

*Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation*

**Diplôme d'études supérieures en management avancé des affaires internationales  
(International MBA)  
Grade de Master**

La certification du Diplôme d'études supérieur en management avancé des affaires internationales (International MBA) propose 7 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

#### **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	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		Modalités d'évaluation fiche RNCP	Critères d'évaluation fiche RNCP
<b>Bloc 1</b>			
<b>Mobiliser et produire des savoirs hautement spécialisés et maîtriser les outils numériques de collecte et d'analyse de données au service de la résolution de problèmes stratégiques de l'entreprise</b>			
<b>A1.</b> Collecte et analyse de données  <b>A2.</b> Production de travaux de recherche dans le cadre d'une problématique stratégique  <b>A3.</b> Formulation de recommandations	<b>C1.</b> Maîtriser les méthodologies de recherche quantitatives et qualitatives pour concevoir une recherche rigoureuse	<b>C1, C2, C3 - Mémoire :</b> visant à formuler une problématique stratégique, à analyser les résultats et en tirer les conséquences. Ecrit et oral, en groupe et individuel.	La problématique stratégique est formulée Les données sont collectées dans le respect des méthodologies de recherche enseignées La qualité des observations et de l'analyse est avérée Les recommandations formulées sont pertinentes
	<b>C2.</b> Conduire une recherche bibliographique exhaustive afin de construire et justifier une problématique		
	<b>C3.</b> Conduire une analyse réflexive prenant en compte les enjeux, les problématiques, et la complexité d'une situation afin de proposer des solutions adaptées et/ou innovantes		
	<b>C4.</b> Appliquer les principes et modèles d'analyse économique à la réalité des problématiques stratégiques de l'entreprise	<b>C4 – Examen :</b> appliquant les modèles d'analyse économique. Ecrit et individuel	Les principes et modèles d'analyse économique sont appliqués et adaptés à la problématique stratégique La méthodologie à appliquer est implémentée
	<b>C5.</b> Utiliser les outils et techniques d'enquêtes qualitatives et quantitatives pertinentes dans le cadre de la problématique stratégique donnée	<b>C5 - Etude de cas :</b> portant sur l'analyse et l'interprétation des données dans le cadre d'une problématique stratégique. Ecrit et en groupe	Les outils et techniques qualitatifs et quantitatifs sont appliqués La méthodologie est implémentée Les données sont adaptées à la problématique stratégique

<b>Bloc 2</b>			
<b>Contribuer à la transformation de l'organisation en développant des business models éthiques et innovants</b>			
<p><b>A4.</b> Déploiement de la politique de responsabilité sociale, éthique et environnementale d'une structure</p> <p><b>A5.</b> Modélisation et pilotage d'un projet de transformation</p> <p><b>A6.</b> Communiquer les résultats du projet de transformation</p> <p><b>A7.</b> Construction de nouveaux business models</p>	<p><b>C6.</b> Conduire un projet de transformation en analysant les différentes étapes et en identifiant les parties prenantes au service de la stratégie de l'organisation</p>	<p><b>C6 - Etude de cas :</b> analyse de plusieurs modalités de conduite de transformation</p>	<p>Le projet de transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Est modélisé</li> <li>- Les parties prenantes sont identifiées</li> <li>- Les étapes stratégiques sont définies</li> </ul>
	<p><b>C7.</b> Intégrer les enjeux des dimensions éthique, sociale et responsable dans les pratiques innovantes et la création de nouvelles activités</p>	<p><b>C7 - 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>L'analyse porte sur plusieurs modalités d'intégration de la RSE dans la stratégie de l'entreprise et la création de valeur associée est identifiée</p>
	<p><b>C8.</b> Communiquer efficacement, en anglais, auprès des parties prenantes afin de les faire adhérer au projet</p>	<p><b>C8 - Présentation orale :</b> portant sur le projet de transformation, individuelle</p>	<p>Les règles de communication sont maîtrisées tant sur le fond que sur la forme</p>
	<p><b>C9.</b> Développer des stratégies dans chaque domaine fonctionnel de l'entreprise afin de transformer l'organisation et en améliorer sa performance</p>	<p><b>C9 – Rapport :</b> diagnostic des domaines fonctionnels et élaboration de recommandations</p>	<p>Les domaines fonctionnels impactés par le projet de transformation sont pris en compte dans le diagnostic. Des recommandations sont formulées</p>
	<p><b>C10.</b> Identifier les modalités permettant le déploiement d'une activité dans d'autres écosystèmes</p>	<p><b>C10 - 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>Le modèle économique est décrit, l'information fournie est précise et les sources identifiées</p>

