

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	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
Bloc 1 - Définir des stratégies d'entreprises en tenant compte des différentes fonctions (finance, marketing, supply chain, IT, etc.) et les déployer	Effectuer une étude du positionnement stratégique de l'entreprise / activité pour comprendre sa place sur le marché	Présentation finale et rapport écrit final du projet de consultance internationale (ICP). Lors de la présentation finale, les participants, en équipe, doivent présenter devant le jury les résultats de l'analyse managériale/stratégique/des affaires qu'ils ont menée sur un cas réel, en incluant des perspectives multiples et les différentes fonctions. Etude de cas : au cours de différents cours de base, les participants sont invités à préparer, analyser et discuter des cas d'entreprise (particulièrement des cas réels de HBS), en identifiant des solutions innovantes et en mettant en œuvre d'éventuelles décisions stratégiques. ICP, analyses de cas, business game: ces modalités d'évaluation exigent du participant la formalisation d'un plan stratégique	Le jury évalue la maîtrise des outils pour l'étude de positionnement et la qualité des observations sur l'entreprise et son marché. ICP : le jury évalue la pertinence du plan stratégique
	Intégrer les enjeux de chaque fonction de l'entreprise dans un plan stratégique		ICP: le jury évalue la pertinence, la profondeur et la cohérence du plan stratégique et de l'analyse.
	Concevoir et mettre en œuvre une stratégie avec les parties prenantes pour bâtir un plan d'actions stratégique		Etudes de cas : le professeur évalue la rigueur et la formalisation écrite du plan proposé
	Identifier et allouer les ressources pour le développement stratégique de l'activité		Le business game ou simulation digitale comprend la conception d'un plan d'actions stratégique comme un élément incontournable avant une possible mise en œuvre
	Evaluer l'impact des décisions stratégiques proposées		Pertinence du diagnostic et des recommandations stratégiques Sont évaluées les capacités des participants à évaluer l'allocation des

		<p>intégrant toutes les fonctions de l'entreprise</p> <p>Business game of the closing seminar (digital simulation) pendant le closing seminar : les participants, sous la supervision d'un tuteur, joueront à un jeu d'entreprise où ils devront prendre des décisions, allouer des ressources et évaluer l'impact de leurs choix sur les résultats de l'entreprise.</p>	<p>ressources dans le but d'exécuter le plan stratégique de l'entreprise</p> <p>Le business game offre des indicateurs objectifs sur l'impact des actions stratégiques proposées</p>
<p>Bloc 2 - Mettre en œuvre des plans de transformation d'une entreprise ou d'une activité</p>	<p>Faire des analyses prospectives afin d'anticiper l'impact de transformations</p>	<p>Études de cas d'entreprise pendant les cours de base de marketing et de stratégie : les participants discutent en classe d'études de cas afin de démontrer leur capacité à analyser la situation, à conduire et à mettre en œuvre des solutions innovantes et des processus de transformation.</p> <p>Présentation finale et rapport écrit final du projet de consultance international (ICP). Lors de la présentation finale, les participants, en équipe, doivent présenter devant un jury les résultats de l'analyse managériale/stratégique/des</p>	<p>Le professeur, évalue la capacité des participants à projeter et à anticiper les tendances, ainsi qu'à concevoir les différents scénarios commerciaux possibles.</p> <p>Le professeur, lors des discussions en classe, évalue la capacité des étudiants à identifier tous les impacts managériaux et économiques de la stratégie d'innovation.</p> <p>Le tuteur du ICP et le jury évaluent la qualité des recommandations fournies, en vérifiant qu'elles sont appropriées, cohérentes avec l'analyse et qu'elles tiennent compte des activités de</p>
	<p>Évaluer les enjeux des nouvelles technologies (blockchain, intelligence artificielle, big data, ...) et mesurer les impacts pour l'organisation</p>		
	<p>Créer ou adapter la structure organisationnelle pour assurer le bon déroulement du processus de transformation</p>		

