

Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation
Programme Grande Ecole (MIM)
Grade de Master



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. »

La certification du Programme Grande Ecole propose 8 grandes activités majeures, qui sont décrites à la suite dans le référentiel d'activités, de compétences et d'évaluations. Les évaluations principales concernant la certification comprennent des évaluations collectives et individuelles, explicitées dans les modalités d'évaluation du référentiel, et portant sur :

- Les études de cas
- Les rapports
- Les projets
- Les présentations orales

Dans le cadre d'un dossier VAE, le candidat doit valider les 8 blocs de compétences et présenter, par un dossier écrit solide étayé de preuves, son parcours professionnel, suivi d'une soutenance à l'orale.

Organisation des modalités d'évaluation :

Les épreuves d'évaluation de la certification (examens et soutenances) ont lieu dans des espaces dédiés ou en mode distanciel avec un dispositif de contrôle (proctoring et vérifications à priori et à posteriori).

Pour les personnes en situation de handicap, **emlyon** business school met en place les aménagements nécessaires, en respectant le principe d'égalité pour évaluer les compétences acquises au cours de la formation :

- Accessibilité des locaux : des salles d'examen accessibles aux candidats en situation de handicap

- Aménagements des conditions d'examens :

* chaque candidat en situation de handicap dispose d'un espace suffisant pour installer son matériel et l'utiliser dans de bonnes conditions

* l'école accorde un tiers-temps supplémentaire équivalent au tiers de la durée fixée pour chacune des épreuves. Cette majoration du temps imparti peut être allongée eu égard à la situation exceptionnelle du candidat et sur demande motivée du médecin si cette dérogation est compatible avec le déroulement des épreuves.

* emlyon permet aux candidats en situation de handicap d'utiliser leur ordinateur personnel avec les logiciels adaptés, de bénéficier d'une prise de notes et d'une salle dédiée.

* Si un candidat se trouve dans l'impossibilité de passer un examen, **emlyon** permet aux candidats en situation de handicap d'étaler le passage de ses épreuves sur plusieurs sessions, en conservant pendant cinq ans les notes obtenues, ainsi que le bénéfice d'acquis obtenus dans le cadre de la procédure de validation des acquis de l'expérience, le cas échéant.

REFERENTIEL D'ACTIVITES décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	REFERENTIEL DE COMPETENCES identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	REFERENTIEL D'EVALUATION définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
Bloc 1			
Maitriser les outils numériques de collecte et d'analyse de données au service de la production de savoirs dans une approche critique			
A1. Conception d'une recherche A2. Collecte et analyse de données A3. Production de travaux de recherche A4. Conception et prototypage de solutions innovantes	C1. Maîtriser les méthodologies de recherche quantitatives et qualitatives pour concevoir une recherche rigoureuse C2. Conduire une recherche bibliographique afin de faire un état de l'art exhaustif C3. Définir les objectifs de la recherche et la méthodologie de collecte et d'analyse des données pour orienter efficacement la recherche C4. Déterminer les hypothèses de recherche afin de répondre au sujet de la recherche C5. Réaliser la collecte des données en utilisant les méthodes d'enquêtes qualitatives et quantitatives pertinentes pour assurer le traitement des données nécessaire C6. Traiter les données à l'aide des outils numériques adaptés C7. Analyser de manière critique les données collectées afin d'éviter les erreurs d'interprétation C8. Proposer des alternatives de prototypage écoresponsable pour favoriser le lancement de solutions innovantes de développement C9. Diffuser la recherche sur le plan académique afin de contribuer à la production de connaissances théoriques	Mémoire : visant à problématiser une question de départ, à construire un modèle d'analyse et à le mettre en œuvre, à analyser les résultats et en tirer les conséquences. Ecrit et individuel Etude des cas réel /Prototypage : visant à concevoir et prototyper rapidement des services et outils numériques. Rendu écrit, individuel et en groupe	Compréhension du modèle général de la recherche en sciences de gestion, humaines et sociales Capacité à problématiser une question de départ Pertinence du modèle d'analyse Qualité des observations et de l'analyse Pertinence des conclusions Plausibilité, cohérence et utilité des modèles conçus Maîtrise des méthodes de prototypage rapide et des tests utilisateurs Pertinence du prototype au regard d'un sujet Les techniques de communication et la documentation des technologies à utiliser pour le projet sont mis en oeuvre