A8. Promotion de l'innovation	C11. Construire un business model autour d'une activité innovante	<b>C11 - Projet de création</b> de nouveau produit/service/activité, de l'idée au business plan, en groupe	La qualité du business plan est mesurée par : - l'étendue et la qualité des informations recueillies - L'analyse des données réalisée - La maturité et la profondeur de la réflexion personnelle - La rigueur et le réalisme des projections financières - L'identification des acteurs-clés
	C12. Utiliser les fondamentaux du design thinking pour développer des innovations	<b>C12 - Design d'un nouveau service ou produit</b> au sein d'une entreprise cliente en utilisant la méthodologie du Design Thinking	Les différentes étapes de la méthodologie sont utilisées et permettent de proposer des innovations

<b>Bloc 3</b>			
<b>Evaluer et formuler la stratégie d'une organisation ou d'une unité opérationnelle en considération des principales ruptures socio-économiques, technologiques et écologiques</b>			
A9. Définition des orientations stratégiques d'une structure	C13. Identifier les impacts des ruptures sociales, économiques, écologiques et technologiques sur les pays, les industries et les entreprises	C13 - <b>Expérience immersive</b> : analyse des grandes tendances prospectives, élaboration d'un diagnostic et formulation de recommandations portant sur les impacts prévisibles des ruptures sur l'activité d'une organisation	La méthodologie est maîtrisée et les propositions de décisions stratégiques et innovantes sont formulées. Les enquêtes sont réalisées, l'analyse est de qualité, les pistes de solutions proposées sont crédibles et les sources documentaires sont identifiées
A10. Introduction d'une vision stratégique			
A11. Initiation de plans d'actions	C14. Utiliser les principaux outils du diagnostic stratégique d'une entreprise ou d'une unité opérationnelle	<b>C14, C15, C16 - Etude de cas d'entreprise:</b> Diagnostic et analyse stratégique (diagnostic de l'environnement, de la structure marché, des ressources	Le diagnostic est réalisé et permet de produire une analyse du cas présenté. Il se mesure par : - La qualité de l'information fournie et la

	<b>C15.</b> Analyser le positionnement concurrentiel d'une entreprise au sein de son secteur de marché	internes, orientations, impact) et formulation des recommandations associées. Ecrit et oral, en groupe	précision concernant les sources de cette information - La rigueur de la méthodologie déployée pour formuler une stratégie, la traduire en initiatives stratégiques et construire les plans d'actions - L'agilité avec laquelle les outils sont utilisés
	<b>C16.</b> Mobiliser ces informations pour évaluer les décisions stratégiques ou construire des stratégies innovantes		

<b>Bloc 4</b>			
<b>Implémenter le plan stratégique d'une organisation et en mesurer la performance financière et non financière</b>			
<b>A12.</b> Mesure et pilotage de la performance de l'activité  <b>A13.</b> Etablir le budget global d'une structure  <b>A14.</b> Planification des investissements stratégiques	<b>C17.</b> Comprendre et analyser les états financiers pour évaluer la performance passée de l'entreprise et accompagner la mise en œuvre du plan stratégique	<b>C17 – Examen :</b> réalisation d'une analyse financière à partir des états financiers. Ecrit et individuel	Pertinence et justesse des analyses, calculs financiers et raisonnements utilisés ainsi que des indicateurs financiers et non financiers et opportunités d'investissements
	<b>C18.</b> Etablir des indicateurs financiers et non financiers afin de piloter l'implémentation de la stratégie	<b>C18 - Etude de cas :</b> proposition d'indicateurs permettant de piloter l'organisation étudiée	
	<b>C19.</b> Évaluer les opportunités d'investissements stratégiques	<b>C19 - Examen / étude de cas :</b> analyse de choix d'investissements à partir de plusieurs cas. Ecrit et individuel	
	<b>C20.</b> Organiser la performance future de l'entreprise en prenant en compte l'impact des décisions managériales	<b>C20 – Examen :</b> analyse de l'impact de différentes décisions opérationnelles sur la performance financière de l'entreprise. Ecrit et individuel	

