales
- Élaboration du plan de développement dans le respect de l'application des règles et des normes liées à la gestion d'une organisation,
- Supervision de l'environnement juridique et prise en compte des normes et réglementation spécifiques à chaque territoire (en France et à l'international)
- Détection des signaux faibles
- Identification des contraintes, ressources et leviers de développement spécifiques à chaque territoire
- Élaboration des indicateurs de suivi et de pilotage adaptés à chaque territoire
- Proposition d'actions correctives si nécessaire.
- Présentation d'un plan de développement stratégique argumenté.

2- Identification et développement de nouvelles sources de création de valeur permettant de bâtir des avantages concurrentiels durables

- Identification de besoins ou insatisfactions
- Etude de la faisabilité du projet et élaborations de solutions, de propositions techniques, technologiques
- Élaboration du modèle économique
- Conception des indicateurs de succès
- Suivi des indicateurs
- Mise en œuvre des actions correctives

3- Organisation et mise en œuvre de la transformation des processus et de la création de valeur de l'organisation

- Pilotage du projet de transformation et de création de valeur
- Organisation et répartition des ressources techniques, humaines et financières
- Conception et mise en œuvre de process et d'outils de pilotage de la performance de l'organisation ou des directions opérationnelles
- Définition et mise en place des procédures de gestion administrative et financière et tenir une comptabilité
- Définition d'une politique marketing et déclinaison des orientations commerciales
- Élaboration des indicateurs de suivi
- Mise en œuvre des solutions numériques nécessaires à la transformation

4- Management des équipes et affirmation du leadership pour faire face à un environnement Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu (VUCA)

- Fédération et pilotage des équipes dans un projet ou contexte de transformation
- Management des équipes et adoption d'une démarche innovante dans les pratiques managériales, organisation du travail en équipe et/ou en mode projet pour ses collaborateurs
- Promotion des diversités culturelles et des pratiques inclusives
- Développement de la réflexivité des collaborateurs et des équipes.
- Élaboration et suivi d'indicateurs des parties prenantes.
- Gestion des écarts et mise en œuvre des actions correctives
- Respect des principes d'éthique, de déontologie et des responsabilité sociétale et environnementale

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Évaluer les enjeux technologiques de l'entreprise pour pérenniser la compétitivité des activités et concevoir des stratégies de déploiement des outils numériques	<p>Identifier et évaluer les enjeux technologiques et numériques des entreprises dans l'objectif d'en soutenir la compétitivité en choisissant des stratégies numériques appropriées</p> <p>Se servir de façon autonome des outils numériques avancés pour un ou plusieurs métiers ou secteurs de recherche du domaine</p> <p>Évaluer la pertinence, la complexité, les questions éthiques et les limites des technologies pour le développement organisationnel et stratégique de l'entreprise</p>	<p>Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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>Mémoire Capstone : (I) mobiliser la recherche pour approfondir ses connaissances et étudier la question de recherche (II) décliner les compétences acquises dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel</p>	<p>Les enjeux technologiques sont identifiés, caractérisés et contextualisés en fonction du secteur, de l'activité et de la stratégie de l'entreprise / de l'organisation.</p> <p>La stratégie de déploiement des outils numériques est étayée et appropriée et les supports présentés sont convaincants</p> <p>Les contraintes, ressources et leviers de développement sont identifiés, décrits et exhaustifs.</p> <p>Les questions d'éthique sont traitées et les solutions proposées sont durables et responsables</p>

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Mobiliser et produire des savoirs hautement spécialisés en collaboration avec les partenaires de l'écosystème	<p>Mobiliser des savoirs hautement spécialisés, dont certains sont à l'avantgarde du savoir dans un domaine de travail ou d'études, comme base d'une pensée originale</p> <p>Développer une conscience critique des savoirs dans un domaine et/ ou à l'interface de plusieurs domaines</p> <p>Résoudre des problèmes pour développer de nouveaux savoirs et de nouvelles procédures et intégrer les savoirs de différents domaines</p> <p>Apporter des contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau, et dans des contextes internationaux</p> <p>Conduire une analyse réflexive et distanciée prenant en compte les enjeux, les problématiques et la complexité d'une demande ou d'une situation afin de proposer des solutions adaptées et/ou innovantes en respect des évolutions de la réglementation</p> <p>Collaborer avec des partenaires scientifiques, institutionnels et industriels pour s'approprier de nouveaux savoirs et compétences afin de résoudre des problèmes stratégiques et organisationnels complexes</p>	<p>Essais et rapports, exercice d'apprentissage des outils et des méthodes</p> <p>Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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>Mémoire Capstone : (I) mobiliser la recherche pour approfondir ses connaissances et étudier la question de recherche (II) décliner les compétences acquises dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel</p>	<p>Les connaissances et les savoirs spécialisés sont mobilisés à bon escient pour problématiser ou analyser des situations</p> <p>L'argumentation est structurée et s'appuie sur un ensemble de concepts adéquats et hautement spécialisés dans différents domaines</p> <p>Les recommandations sont adaptées, originales et novatrices</p> <p>L'interaction avec l'écosystème et les acteurs de la recherche pour accéder à la connaissance et aux savoirs spécialisés est avérée et construit une capacité stratégique regroupant un ensemble de pratiques</p>