Bloc 2 Elaborer et piloter la stratégie d'une organisation à partir des enjeux sociaux, économiques, éthiques et environnementaux			
<p>A5. Analyse et évaluation de l'entreprise dans son environnement et sur son marché</p> <p>A6. Formulation d'un diagnostic stratégique</p> <p>A7. Elaboration et mise en œuvre d'une stratégie d'entreprise en tenant compte des dimensions éthiques, environnementales et sociétales à la réflexion stratégique</p>	<p>C10. Choisir une méthode d'analyse stratégique pour garantir une analyse pertinente de l'entreprise dans son environnement</p> <p>C11. Conduire une analyse stratégique de l'entreprise dans son environnement externe afin de cerner les principales opportunités et menaces</p> <p>C12. Conduire une analyse interne de l'entreprise afin de recueillir ses forces et ses faiblesses</p> <p>C13. Elaborer un business plan pour permettre une mise en oeuvre coordonnée et efficiente de la stratégie</p> <p>C14. Définir les priorités de la stratégie d'entreprise en intégrant les dimensions éthiques, environnementales et sociétales afin de prendre en considération les objectifs de développement durable</p>	<p>Dossier d'analyse stratégique : portant sur une analyse de la stratégie d'activité au niveau d'un segment stratégique. Ecrit et individuel.</p> <p>Etudes de cas : visant à intégrer les dimensions éthiques et la responsabilité sociale en entreprise et à mettre en œuvre différents concepts et comprendre le lien entre eux. Ecrit et oral, individuel et en groupe</p>	<p>Bonne utilisation des outils Matérialisation des concepts et théories adéquates par rapport au type de données</p> <p>Qualité du plan et son contenu Communication efficace de sa pensée Capacité à analyser et utiliser des concepts Maîtriser les qualités techniques du support et le style écrit Réflexion dans des environnements incertains</p>

Bloc 3

Mener un projet de transformation en accompagnant le changement

<p>A8. Identification des enjeux de transformation dans la technologie, l'environnement et la société</p> <p>A9. Modélisation et pilotage d'un projet de transformation</p> <p>A10. Accompagnement au changement</p>	<p>C15. Discerner et analyser les défis de la transformation et du changement, avec une approche responsable, dans un contexte organisationnel</p> <p>C16. Réaliser un diagnostic pour définir une stratégie de transformation qui intègre les potentielles opportunités de l'environnement afin de définir le cadre opérationnel du projet de transformation</p> <p>C17. Mettre en oeuvre un plan d'action efficace afin de garantir le succès du projet de transformation</p> <p>C18. Identifier et fédérer les parties prenantes appropriées pour favoriser la réussite du projet</p> <p>C19. Gérer des équipes pluridisciplinaires et multiculturelles pour couvrir l'ensemble des dimensions du projet de transformation</p>	<p>Etude de cas réel : visant à la conception d'une expérience immersive et préparation d'une conversation stratégique avec les parties prenantes. Ecrit et oral, individuel.</p> <p>Dossier d'analyse stratégique: portant sur un diagnostic</p> <ul style="list-style-type: none"> - des différentes dimensions de l'environnement de l'entreprise (macro/micro/groupes stratégiques) - de l'identification des causes multiples d'impacts sur les firmes et leurs stratégies - de la détection des paradoxes induits par les transformations auxquelles l'entreprise est confrontée <p>Rendu écrit, individuel et en groupe</p> <p>Examen: visant à intégrer les enjeux de la gestion de la transformation dans un contexte multiculturel. Ecrit et individuel</p>	<p>Plausibilité, cohérence et utilité des futurs possibles explorés lors de l'expérience immersive</p> <p>Profondeur et rigueur de l'analyse et des idées exprimées pour la mise en place d'un projet de transformation</p> <p>Les différentes dimensions de l'analyse du plan d'action sont identifiées</p> <p>Capacité à mettre en lien les dimensions environnementales par niveau et leurs impacts sur les transformations des organisations</p> <p>Le raisonnement et l'utilisation de concepts est correcte et adaptée au contexte pluridisciplinaire et multiculturel.</p> <p>Matérialisation des théories adéquates par rapport aux parties prenantes et à la situation proposée</p>
---	--	---	--

