

EBP international - Diplôme de l'école multinationale des affaires (niveau 7)

REFERENTIELS D'ACTIVITES, DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

KEDGE BUSINESS SCHOOL

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	MODALITES D'EVALUATION
<p>Bloc 1 : Développer un usage pertinent et raisonné des outils numériques</p> <p>A.1.1 Audit des usages numériques/digitaux de l'organisation au niveau international</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des besoins des cibles (internes/externes) - Identification des usages numériques/digitaux aux différents niveaux requis de l'organisation (technique, humain, sociétal) <p>A1.2 Recommandations d'un nouvel écosystème digital responsable (outils, systèmes et pratiques numériques)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction du cahier des charges préconisant les nouveaux usages - Mise en place d'un projet de transformation 'data driven', avec prise en compte de l'impact RSE sur l'ensemble du périmètre international 	<p>C1-Auditer les usages numériques d'une organisation au niveau international, après avoir identifié les besoins impactant les cibles internes et externes aux plans technique, humain et sociétal, en visant la transformation des usages</p> <p>C2-Mobiliser et exploiter de manière autonome les outils et systèmes numériques, afin d'assurer un dialogue efficient entre les métiers et les parties prenantes de l'organisation (filiales, fournisseurs internationaux, ...), en étant attentif aux impacts RSE et à l'impact carbone global qu'ils induisent.</p>	<p><i>Evaluation Compétence C1</i></p> <p>1/ Proposition de projet de transformation numérique de premier niveau, synthétisée par une note d'analyse qui contient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un projet d'usages numériques - Une présentation d'un environnement numérique/digital avec les bonnes informations à visualiser, les bonnes fonctions à utiliser - Une automatisation et une utilisation avancé des fonctions, - Une recommandation d'évolution vers une bonne ergonomie facilitant le travail des utilisateurs finaux <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des tableaux de calculs efficaces, et des tableaux de bord à l'aide d'EXCEL - Une base de données dans un environnement de gestion - Des requêtes pour remonter de l'information décisionnelle <p>> Evaluation écrite individuelle</p> <p><i>Evaluation Compétence C2</i></p> <p>2/ Obtention des Certifications numériques socles TOSA Excel - VBA – PYTHON & LE WAGON - Data Science - Data visualisation - Intelligence artificielle</p> <p>> Evaluation écrite individuelle</p>

<p>Bloc 2 : Résoudre en modes présentiels ou distanciels des situations nouvelles, complexes ou critiques par la mobilisation de savoirs et d'expertises hautement spécialisées</p> <p>A2.1 Analyse d'une situation/problématique nouvelle ou complexe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recherche d'études, enquêtes, littérature scientifique, professionnelle et technique, en France et à l'international, relatives à une problématique à résoudre, - Observation active et analyse critique de situations professionnelles sur un terrain donné <p>A2.2 Résolution de situations professionnelles nouvelles ou complexes en contexte multiculturel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'argumentations adaptées à un public hétérogène à convaincre - Animation et mise en œuvre d'ateliers de créativité ou de techniques d'idéation en contexte multiculturel en mode présentiel ou mixte - Gestion de situations complexes ou de crise par les attitudes, techniques et démarches appropriées 	<p>C3-Mobiliser en contexte international, face à une situation critique ou complexe, des savoirs, savoir-faire et expertises professionnelles, techniques ou scientifiques hautement spécialisées, en vue de produire une analyse et des recommandations spécifiques et innovantes.</p> <p>C4-Développer un système de pensée et d'action original et critique, dans un domaine professionnel donné, en vue de résoudre un problème ou une situation nécessitant la coordination d'acteurs et de situations hétérogènes</p> <p>C5-Interagir au plus haut niveau et dans des contextes multiculturels ou internationaux, en adaptant son argumentation et sa pensée aux publics visés, dans l'objectif de convaincre et de susciter l'adhésion</p> <p>C6- Stimuler la créativité et le travail collaboratif mené éventuellement à distance, par des techniques et des outils distanciels d'idéation (design thinking, créativité, brainstorming...) propices au partage et au développement de l'intelligence collective</p> <p>C7- Conduire, en situation professionnelle complexe et/ou critique, une analyse réflexive et distanciée prenant en compte l'environnement humain, technologique, culturel, durable et légal, afin de proposer de manière concertée (publics internationaux hétérogènes) des actions et mesures adaptées et/ou innovantes</p>	<p><i>Evaluation Compétences C4-C7</i></p> <p>1/ Mémoire de recherche (<i>Bachelor thesis</i>) portant sur une problématique internationale présentant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un état de l'art d'une littérature complexe sourcée à l'international - Une synthèse critique pour éclairer la problématique étudiée au travers de cette littérature - Des recommandations pour contribuer à la problématique <p>> Evaluation écrite individuelle</p> <p><i>Evaluation Compétences C3 à C7</i></p> <p>2/ Rapport de mission problématisé - issu du 1er ou 2ème stage mené à l'international, évalué selon la grille en vigueur</p> <p>> Evaluation écrite individuelle</p>
--	--	---