	<p>Conduire une transformation en tenant compte des activités existantes et de la stratégie en se positionnant comme vecteur du changement</p>	<p>affaires qu'ils ont menée sur un cas réel, en incluant des perspectives multiples et les différentes fonctions.</p> <p>Présentation du séminaire sur l'innovation : pendant toute la semaine, les participants, répartis en groupes, doivent préparer une analyse du modèle de valeur du client sur une industrie spécifique. Ils doivent présenter leur analyse devant l'ensemble de la classe et discuter de l'impact de leur analyse sur le court, le moyen et le long terme.</p>	<p>l'entreprise et de ses développements futurs.</p> <p>Un entrepreneur externe assiste aux présentations et évalue la qualité de l'analyse (elle doit être suffisamment approfondie, le modèle de valeur client doit être correctement appliqué et les recommandations doivent être réalistes, efficaces et innovantes). ÉVALUATION PAR LES Pairs : les autres participants voteront pour évaluer la qualité de l'analyse de la gestion de la valeur client.</p>
<p>Bloc 3 - Développer un leadership et gérer des équipes dans un environnement multiculturel et international</p>	<p>Développer l'intelligence culturelle</p>	<p>Analyse des profils de leaders à l'aide de grilles d'analyse comportementale et du profil MBTI. Pendant le cours optionnel MBTI et le cours principal MPO, chaque professeur évalue la capacité des participants à identifier les différents styles de leadership et profils de personnalité.</p> <p>Séminaire Inside Europe : simulation à l'intérieur du Parlement européen. Chaque</p>	<p>Les professeurs évaluent la capacité des participants à identifier les différents types de personnalité et les styles de leadership associés et à les appliquer pour gérer efficacement leurs organisations et équipes complexes, en identifiant le style de leadership du profil évalué et son impact sur les subordonnés et l'entreprise.</p> <p>Le modérateur de chaque équipe évalue l'adaptation comportementale des participants aux situations interculturelles, mesurée par des</p>
	<p>Identifier les implications des différents styles de leadership</p>		

	<p>Communiquer, négocier et convaincre dans un contexte complexe</p>	<p>participant jouera le rôle d'un membre du Parlement européen et, pendant 2 jours, il devra négocier et voter/approuver une résolution sur un sujet spécifique.</p> <p>Les participants analysent un scénario international et multiculturel réel du point de vue du Parlement européen et adoptent une résolution.</p>	<p>indicateurs objectifs fournis par la simulation. Les participants doivent démontrer leur capacité à communiquer efficacement avec les autres membres du Parlement, à négocier efficacement et à être persuasifs.</p>
	<p>Diriger des organisations et des équipes</p>	<p>ICP : tout au long du processus ICP, le tuteur observe l'équipe et organise des réunions périodiques avec elle. A la fin du PIC, l'équipe doit soumettre un rapport final et le défendre devant un jury.</p>	<p>Le tuteur ICP évalue la capacité des participants à collaborer dans le cadre d'un travail d'équipe, à surmonter les obstacles et à faire face à des situations complexes afin de réaliser une performance collective.</p>
	<p>Mettre en œuvre des processus de travail en équipe pour augmenter la performance collective</p>	<p>Travaux de groupe sur différents projets tout au long du programme</p>	<p>Lors de la présentation finale, le jury évalue la cohésion de l'équipe et l'efficacité de sa réponse, à l'aide d'une échelle de notation spécifique.</p> <p>Les participants mettent en place des processus pour optimiser le travail d'équipe et la production dans le cadre des nombreux dispositifs testés au cours du programme.</p>
	<p>Maitriser et utiliser les outils de chaque grande fonction de l'entreprise afin de faciliter la prise de décision et le dialogue</p>	<p>Etudes de cas, propositions de solutions business prenant en compte chaque fonction de l'entreprise</p>	<p>Utilisation d'outils pour proposer des solutions adaptées à chaque fonction de l'entreprise (améliorer la finance, améliorer le marketing, digitalisation,</p>

