



**Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation**  
**Diplôme d'études supérieures en management avancé des affaires**  
**internationales (Grade de Master)**



				REFERENTIEL D'EVALUATION	
N°	Intitulé du bloc	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	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
1	<b>Evaluer et formuler la stratégie d'une entreprise ou d'une unité opérationnelle en considération des principales ruptures socio-économiques, technologiques et écologiques</b>	<p>Définition des orientations stratégiques d'une structure</p> <p>Introduction d'une vision stratégique</p> <p>Initiation de plans d'action</p>	<p>1. Identifier les impacts des ruptures sociétales, économiques, écologiques et technologiques sur les pays, les industries et les entreprises</p> <p>2. Utiliser les principaux outils du diagnostic stratégique d'une entreprise ou d'une unité opérationnelle</p> <p>3. Analyser le positionnement concurrentiel d'une entreprise au sein de son secteur de marché</p> <p>4. Mobiliser ces informations pour évaluer les décisions stratégiques ou construire des stratégies innovantes</p>	<p><b>1. Rapport écrit individuel et travaux réalisés en groupe :</b> analyse des grandes tendances prospectives et élaboration d'un diagnostic et de recommandations portant sur les impacts prévisibles des ruptures sur l'activité d'une organisation cliente</p> <p><b>2 et 3. Cas d'entreprises :</b> analyse de plusieurs stratégies (secteurs et zones géographiques variés) en groupe et individuel</p> <p><b>4. Etude de cas :</b> diagnostic stratégique (diagnostic de l'environnement, de la structure marché, des ressources internes, orientations, impact) et formulation des recommandations associées</p>	<p>1 : Maîtrise de la méthodologie de réalisation et de proposition des décisions stratégiques et innovantes : qualité de l'analyse, crédibilité des pistes de solutions proposées</p> <p>2, 3 et 4: Pertinence de l'analyse des cas d'entreprises:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité et pertinence de la description du modèle économique</li> <li>- Qualité de l'information fournie et précision en ce qui concerne les sources de cette information</li> <li>- Rigueur de la méthodologie déployée pour formuler une stratégie, la traduire en initiatives stratégiques et construire les plans d'actions.</li> <li>- Agilité avec laquelle les outils sont utilisés</li> </ul>

2	<p><b>Développer des business models éthiques et innovants qui soient pertinents pour l'entreprise ou l'unité opérationnelle</b></p>	<p>Promotion de l'innovation</p> <p>Construction de nouveaux business models</p> <p>Déploiement de la responsabilité éthique, sociale et environnementale d'une structure</p>	<p>1. Utiliser les fondamentaux du Design Thinking pour développer des innovations</p> <p>2. Comprendre les enjeux des dimensions éthique, sociétale et responsable et les prendre en compte dans les pratiques innovantes et la création de nouvelles activités</p> <p>3. Identifier les modalités permettant un déploiement d'une activité dans d'autres écosystèmes</p> <p>4. Construire un business model autour d'une activité innovante</p>	<p><b>1. Design d'un nouveau service ou produit</b> au sein d'une entreprise cliente en utilisant la méthodologie Design Thinking</p> <p><b>2. Rapport écrit</b> : analyse des challenges RSE d'un secteur d'activité et analyse des pratiques en réponse à ces challenges dans une entreprise</p> <p><b>3. Rapport écrit</b> : analyse des pratiques favorisant l'entrepreneuriat et l'innovation dans un écosystème d'affaires différent et identification de celles pouvant être déployées dans son propre écosystème.</p> <p><b>4. Projet de création de nouvelle activité/produit/service</b>, de l'idée au business plan, en groupe</p>	<p>1 : L'utilisation de la méthodologie est pertinente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité de la production présentée sur le fond</li> <li>- Qualité de la présentation sur la forme</li> </ul> <p>2 et 3 : Pertinence de l'analyse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité et pertinence de la description du modèle économique</li> <li>- Qualité de l'information fournie et précision en ce qui concerne les sources de cette information</li> <li>- Rigueur de la méthodologie déployée</li> <li>- Agilité avec laquelle les outils sont utilisés</li> <li>- Pertinence de la synthèse</li> </ul> <p>4: Le business plan est pertinent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etendue et qualité des informations recueillies</li> <li>- Analyse des données</li> <li>- Maturité, profondeur de réflexion personnelle</li> <li>- Rigueur et réalisme des projections financières</li> <li>- Identification des acteurs-clés</li> </ul>
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3	<p><b>Comprendre et analyser les choix opérationnels et stratégiques des principales fonctions de l'entreprise, en particulier le marketing et l'organisation de la chaîne logistique</b></p>	<p>Analyse des données d'activité des services</p> <p>Identification des axes d'évolution</p> <p>Analyse des problématiques en intégrant l'ensemble des dimensions</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intégrer les fondamentaux du marketing dans sa réflexion stratégique (segmentation, marketing mix, point de vue consommateur)</li> <li>2. Construire un plan de marketing opérationnel basé sur une proposition de valeur unique</li> <li>3. Evaluer les enjeux stratégiques de la production, des choix d'internalisation ou d'externalisation des activités et la politique de stock en fonction de la typologie de produits et des attentes clients d'une entreprise</li> <li>4. Analyser les impacts et les risques d'une décision logistique sur les autres services de l'entreprise en tenant compte de leurs attentes et leurs contraintes</li> <li>5. Maîtriser les méthodologies utilisées en consulting pour apporter des conseils business dans une organisation existante</li> </ol>	<p><b>1. Cas réalisé en groupe</b> : analyse d'une problématique marketing donnée et implémentation d'une stratégie marketing cohérente et génératrice de valeur</p> <p><b>2. Examen individuel</b> portant sur l'analyse d'un plan marketing</p> <p><b>3. Cas pratique en groupe</b> : réalisation d'un diagnostic logistique</p> <p><b>4. Simulation en ligne</b> (business game) sur la chaîne logistique d'une entreprise industrielle</p> <p><b>5. Projet de conseil, réalisé en équipe</b> : formulation de recommandations stratégiques à une entreprise cliente</p>	<p>1 : Qualité de l'analyse de la problématique et pertinence de la présentation</p> <p>2: Pertinence de l'analyse</p> <p>3 et 4: Cohérence des choix formulés</p> <p>5: Présentation écrite : qualité des recommandations formulées</p>
---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