Bloc 4
Maîtriser les fonctions de gestion financière, comptable et des opérations de l'organisation

<p>A11. Mettre en oeuvre la gestion des opérations et exécuter les décisions stratégiques sur la base d'indicateurs comptables et financiers</p> <p>A12. Identification et analyse des enjeux, difficultés et risques financiers</p> <p>A13. Intégration des aspects réglementaires et éthiques dans la réalisation de la stratégie financière</p>	<p>C20. Identifier une politique financière adaptée à l'entreprise sur la base d'une analyse intégrant les dimensions stratégique, réglementaire et sectorielle</p> <p>C21. Réaliser et communiquer des avis, audits et diagnostics techniques pour s'assurer de la bonne compréhension par les différentes parties prenantes</p> <p>C22. Formuler des réponses sur des dossiers d'investissement nationaux ou internationaux pour garantir une bonne adaptation à la stratégie de l'entreprise</p> <p>C23. Utiliser des outils d'analyse financière pour évaluer les actifs financiers</p> <p>C24. Optimiser la gestion des opérations et la chaîne logistique de l'entreprise pour améliorer sa performance</p> <p>C25. Prendre des décisions à caractère financier afin de garantir le respect des conditions réglementaires, environnementales et éthiques en vigueur</p>	<p>Etude de cas : visant à dresser le bilan et le compte de résultat d'une entreprise. Rendu écrit, individuel</p> <p>Cas pratique : visant à identifier les coûts, le chiffre d'affaires et la marge et à calculer le point mort et le seuil de rentabilité. Rendu écrit et en groupe de 4 à 6 personnes</p> <p>Examen : portant sur une analyse de la gestion des organisations et de la chaîne logistique au niveau d'un segment d'activité. Rendu écrit et individuel</p>	<p>Etendue et qualité de l'utilisation des indicateurs comptables et financiers dans le cadre d'une décision managériale</p> <p>Maitrise du langage comptable et financier Justesse des calculs Pertinence de l'analyse des coûts</p> <p>Bonne utilisation des outils d'analyse de la gestion des opérations Utilisation de concepts sur les politiques d'approvisionnement et application des théories adéquates par rapport au secteur étudié</p>
---	---	--	---

Bloc 5
Déployer une démarche qualité et s'assurer du respect de la réglementation et la mettre en œuvre

<p>A14. Identification des réglementations applicables à l'entreprise et des risques juridiques associés</p> <p>A15. Diagnostic de conformité et mise en place d'une politique de protection des données personnelles</p> <p>A16. Déploiement d'une démarche qualité</p>	<p>C26. Identifier des réponses juridiques adaptées à des situations particulières afin de correspondre aux besoins de l'entreprise et son contexte réglementaire</p> <p>C27. Maîtriser le cadre et la méthodologie juridique applicable pour reconnaître les problématiques juridiques en amont des projets</p> <p>C28. Réaliser un diagnostic de conformité au sein de l'entreprise afin de garantir le respect des règles applicables par les dirigeants et les équipes</p> <p>C29. Intégrer une démarche de conformité concernant les principes d'éthique afin de respecter les standards de qualité dans l'intégralité des processus de l'entreprise</p> <p>C30. Prendre en compte le contexte réglementaire national et international sur la conformité de la protection des données personnelles afin de garantir le respect de la régulation</p> <p>C31. Mettre en œuvre des outils de gestion de la qualité et des normes afin de garantir la conformité des exigences légales et réglementaires liés aux produits et services</p> <p>C32. Développer une culture de la gestion du contrôle qualité pour prévenir les risques et améliorer la qualité des processus au sein de l'entreprise en favorisant l'engagement et implication des équipes au profit de l'organisation</p>	<p>Examen : visant à appréhender les enjeux, difficultés et conflits liés à la réglementation (conformité des politiques relatives à la protection des données personnelles) pouvant émerger dans le cadre de la prise de décision. Rendu écrit, individuel</p> <p>Cas pratique : visant à développer son esprit critique en interprétant des réglementations juridiques complexes et en les transcrivant dans des applications métiers. Faire le lien entre les théories exposées et des cas concrets d'entreprise. Ecrit et oral, en groupe et individuel</p> <p>Etude de cas : visant à appliquer des capacités de processus et d'optimisation afin de quantifier le degré d'amélioration qualité de la performance d'un processus. Ecrit et individuel</p>	<p>Le raisonnement est logique et pertinent Bonne utilisation des outils Matérialisation des concepts et théories adéquates par rapport au type de données</p> <p>Faculté à passer de la question théorique à la pratique managériale Niveau de mise en perspective à l'aide de cas concrets Pour une situation donnée, capacité à illustrer une pratique managériale et à la comparer à une autre pratique en identifiant les avantages et les inconvénients</p> <p>Utilisation et compréhension des principes statistiques adéquats. Application des outils de contrôle de qualité appropriés et efficaces</p>
---	---	---	---