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Appréhender les spécificités des métiers et le contexte (inter)culturel pour communiquer et co-construire avec les parties prenantes	<p>Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources spécialisées pour documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation</p> <p>Communiquer à des fins de formation ou de transfert de connaissances, par oral et par écrit, en français et dans au moins une langue étrangère</p> <p>Appréhender le contexte global, local et les enjeux interculturels pour communiquer dans l'exercice de ses activités professionnelles</p>	<p>Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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>Mémoire Capstone : (I) mobiliser la recherche pour approfondir ses connaissances et étudier la question de recherche (II) décliner les compétences acquises dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel</p>	<p>Le corpus de connaissances et les savoir-faire des différentes fonctions sont compris pour exercer une responsabilité de management.</p> <p>Le contexte de l'organisation et les enjeux des métiers et/ou relatifs aux technologies sont intégrés pour pérenniser les opérations et développer l'expertise des collaborateurs.</p> <p>Les enjeux interculturels sont pris en compte et les différentes dimensions de la diversité sont intégrées de manière positive.</p> <p>L'expression orale et écrite est claire, structurée, convaincante</p>

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Élaborer et animer un processus de transformation des activités et des pratiques de l'entreprise	<p>Gérer des contextes professionnels ou d'études complexes, imprévisibles et qui nécessitent des approches stratégiques nouvelles</p> <p>Prendre des responsabilités pour contribuer aux savoirs et aux pratiques professionnelles et/ou pour réviser la performance stratégique d'une équipe</p> <p>Conduire un projet (conception, pilotage, coordination d'équipe, mise en œuvre et gestion, évaluation, diffusion) pouvant mobiliser des compétences pluridisciplinaires dans un cadre collaboratif</p> <p>Analyser ses actions en situation professionnelle, s'autoévaluer pour améliorer sa pratique dans le cadre d'une démarche qualité</p> <p>Respecter les principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale</p> <p>Élaborer et promouvoir une doctrine, des méthodes, des pratiques pour concevoir et animer des projets de transformation transversaux / complexes au sein de l'organisation et de son écosystème</p>	<p>Essais ou rapports, exercice d'apprentissage des outils et méthodes</p> <p>Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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>Mémoire Capstone : (I) mobiliser la recherche pour approfondir ses connaissances et étudier la question de recherche (II) décliner les compétences acquises dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel</p>	<p>Les outils d'analyse stratégique et de diagnostic organisationnel sont connus et utilisés avec pertinence pour caractériser les enjeux de transformation.</p> <p>Les connaissances des modèles de changement sont avérées pour réaliser l'ingénierie d'un projet de transformation</p> <p>Les outils et méthodes de gestion de projets sont connus et utilisés avec pertinence</p> <p>Les principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale sont respectés</p> <p>La démarche qualité est mise en place et l'apprenant s'inscrit dans une démarche d'autoévaluation et d'amélioration continue</p>

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Élaborer et partager une vision stratégique en management et administration des entreprises et créer des opportunités de création de valeur	<p>Faire de la veille sur les évolutions de son environnement ou de son écosystème et anticiper les transformations et innovations possibles pouvant avoir un impact sur la stratégie d'entreprise</p> <p>Piloter ou co-piloter la construction d'une vision stratégique, fixer des objectifs et donner du sens en mettant en œuvre une démarche de diagnostic stratégique, en construisant un plan stratégique adapté à sa structure et en identifiant et analysant les problématiques de gestion spécifiques et/ou liées à un contexte</p> <p>Fédérer et animer les acteurs internes et externes (gouvernance) dans un souci d'éthique afin de développer un réseau (interne et externe) propice au développement stratégique de l'entreprise</p> <p>Développer et mobiliser sa créativité pour mettre en œuvre des dispositifs d'innovation exploratoire au service de stratégies durables et éthiques</p>	<p>Essais ou rapports, exercice d'apprentissage des outils et méthodes</p> <p>Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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>Mémoire Capstone : (I) mobiliser la recherche pour approfondir ses connaissances et étudier la question de recherche (II) décliner les compétences acquises dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel</p>	<p>Le diagnostic stratégique est réalisé et pertinent, il intègre les enjeux et les évolutions économiques, géopolitiques, sociales et environnementales d'un monde global incertain et complexe</p> <p>Les recommandations stratégiques formulées sont pertinentes et adaptées à la structure, elles identifient les problématiques de gestion spécifiques au contexte et intègrent les enjeux de performance durable</p> <p>Le plan de développement est précis et opérant. Il prend en compte les normes et réglementations du territoire concerné.</p>