4	<p><b>Evaluer la performance financière pour prendre des décisions</b></p>	<p>Gestion du budget global d'une structure</p> <p>Planification d'une opération financière</p> <p>Définition des objectifs de rentabilité économique</p> <p>Mesure de la performance de l'activité</p>	<p>1. Comprendre et analyser les états financiers pour évaluer la performance passée de l'entreprise</p> <p>2. Analyser la performance future de l'entreprise et l'impact des décisions managériales</p> <p>3. Évaluer les opportunités d'investissements stratégiques</p>	<p><b>1. Examen individuel</b> : réalisation d'une analyse financière à partir des états financiers</p> <p><b>2. Examen individuel</b> : analyse de l'impact de différentes décisions opérationnelles sur la performance financière de l'entreprise</p> <p><b>3. Examen individuel</b> : analyse de choix d'investissements à partir de plusieurs cas</p>	<p>Pertinence et justesse des analyses, calculs financiers et raisonnement utilisés</p>
5	<p><b>Gérer les équipes d'une entreprise ou d'une unité opérationnelle dans un contexte international et de transformation</b></p>	<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>Obtention de l'engagement des collaborateurs sur les plans d'action</p> <p>Mise en œuvre du changement</p>	<p>1. Distinguer les facteurs-clés de la gestion d'une équipe internationale et multiculturelle</p> <p>2. Comprendre et analyser les différentes étapes de transformation au sein d'une organisation</p> <p>3. Identifier ses propres leviers de motivation et les leviers d'engagement au sein d'une équipe ainsi que les mécanismes d'influence</p> <p>4. Diagnostiquer et évaluer la politique RH en cohérence avec la stratégie de l'entreprise</p>	<p><b>1. Cas pratiques</b> : analyse de plusieurs situations de management interculturel complexes</p> <p><b>2. Etudes de cas</b> : analyse de plusieurs modalités de conduite de transformation. Business game permettant d'expérimenter différents projets de changement</p> <p><b>3. Rapport écrit</b> : analyse sur le style de leadership du/de la candidat/e en s'appuyant sur les théories de Comportement Organisationnel</p> <p><b>4. Etude de cas individuelle</b> : réalisation d'un diagnostic de la politique de Ressources Humaines et analyse de son impact sur la stratégie globale de l'organisation</p>	<p>1 : Interprétation pertinente des situations interculturelles étudiées</p> <p>2 : Analyse pertinente</p> <p>3 : Analyse qui démontre une compréhension des fondements théoriques du leadership et qui intègre les feedbacks reçus</p> <p>4 : Pertinence de l'analyse de la politique RH étudiée en lien avec les modèles théoriques utilisés. Le lien entre la stratégie RH et la stratégie business est clairement explicité</p>