<p>Bloc 3 : Communiquer et interagir en contexte professionnel international pour transmettre, convaincre, animer et fédérer</p> <p>A3.1 Production en français et dans une langue étrangère (dont l'Anglais) d'une argumentation professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structuration d'un argumentaire oral et écrit adressé à un public professionnel (ou académique) à convaincre - Présentation orale et écrite devant un public professionnel ou académique à convaincre <p>A3.2 Mobilisation des techniques de négociation orale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérage des arguments clés favorisant l'adhésion face à des publics donnés, de cultures hétérogènes - Structuration de la prise de parole - Entraînements à la prise de parole 	<p>C8- Fédérer et motiver au niveau international des collaborateurs ou les membres d'une ligne managériale autour d'un projet ou d'une idée à mettre en œuvre, en s'appuyant sur une argumentation choisie et documentée, en vue de les rendre contributeurs et acteurs de la décision</p> <p>C9-Communiquer en situation professionnelle, par oral et par écrit, dans au moins une langue étrangère (dont l'Anglais), en veillant à adapter les éléments de langage au public, à sa culture propre et à l'objectif visé</p> <p>C10-Appliquer, en veillant à s'adapter à la culture et aux usages de ses interlocuteurs, les techniques de la négociation, afin de convaincre</p>	<p><i>Evaluation Compétence C9</i></p> <p>1/Certification socles de validation du niveau linguistique en langue anglaise et dans une langue étrangère supplémentaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisition du niveau B2 - IELTS 6.5 en anglais - Acquisition du niveau B1 en LV2 <p>> Evaluation écrite individuelle</p> <p><i>Evaluation Compétences C8 et C10</i></p> <p>2/ Rapport du Master thesis évalué devant un jury académique, rédigé et soutenu oralement en anglais ou en LV2 et montrant la capacité de l'apprenant à synthétiser dans un temps imparti les points d'analyse saillants de son travail de recherche ainsi que les points clés de recommandation à formuler.</p> <p>> Evaluation écrite et orale individuelle</p>
<p>Bloc 4 : Conduire à l'international des projets de transformation pour viser la performance durable d'une organisation</p> <p>A4.1 Conduite de projets de transformation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse systémique de la situation de transformation (environnement, cibles, contraintes...) - Définition de la stratégie de conduite du projet à mener dans le respect des contraintes juridiques, RSE, culturelles, éthiques et déontologiques - Application des méthodes de gestion de projet auprès des activités/populations cibles (moyens, supports, outils) - Accompagnement et mobilisation des parties prenantes 	<p>C11-Appréhender et mettre en œuvre les méthodes de gestion de projet à l'international au regard de la transformation opérée au sein d'une organisation multisites, en proportionnant les compétences humaines, budgétaires et techniques à mobiliser</p> <p>C12-Conduire le projet stratégique ou de transformation d'une organisation, en développant auprès de l'ensemble des activités et populations concernées, de nouvelles modalités de travail (collaboratives et pluridisciplinaires), conciliant efficacité individuelle et collective, qualité de vie au travail et performance de l'organisation</p>	<p><i>Evaluation Compétences C11 à C15</i></p> <p>Dossier préparatoire à une conduite de transformation en France et/ou à l'international et comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le contexte (environnement, cibles, contraintes, ...) - Les objectifs à atteindre (quali, quanti) qui tiennent compte des contraintes juridiques, RSE, éthiques et déontologiques - Les moyens et supports envisagés (humains, budgétaires, techniques et technologiques...) - L'organisation et les outils de conduite du projet pressentis - La mise en place d'améliorations et mesure de la performance qui pourraient être opérés (indicateurs) <p>> Evaluation écrite individuelle</p>