<p>Bloc 4 – Prendre des décisions, élaborer des recommandations, résoudre des problèmes et en mesurer les impacts</p>	<p>Appliquer une analyse critique sur les besoins et attentes des différentes parties prenantes</p>	<p>Application de la méthode de diagnostic et d'analyse critique PSDM (Problem solving Decision Making) dans le cadre de la résolution de cas, business game et de missions diverses. Les participants en équipe doivent faire une présentation à la fin du PSDM démontrant leur capacité à appliquer la méthodologie, à analyser le problème de manière critique et à prendre des décisions efficaces basées sur des données.</p> <p>Séminaire Inside Europe</p>	<p>etc.)</p> <p>Maîtrise de la méthode PSDM et qualité de la présentation.</p> <p>Les participants analysent la situation complexe proposée et adoptent une solution possible en analysant les risques et les opportunités.</p>
	<p>Sélectionner les données et les informations nécessaires à la prise de décision.</p>		
	<p>Prendre des décisions, dans un contexte incertain en analysant les risques et opportunités associés</p>		
	<p>Identifier les ressources spécifiques, transversales, internes / externes nécessaires au déploiement de solutions identifiées</p>		
	<p>Identifier les enjeux environnementaux et sociétaux</p>	<p>Induction Seminar. Les participants, répartis en équipes, doivent préparer en trois jours une œuvre d'art unique sur un thème lié au développement durable, en remettant en question le statu quo et en faisant preuve d'originalité.</p>	<p>Les participants développent une capacité intégrée à analyser des problèmes complexes à travers les lentilles de la durabilité...</p> <p>Intégrer les préconisations des politiques internationales sur le développement durable dans une proposition de politique d'entreprises (RSE et Durabilité).</p>

<p>Bloc 5 - Créer de la valeur pour l'entreprise et la société en intégrant tous les enjeux de durabilité (humains, éthiques, économiques, climat, gestion des ressources naturelles, ...)</p>	<p>Proposer une politique de développement durable (y compris les aspects de RSE) et de ses impacts sur les organisations</p>	<p>Climate Fresque. Dans le cadre de cette activité, les participants doivent démontrer leur connaissance des principales questions environnementales.</p>	<p>Les participants intègrent les différentes questions de durabilité afin d'adopter une résolution pour le Parlement européen sur un sujet international complexe spécifique.</p> <p>A la fin du cours principal sur la RLS, les participants doivent compléter le SULITEST, un test/certification externe sur les sujets de durabilité.</p> <p>Lors du séminaire de clôture, chaque tuteur de chaque équipe évalue si les participants sont capables d'élaborer des décisions stratégiques qui prennent en compte les éléments pertinents de la RSE.</p> <p>Le tuteur du ICP et le jury de la présentation finale évaluent dans quelle mesure les intérêts de toutes les parties prenantes ont été pris en compte dans la présentation des recommandations relatives au projet proposé.</p>
	<p>Elaborer un business modèle durable prenant en compte les enjeux environnementaux et sociétaux</p>	<p>Séminaire Inside Europe : Lors de la simulation au PE, les participants doivent discuter, préparer, voter et adopter une résolution sur des sujets liés au développement durable.</p> <p>Responsible Leadership and Sustainability core course: évalués par le biais du SULITEST (test/certification externe sur des sujets liés au développement durable) et du travail final.</p>	
	<p>Mobiliser les parties prenantes internes et externes de l'entreprise dans le cadre des projets de durabilité</p>	<p>Closing Seminar: digital simulation on sustainability (people, planet, profit)</p> <p>ICP : les participants sont invités à intégrer des questions d'éthique et de durabilité dans les solutions qu'ils proposent et qui sont ensuite présentées à un jury.</p>	