Bloc 6 Concevoir, piloter et communiquer la création de valeur			
<p>A17. Analyse de marché et conception d'une stratégie marketing</p> <p>A18. Intégration des parties prenantes internes et externes à la démarche marketing</p> <p>A19. Définition d'un plan de commercialisation</p> <p>A20. Elaboration d'une campagne de communication dans un contexte international</p>	<p>C33. Conduire une analyse de marché en s'appuyant sur des sources fiables et pertinentes pour réaliser un diagnostic marché</p> <p>C34. Définir une stratégie marketing en France et à l'international pour permette la conquête et l'acquisition de nouveaux clients ainsi que l'adhésion des équipes de développement</p> <p>C35. Identifier les leviers de développement de l'entreprise pour créer de la valeur pour l'organisation de manière durable et responsable</p> <p>C36. Elaborer le budget marketing afin de garantir le développement de son capital marque</p> <p>C37. Déployer un plan de commercialisation et de communication en France et à l'international pour mettre en oeuvre la stratégie marketing</p> <p>C38. Construire une stratégie digitale pour renforcer le capital marque de l'entreprise</p> <p>C39. S'assurer de la conformité des contrats marketing avec les prestataires pour sécuriser les opérations marketing</p>	<p>Plan Marketing : proposant de concevoir les axes stratégiques (numériques ou traditionnelles) de la communication interne et externe, de conformité des modalités de contractualisation, et du budget visant à appréhender les enjeux, difficultés et conflits pouvant émerger de la prise de décision. Rendu écrit et en groupe</p> <p>Dossier d'analyse : visant à mettre en oeuvre une démarche consommateur afin d'identifier les indicateurs d'analyse des clients internes et externes et prendre en compte les résultats des enquêtes qualitative et/ou quantitative. Ecrit et oral, en groupe</p> <p>Jeu de rôle : permettant de se projeter dans un rôle en entreprise intégrant des dimensions linguistiques et culturelles. Ecrit et oral, en groupe et individuel</p> <p>Examen : visant à implémenter les notions de la négociation en lien avec une situation professionnelle. Ecrit et individuel</p>	<p>Cohérence des axes stratégiques de la communication (interne et externe), budget et conformité contractuelle avec les objectifs de la stratégie générale de l'entreprise dans un contexte national et/ou international</p> <p>Pertinence de la définition des critères de veille concurrentielle sur un marché / secteur</p> <p>Capacité à conduire les analyses sur plusieurs années</p> <p>Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe</p> <p>Pertinence et qualité de la presentation</p> <p>Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe</p> <p>Le raisonnement et l'utilisation de concepts est correcte et adaptée au processus de négociation.</p> <p>Application de concepts et des théories adéquates par rapport aux parties prenantes et à la situation proposée</p>