<p>A4.2 Pilotage de la qualité et de la performance d'un projet de transformation mené en France et à l'international</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition du cadre normatif et de la démarche qualité - Mise en place des dispositifs de contrôle et du suivi et mesure de la performance (tableaux de bord, indicateurs, ...) - Corrections et ajustements éventuels, incluant la prise en compte des impacts RSE 	<p>C13-Mettre en œuvre au niveau international, dans un contexte stratégique ou de transformation, des dispositifs d'accompagnement des parties prenantes, afin de renforcer leur performance et leur adhésion au projet</p> <p>C14-Construire une démarche qualité et/ou un cadre normatif des actions menées, par le biais de l'autoévaluation et/ou de moyens de contrôle systématiques, nécessaires à l'instrumentalisation de la conduite d'un projet stratégique et/ou de transformation de dimension internationale</p> <p>C15-Prendre des décisions en tenant compte des changements et des enjeux que ces décisions vont bouleverser au plan international, au plan des impacts tant RSE qu'éthiques et déontologiques.</p>	
<p>Bloc 5 : Elaborer une vision stratégique porteuse de sens pour l'ensemble des parties prenantes d'une organisation internationale/ multiculturelle</p> <p>A5.1 Conception d'une analyse stratégique (projet, offre, activité)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conduite d'une veille marché (contexte, benchmark concurrentiel, évolutions éthiques/RSE, zones géographiques...) - Collecte et analyse de données qualitatives et quantitatives - Mobilisation des moyens et outils d'analyse <p>A5.2 Elaboration de recommandations stratégiques responsables à l'international</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalisation d'un plan stratégique avec prise en compte des dimensions RSE - Management et prise de décisions responsables (rigueur éthique, partage des décisions avec les équipes et parties prenantes...) 	<p>C16-Réaliser une veille sur les évolutions ou les innovations impactant un secteur, un produit ou une activité au niveau international, afin de guider les orientations stratégiques ou/et opérationnelles futures</p> <p>C17-Collecter, analyser et exploiter un corpus de données, en veillant à croiser données qualitatives et quantitatives, nécessaires à l'appréciation d'une stratégie internationale à recommander</p> <p>C18-Concevoir et formaliser un plan stratégique international, en appuyant les recommandations et les actions menées sur une définition de la vision, des objectifs et des moyens envisagés pour tenir les engagements, y compris dans leur dimension RSE</p> <p>C19-Prendre au plus haut niveau des décisions et conduire les ressources humaines et les projets d'une organisation, avec toute la rigueur éthique professionnelle requise</p>	<p><i>Evaluation Compétences C16 à C19</i></p> <p>Analyse stratégique (relative à un projet, un produit, une activité...), comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une note d'orientation prenant en compte l'ensemble des données qualitatives et quantitatives (concurrence internationale, environnement, évolution sectorielle, retours terrain...) - Un diagnostic situationnel de type swot (marketing, commercial...) - Des recommandations soulignant la mission corporate (vision, valeurs, éthique) et les objectifs privilégiés mis en oeuvre à tous les niveaux requis à l'international (dont RSE et éthique) <p>> <i>Evaluation écrite individuelle</i></p>

<p>Bloc 6 : Concevoir et/ou piloter la mise en œuvre des scénarios stratégiques d'une organisation internationale dans une logique partenariale et responsable</p> <p>A6.1 Constitution de partenariats stratégiques dans et hors de son organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repérage de réseaux et partenaires professionnels physiques et virtuels - Actions d'influence en présentiel ou à distance auprès de réseaux et partenaires au niveau international <p>A6.2 Conduite des opérations (activité, segment, unité)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rédaction et formulation du plan d'affaires international (recommandations opérationnelles) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Résumé (summary) ▶ Arbitrages opérationnels relatifs aux activités (SI, RH, commerce, Achats, R&D, marketing, ...) ▶ Planification ▶ Budget et modalités de financement - Définition et partage avec les activités/métiers en France et à l'international du suivi des indicateurs de performance 	<p>C20-Développer à l'international son réseau professionnel au sein et hors de l'organisation, par des actions de négociation, d'influence et de lobbying présents et virtuels, afin de mobiliser les ressources ad hoc nécessaires dans la mise en oeuvre des projets menés</p> <p>C21-Décliner la stratégie en opérations, décrites au travers d'un plan d'affaire international, en veillant à préciser les leviers de croissance et de performance internes et externes à privilégier, pays par pays, et en s'assurant de la cohérence globale et transversale des actions menées à tous les niveaux de l'organisation (SI, RH, commerce, R&D, marketing, qualité, ...) à court, moyen et long terme</p> <p>C22-Définir à l'international le budget ainsi que les modes de financement de son activité/projet, en cohérence avec la stratégie de l'organisation et sur la base d'indicateurs clés de performance, afin de faciliter la lecture des résultats et les mesures correctives à mener.</p>	<p><i>Evaluation Compétences C20 à C22</i></p> <p>Plan d'action d'une activité ou d'un projet, issu d'une <i>Business simulation</i> conduite à l'international, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une présentation ou un résumé (<i>summary</i>) du projet (environnement, activités, segment, modèle économique, actions privilégiées, financement, ...) destiné notamment à convaincre les équipes et la direction du bien-fondé des décisions retenues - La définition des objectifs non financiers (marketing, commercial, RH, achats/logistique, RSE, communication...) notamment les objectifs de vente d'un point de vue du marché et de son évolution - La définition des objectifs de rentabilité (financiers) et budgétaires, étayés par des tableaux de bord et des indicateurs de performance - Les facteurs clés de succès de l'entreprise <p>> Evaluation écrite individuelle</p>
--	---	---