<b>Bloc 5</b> <b>S'assurer de la qualité de la mise en œuvre du projet stratégique</b>			
<b>A15.</b> Identification des impacts des décisions organisationnelles  <b>A16.</b> Gestion des risques	<b>C21.</b> Analyser les impacts et les risques liés aux opérations sur les autres services de l'entreprise en tenant compte de leurs attentes et leurs contraintes	<b>C21 - Etude de cas :</b> identification des leviers d'optimisation des opérations d'une entreprise	Les leviers d'optimisation sont identifiés. Les conclusions sont pertinentes et s'intègrent dans le plan stratégique de l'entreprise
	<b>C22.</b> Implémenter une organisation de gestion des risques à l'échelle d'une business unit	<b>C22 - Etude de cas :</b> portant sur la gestion d'un risque organisationnel dans une entreprise. Ecrit et en groupe	Les risques sont identifiés, le plan de contingence associé est décrit, un process global est proposé

<b>Bloc 6</b> <b>Gérer les équipes d'une entreprise ou d'une unité opérationnelle dans un contexte international et de transformation</b>			
<b>A17.</b> Gestion des ressources humaines	<b>C23.</b> Identifier ses propres leviers de motivation et les leviers d'engagement au sein d'une équipe ainsi que les mécanismes d'influence	<b>C23, C24 - Rapport écrit :</b> analyse sur le style de leadership du candidat en s'appuyant sur les théories de Comportement Organisationnel et synthèse sur la mise en perspective de ses propres pratiques avec les cadres méthodologiques de référence	Analyse qui démontre une compréhension des fondements théoriques du leadership et qui intègre les feedbacks reçus. L'analyse reflexive est bien construite et s'appuie sur les méthodologies en vigueur
	<b>C24.</b> Analyser ses actions et s'auto-évaluer pour améliorer sa pratique		
<b>A18.</b> Obtention de l'engagement des collaborateurs sur les plans d'action	<b>C25.</b> Distinguer les facteurs-clés de la gestion d'une équipe internationale, multiculturelle et inclusive	<b>C25 - Cas pratiques :</b> analyse de plusieurs situations de management multiculturel complexes	Interprétation pertinente des situations multiculturelles étudiées
	<b>C26.</b> Diagnostiquer et évaluer la politique RH en cohérence avec la stratégie de l'entreprise	<b>C26 - Etude de cas :</b> réalisation d'un diagnostic de la politique de Ressources Humaines et analyse de son impact sur la stratégie globale de l'organisation. Ecrit et individuel	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

**Bloc 7**

**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**

<p><b>A19.</b> Analyse des données d'activité des services</p> <p><b>A20.</b> Identification des axes d'évolution</p>	<p><b>C27.</b> Intégrer les fondamentaux du marketing dans sa réflexion stratégique (segmentation, marketing mix, point de vue consommateur)</p>	<p><b>C27 - Etude de cas :</b> analyse d'une problématique marketing donnée et implémentation d'une stratégie marketing cohérente et génératrice de valeur. Ecrit et oral, en groupe et individuel</p>	<p>Qualité de l'analyse de la problématique et pertinence de la présentation</p>
	<p><b>C28.</b> Construire un plan de marketing opérationnel basé sur une proposition de valeur</p>	<p><b>C28. Etude de cas:</b> portant sur l'analyse d'un plan marketing. Ecrit et individuel</p>	<p>Le plan marketing intègre tous les leviers. La proposition de valeur est adaptée à la situation de l'entreprise et cohérente avec son développement stratégique</p>
	<p><b>C29.</b> 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</p>	<p><b>C29. Cas pratique :</b> réalisation d'un diagnostic logistique. Ecrit et en groupe</p>	<p>Les leviers logistiques sont identifiés et les choix stratégiques les prennent en compte</p>
	<p><b>C30.</b> Maîtriser les méthodologies utilisées en consulting pour apporter des conseils business dans une organisation existante</p>	<p><b>C30. Projet de conseil :</b> réalisé en équipe, formulation de recommandations stratégiques à une entreprise cliente. Ecrit et oral, en groupe et individuel</p>	<p>Les recommandations formulées prennent en compte le contexte de l'entreprise et un plan d'implémentation est proposé</p>