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Concevoir et/ou piloter des solutions de gestion en management et administration des entreprises	<p>Développer des politiques et pratiques propices au dynamisme de l'entreprise en concevant des solutions pour résoudre les problématiques, en déployant des outils d'aide à la décision et en étant en capacité d'identifier et d'interpréter les indicateurs de performance dans les différents domaines de la gestion</p> <p>Appliquer et mettre en œuvre des politiques et pratiques de management et les outils et concepts les plus récents dans le domaine du management en général</p>	Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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.	<p>Les concepts et outils les plus récents en gestion et en management sont connus et mobilisés avec pertinence.</p> <p>Le choix et l'analyse des indicateurs de suivi de performance sont pertinents</p> <p>L'analyse des besoins intègre la complexité de l'organisation et les solutions proposées sont tout autant adaptées que novatrices</p> <p>L'ingénierie et les modalités d'accompagnement reflètent les meilleures pratiques professionnelles</p>
Mesurer et contrôler via des outils et méthodes de gestion en management et administration des entreprises	<p>Contrôler et mesurer la pertinence et la performance des outils de gestion et de pilotage de projet en étant capable d'établir et d'analyser les principaux documents de synthèse et en contrôlant les outils d'analyse et de prise de décision</p> <p>Auditer, évaluer et analyser les risques associés en intégrant le management des systèmes d'informations dans tous les domaines de gestion de l'organisation et/ou de l'organisation en interaction avec son environnement</p>	Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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.	<p>Le diagnostic de performance est explicite et pertinent et distingue les processus de pilotage et de reporting</p> <p>Les indicateurs de suivi et de pilotage sont précisés et opérants.</p> <p>Les risques sont évalués et pris en compte dans les processus de l'organisation.</p> <p>Les actions correctives présentées permettent l'atteinte des objectifs fixés et de développer une culture d'apprentissage.</p>

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
Anticiper les évolutions et mettre en œuvre les normes de qualité et de gouvernance	<p>Appliquer et respecter des règles du droit des contrats, du droit du travail ainsi que les règles fiscales</p> <p>Développer des process, des démarches qualité et innovation, etc. en vue d'améliorer les processus</p> <p>Promouvoir de nouvelles approches de gouvernance pour appréhender l'impact des activités de l'entreprise et les questions sociétales (RSE / ESG, diversité, droits humains, équité...)</p>	<p>Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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>Mémoire Capstone : (I) mobiliser la recherche pour approfondir ses connaissances et étudier la question de recherche (II) décliner les compétences acquises dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel</p>	<p>Les nouveaux enjeux réglementaires (RGPD, RSE, ...) sont intégrés dans les réflexions et les projets de l'organisation.</p> <p>Les règles du droit des contrats, du droit du travail ainsi que les règles fiscales sont connues et appliquées avec pertinence dans l'environnement professionnel, sectoriel et géographique de l'entreprise.</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>Les outils de veille réglementaire sont mis en œuvre</p>

REFERENTIEL DE COMPETENCES Intitulé du bloc	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
S'appuyer sur la culture de l'organisation pour fédérer les acteurs et accompagner les transformations	<p>Animer et fédérer des collectifs, développer son relationnel et son leadership</p> <p>Conseiller et négocier avec ses équipes et ses partenaires d'affaires</p> <p>Gérer l'organisation du travail et les transformations possibles</p> <p>Documenter et façonner la culture pour créer un environnement favorable au développement organisationnel et aux orientations stratégiques de l'entreprise</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>thought leadership</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 <i>leadership</i> évalué par le responsable de l'enseignement du bloc de compétences.</p>	<p>La compréhension de la culture est intégrée dans les réflexions et propositions pour animer le corps social et les différentes populations de l'organisation.</p> <p>Les outils et situations permettant la réflexivité des équipes sont décrits et opérants.</p> <p>Les éléments précisant les diversités culturelles, et pratiques inclusives sont décrits et valorisés.</p> <p>La communication écrite et orale est maîtrisée, efficace et convaincante, en langue anglaise.</p>
Accompagner les comportements et postures au travail	<p>Piloter son projet de développement personnel dans les métiers dits de gestion/management</p> <p>Développer les compétences comportementales et métiers (les siennes ou celles de ses équipes)</p>	<p>Cas pratiques : à partir de cas (études de cas, 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>Mémoire Capstone : (I) mobiliser la recherche pour approfondir ses connaissances et étudier la question de recherche (II) décliner les compétences acquises dans le cadre de l'élaboration de son projet professionnel</p>	<p>L'apprenant a défini ses objectifs de développement personnel et pilote son apprentissage.</p> <p>Le développement personnel au-delà des questions d'employabilité est un processus structuré dans l'organisation.</p> <p>Au-delà des compétences techniques, les compétences comportementales et métiers (identité professionnelles) sont intégrées avec pertinence dans le plan de développement des collaborateurs.</p> <p>Les formations et mises en situation sont structurées au sein de l'organisation pour accompagner les collaborateurs de l'organisation.</p>