<p>Bloc 7 : Piloter la performance globale d'une organisation internationale par une démarche de gestion, de contrôle et de suivi propices à la valorisation de ses actifs</p> <p>A7.1 Audit de la performance de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic des activités et des processus - Mesure de la performance financière et non financière - Recommandations limitant la perte financière et non financière <p>A7.2 Pilotage du risque au sein de l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification et cartographie des risques potentiels de l'organisation - Mise en place de processus et outils limitant et corrigeant ces risques 	<p>C23-Diagnostiquer et mesurer les activités et les processus, en procédant à des mesures régulières de leur performance (financière et non financière), de manière à identifier les sources de difficultés, de pertes ou de gaspillages pouvant impacter dans chacune des activités de l'organisation, ses parties prenantes internationales et son modèle de valeur</p> <p>C24-Identifier et définir les risques (financiers et non financiers) auxquels une organisation internationale peut être confrontée, en dressant une cartographie et en mobilisant les processus et les outils ad hoc, afin de minorer leurs impacts sur celle-ci.</p>	<p><i>Evaluation Compétences C23 à C24</i></p> <p>Audit stratégique d'une unité, d'un projet ou d'une activité internationale, intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un état des lieux global représenté sous forme de diagnostic stratégique - Une évaluation des lieux de non performance - Une cartographie des risques potentiels induits (y compris SI, suivi qualité, juridique, RSE) - Des recommandations argumentées et priorisées sur les mesures correctives à mettre en œuvre <p>> Evaluation écrite individuelle</p>
<p>Bloc 8 : Inscrire la stratégie et l'excellence opérationnelle d'une organisation internationale dans une démarche d'amélioration continue</p> <p>A8.1 Mise en œuvre des procédures d'amélioration continue (activité ou projet)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des procédures qualité existantes - Définition par cible et zone visée, des objectifs qualité à atteindre au sein du projet ou de l'activité - Elaboration et mise en place des nouvelles règles et normes - Suivi et contrôle de l'efficacité des mesures prises <p>A8.2 Pilotage de l'excellence opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une stratégie et de moyens visant l'amélioration des pratiques au sein d'une organisation/d'un projet mené à l'international - Pilotage d'une démarche de créativité (processus d'idéation) 	<p>C25-Elaborer et suivre une procédure d'amélioration continue de la qualité des activités et des résultats (budgétaires, financiers et non financiers), par la mise en place des règles, normes et contrôles inscrivant l'organisation dans une démarche de progrès continu, et en tenant compte des spécificités de chaque pays/zone concernée</p> <p>C26-Déployer une stratégie et des moyens visant l'excellence opérationnelle, en les déclinant sur l'ensemble des activités et pays concernés (vers les clients, les ressources internes, les fournisseurs et partenaires...) afin de maintenir l'organisation dans un rythme d'innovation nécessaire à l'atteinte de ses objectifs et au maintien de sa compétitivité.</p>	<p><i>Evaluation Compétences C25 à C26</i></p> <p>Etude de cas d'entreprise à l'international, réalisée en conditions réelles ou fictives, portant sur le développement de projets RSE et incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de la responsabilité sociale et de l'entreprise dans un contexte mondialisé - L'inventaire des contraintes économiques, sociales, qualité/amélioration continue et environnementales pesant sur les entreprises mondiales - Une réflexion distancée et critique sur les éléments analysés <p>> Evaluation écrite individuelle</p>