Bloc 7 Piloter les équipes en exerçant un leadership responsable			
<p>A21. Formulation du diagnostic RH de son équipe</p> <p>A22. Adaptation du management en intégrant les spécificités interculturelles et les modalités de travail diverses</p> <p>A23. Déclinaison de la communication (individuelle ou collective) à l'ensemble des profils constitutifs de son équipe</p>	<p>C40. Réaliser un diagnostic des ressources humaines de l'entreprise avec les outils appropriés pour définir une stratégie RH</p> <p>C41. Favoriser un leadership inclusif, inspirant et authentique afin d'accroître la motivation au travail</p> <p>C42. Développer un esprit d'équipe multiculturel, basé sur l'intelligence collective pour favoriser l'engagement des équipes</p> <p>C43. Gérer l'organisation du travail, les évolutions du rapport au travail et les modalités de mobilité</p> <p>C44. Savoir communiquer les décisions et mobiliser les équipes opérationnelles pour réaliser les objectifs fixés</p> <p>C45. Faire face aux situations complexes en s'adaptant aux interlocuteurs afin d'éviter les conflits et blocages</p>	<p>Dossier RH : portant sur un diagnostic des différentes dimensions de l'environnement des ressources humaines de l'entreprise et chercher les multiples causes d'impacts sur leurs stratégies (changement climatique, développement durable, transformation numérique/digitale). Ecrit et individuel</p> <p>Jeu de rôle : Etablir une cartographie des acteurs clés d'une organisation pour la mise en œuvre d'un projet responsable et durable. Ecrit et oral, individuel et en groupe</p> <p>Enquête terrain : permettant de constater la présence de notions de leadership et de gestion des équipes dans un contexte multiculturel et réel. Ecrit et oral, en groupe</p>	<p>Bonne utilisation des différentes dimensions de l'analyse externe Capacité à mettre en lien les dimensions environnementales par niveau et leurs impacts sur les firmes de l'industrie</p> <p>Pertinence de l'étude de la gestion de ressources organisationnelles Qualité de l'analyse Identification des attentes et motivations de différentes parties prenantes Qualité de l'argumentation et synthèse des éléments clés</p> <p>Pertinence, rigueur et qualité de la présentation Correcte application de la méthodologie, des théories et de bibliographie appropriée Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe</p>

Bloc 8 Construire et diriger un projet intra/entrepreneurial et innovant			
<p>A24. Analyse des différentes alternatives de choix de projets en fonction des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques</p> <p>A25. Définition du modèle de développement du projet de création</p> <p>A26. Mise en oeuvre du processus créatif en intégrant des méthodes avancées de prototypage</p> <p>A27. Pilotage et exécution du projet en conformité avec une vision responsable et long terme</p>	<p>C46. Conduire les analyses pertinentes afin d'identifier les alternatives de projets intra / entrepreneuriaux afin de tenir compte des enjeux environnementaux, sociaux et éthiques</p> <p>C47. Structurer un modèle collaboratif de développement du projet intra / entrepreneurial pour favoriser sa réussite</p> <p>C48. Evaluer les risques de développement du projet intra / entrepreneurial pour anticiper les échecs potentiels</p> <p>C49. Définir un business model pour orienter les décisions opérationnelles</p> <p>C50. Mettre en oeuvre le projet intra / entrepreneurial en s'appuyant sur des outils de pilotage et d'exécution pour s'assurer de la conformité avec une vision responsable et de long terme</p>	<p>Jeu de rôle : création d'entreprise virtuelle en identifiant qui, parmi le groupe de travail, sera à même de conduire au mieux le projet (et bien identifier la répartition du capital entre associés opérationnels et associés dormants). Ecrit et oral, en groupe</p> <p>Business plan : après avoir validé une opportunité, l'équipe doit concevoir un business model performant et l'explicitier à travers la rédaction d'un Business Plan convaincant, à l'image de ce qui se fait dans le monde réel de la création d'entreprise. Rendu écrit et en groupe</p>	<p>Niveau et qualité de la lucidité, engagement et dynamisme du groupe Capacité à convaincre</p> <p>Qualité globale du Business plan Pertinence et crédibilité du Business Model Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe</p>