<p>Bloc 6 - Conduire et défendre un projet de recherche lié à une problématique d'entreprise en intégrant un raisonnement scientifique et des savoirs hautement spécialisés</p>	<p>Maîtriser les fondamentaux théoriques et pratiques de la gestion d'une organisation</p>	<p>Séminaire de recherche et travail académique : à la fin du séminaire de recherche, les participants doivent valider leurs connaissances à l'aide d'un test en ligne.</p> <p>Travail académique individuel rédigé à la fin du master, basé sur les recherches menées dans le cadre de l'ICP.</p> <p>ICP : processus, rapport final et présentation finale</p>	<p>Le test en ligne sur les méthodes de recherche évalue la compréhension des bases des méthodologies de recherche appliquées au contexte de l'entreprise. L'objectif est atteint avec 50% de réponses correctes.</p> <p>Dans le travail académique individuel, le tuteur évalue la capacité des participants à appliquer les connaissances et les méthodologies de recherche apprises au cas spécifique.</p> <p>Le jury évalue la capacité à maîtriser des connaissances de haut niveau appliquées à la situation de l'ICP.</p> <p>Les participants doivent être capables de sélectionner les ressources, de collecter les données, d'élaborer les informations et les données de manière appropriée, afin de fournir un soutien adéquat aux décisions managériales qu'ils suggèrent au « client » du cas ICP.</p>
	<p>Etre capable de conduire un projet de recherche en utilisant et mettant en oeuvre les techniques et approches méthodologiques appropriées</p>		
	<p>Avoir une connaissance approfondie des théories et pratiques dans un domaine donné</p>		
	<p>Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources spécialisées pour documenter un sujet et synthétiser des données en vue de leur exploitation.</p>		

<p>Bloc 7 - Développer sa créativité et identifier des solutions non conventionnelles de résolution de problèmes afin de mettre en œuvre des stratégies innovantes favorisant la réussite de l'entreprise</p>	<p>Développer la capacité à penser de manière créative, à générer des idées nouvelles, à transcender les schémas de pensée conventionnels et à explorer des solutions non conventionnelles.</p>	<p>Séminaire d'initiation : au cours de l'atelier de réflexion artistique, les participants doivent créer leur propre œuvre d'art, trouver des idées novatrices et développer leur créativité. Le résultat final devrait être une œuvre d'art à exposer. Les participants créeront leur propre œuvre d'art sur un sujet lié au développement durable, en appliquant la méthodologie de l'atelier Art Thinking.</p> <p>Séminaire d'innovation à Austin. Les participants développeront et présenteront leur idée innovante sur une question ou un problème existant.</p> <p>Intra / Entrepreneurship core course</p> <p>Blue Factory workshops</p>	<p>Une équipe d'artistes et d'entrepreneurs évaluera l'œuvre d'art des participants et la capacité de chaque participant à penser de manière créative (caractère unique, remise en question du statu quo, originalité, capacité à communiquer et créativité).</p> <p>Un entrepreneur évaluera la capacité des participants à développer un état d'esprit créatif.</p> <p>Les autres participants, dans le cadre d'une évaluation par les pairs, donneront leur avis sur la capacité à trouver des solutions créatives et à se différencier.</p> <p>Les participants apprendront à mettre en œuvre l'innovation dans un contexte intra et entrepreneurial.</p> <p>Le professeur évaluera le travail final afin de déterminer la capacité du candidat à trouver des solutions nouvelles et innovantes à un problème existant.</p>
	<p>Appliquer des cadres éprouvés de résolution créative de problèmes, tels que le "Design Thinking"</p>		
	<p>Développer un état d'esprit créatif</p>		
	<p>Exploiter le pouvoir de la pensée latérale, une approche non linéaire de la résolution des problèmes, pour générer des idées et des perspectives nouvelles.</p>		
	<p>Améliorer la capacité à formuler des idées créatives de manière claire, concise et convaincante pour les parties prenantes, les investisseurs et les équipes.</p>		