<p>Bloc 9 : Développer à l'international une culture organisationnelle et managériale inspirante, agile et éthique</p> <p>A9.1 Pilotage de la performance sociale des équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des leviers de motivation et d'implication au travail (audit) - Proposition d'une organisation du travail (individuelle et collective) efficiente (QVT), collaborative et inclusive (handicap, cultures, ...) - Organisation d'un environnement propice au travail collaboratif (entre les différentes filiales, pays/zones...) <p>A9.2 Gestion et animation d'équipes multiculturelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition et mise en place des moyens de gestion, de cohésion RH et de valorisation des compétences (GPEC, recrutement, formation, mobilité...) - Définition d'un cadre d'expression commun et ritualisé entre pays/zones, en physique ou en distanciel - Animation/conduite bienveillante des équipes - Accompagnement des équipes au changement 	<p>C27-Animer et fédérer des collectifs à l'international, par un mode de management bienveillant et par une organisation du travail qui favorisent la motivation, la qualité de vie au travail et la performance collective et individuelle</p> <p>C28-Mettre en place un environnement de travail collaboratif ad hoc pour son équipe, en prenant en compte la diversité et la situation particulière des individus (personnalité, culture, opinions, handicap, etc.), en vue d'instaurer une dynamique de travail humaine, efficace et soucieuse de la préservation des origines et des usages culturels de chacun(e).</p> <p>C29-Gérer l'organisation du travail et ses transformations possibles de manière innovante/créative, par tous les moyens mis à disposition (GPEC, recrutement, formation, rémunération, mobilité internationale/<i>compensation & benefits</i>...), dans une optique de développement de la motivation au travail.</p> <p>C30- Animer les projets, les équipes et les individus, par le biais de processus, réunions et rituels distanciels et éventuellement présentsiels, qui tiennent compte de la nature interculturelle des échanges et actions menées</p>	<p><i>Evaluation Compétences C27 à C30</i></p> <p>1/ Analyse de type RH au niveau d'un périmètre international, intégrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les challenges clés en termes de management des ressources humaines - Les principales approches de l'évaluation des performances - Les questions clés pour les entreprises multinationales dans le développement de leurs politiques et pratiques de gestion des ressources humaines dans différents environnements de pays d'accueil le contexte international et multiculturel de la gestion <p>> <i>Evaluation écrite individuelle</i></p> <p>2/ Rapport de stage rédigé en anglais, qui inclura les thématiques suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'environnement et parties prenantes de l'entreprise, la stratégie et le positionnement de l'entreprise internationale, sa culture et son mode de management - Les objectifs et les enjeux des missions confiées à l'international - Les difficultés rencontrées dans un environnement international et la manière dont elles ont été managées <p>> <i>Evaluation écrite individuelle</i></p>
---	---	---

<p>Bloc 10 : Améliorer ses postures au travail pour le manager et les collaborateurs</p> <p>A10.1 Evaluation de sa posture professionnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auto observation et autoévaluation de ses pratiques managériales - Analyse régulière des capacités relationnelles, de leadership et des modes de management par un accompagnement adapté <p>A10.2 Audit et plan d'amélioration des postures professionnelles de son équipe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des profils des collaborateurs (compétences métier et relationnelles) - Mise en œuvre de règles et d'objectifs (individuels et communs) - Elaboration d'un référentiel et d'une culture commune de travail 	<p>C31-Analyser sa posture en situation professionnelle par de l'autoévaluation et/ou par le recours à un accompagnement (coaching, mentorat, ...) visant à adapter ou faire évoluer son mode de management, ses capacités relationnelles et son leadership</p> <p>C32-Développer les compétences comportementales et métiers (les siennes ou celles de ses équipes) en s'appuyant sur des règles de fonctionnement, des objectifs communs et un climat de confiance favorisant une culture de travail commune et un sentiment d'appartenance</p>	<p><i>Evaluation Compétences C31 à C32</i></p> <p>Soutenance de parcours "Be U" (démarche de positionnement personnel et professionnel sur le marché du travail) consistant à démontrer au jury l'adéquation entre compétences du métier envisagé et celles acquises à travers les expériences personnelles et professionnelles de l'apprenant ; sont attendus les éléments de démonstration suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une capacité à synthétiser le parcours à tous niveaux - Une capacité à identifier les compétences du métier au travers de différentes actions menées sur le terrain - La pertinence de la stratégie mise en œuvre <p>> Evaluation écrite et orale individuelle</p>
---	---	---