

**INSEAD Référentiel Activités – Compétences – Evaluation / MBA – EMBA**

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 1 (A1) Définir les orientations stratégiques d'une entité économique</p>	<p>A1.C1. Mobiliser les outils et cadres théoriques pour analyser l'environnement, identifier et évaluer les risques attachés à chaque opportunité</p> <p>A1.C2. Concevoir un positionnement stratégique spécifique pour mettre à distance la concurrence</p> <p>A1.C3. Définir les axes de développement pour structurer le portefeuille d'activités stratégiques</p> <p>A1.C4. Estimer et anticiper les besoins en ressources pour optimiser la performance de chaque domaine d'activités stratégiques</p> <p>A1.C5. Imaginer et élaborer des stratégies marketing de rupture pour mettre en marché les meilleures offres du benchmark</p> <p>A1.C6. Recadrer périodiquement les objectifs, les axes et les ressources allouées pour réagir aux changements induits par l'environnement</p> <p>A1.C7. Développer une vision multivariée des affaires pour appréhender les spécificités de différents modèles économiques ou culturels</p>	<p><b>Etudes de cas</b> produits par les Enseignants Chercheurs de l'INSEAD. Individuelle ou collective, l'évaluation est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant les autres apprenants.</p> <p><b>Visites d'entreprises</b> : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses, rapport d'étonnement et recommandations</p> <p><b>Projet de fin d'étude « Capstone project »</b> : de manière à planifier les 100 premiers jours après sa prise de poste, l'apprenant doit analyser le positionnement stratégique et les possibilités de développement qu'il entrevoit pour l'entreprise qui l'emploiera.</p> <p>Le projet (individuel) fait l'objet de plusieurs rendus écrits et d'une présentation orale finale devant les enseignants les plus en lien avec les thématiques abordées</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation pertinente des outils d'analyse de l'environnement</li> <li>- Qualité du diagnostic produit à partir de l'analyse de l'environnement</li> <li>- Bonne identification et caractérisation des risques et enjeux liés à l'environnement</li> <li>- Pertinence du positionnement et des axes de développement proposés.</li> </ul> <p><u>Visites d'entreprises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du rapport d'étonnement</li> <li>- Profondeur et documentation des analyses</li> <li>- Pertinence des recommandations stratégiques</li> </ul> <p><u>Projet de fin d'étude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à développer une vision globale et stratégique de l'entreprise</li> <li>- Cohérence entre choix stratégiques et allocation des ressources</li> <li>- Bonne identification et caractérisation des risques et enjeux spécifiques à l'entreprise dans son écosystème</li> </ul>

**INSEAD Référentiel Activités – Compétences – Evaluation / MBA – EMBA**

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 2 (A2) Exercer son leadership et fédérer les équipes</p>	<p>A2.C1. Fédérer les équipes en donnant du sens à l'action pour mobiliser les énergies et les compétences</p> <p>A2.C2. Argumenter et communiquer sa vision pour la faire partager à tous ses collaborateurs</p> <p>A2.C3. Développer ses qualités émotionnelles et sociales pour optimiser l'exercice de son leadership</p> <p>A2.C4. Imaginer de nouveaux critères de performance pour l'entreprise en intégrant des dimensions éthiques et environnementales</p> <p>A2.C5. Communiquer en interne et en externe pour diffuser l'esprit "Business as a force for good"</p>	<p><b>Etudes de cas</b> produits par les Enseignants Chercheurs de l'INSEAD. Individuelle ou collective, l'évaluation est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant les autres apprenants.</p> <p><b>Visites d'entreprises</b> : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses, rapport d'étonnement et recommandations</p> <p><b>Projet de fin d'étude « Capstone project »</b> : de manière à planifier les 100 premiers jours après sa prise de poste, l'apprenant doit présenter les principes de management et le type de leadership qu'il compte mettre en place dans l'entreprise qui l'emploiera.</p> <p>Le projet fait l'objet de plusieurs rendus écrits et d'une présentation orale finale devant les enseignants les plus en lien avec les thématiques abordées</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation appropriée des cadres théoriques de l'engagement et de la motivation</li> <li>- Qualité de l'argumentation pour défendre sa vision</li> <li>- Bonne identification et caractérisation des risques et enjeux internes</li> </ul> <p><u>Visites d'entreprises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence de l'analyse critique des pratiques rencontrées</li> <li>- Qualité du diagnostic de la situation d'un point de vue leadership</li> <li>- Pertinence des recommandations</li> <li>- Qualité de lien et de communication avec l'entreprise d'accueil</li> </ul> <p><u>Projet de fin d'étude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à développer ses capacités d'analyse réflexive</li> <li>- Niveau d'intelligence émotionnelle</li> <li>- Créativité dans les solutions proposées</li> <li>- Bonne identification et caractérisation des risques et enjeux spécifiques à l'entreprise en termes de leadership</li> </ul>

**INSEAD Référentiel Activités – Compétences – Evaluation / MBA – EMBA**

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 3 (A3) Assurer le management général et le développement d'une entreprise</p>	<p>A3.C1. Elaborer des plan d'actions et garantir leur bonne exécution pour atteindre les objectifs stratégiques</p> <p>A3.C2. Concevoir et mettre en place une organisation qui permettra d'optimiser l'exécution stratégique</p> <p>A3.C3. Analyser les situations managériales en intégrant l'ensemble des variables : financières, marketing, humaines, processuelles, ... pour fabriquer les bonnes décisions.</p> <p>A3.C4. Concevoir et modéliser des opportunités intra- ou entrepreneuriales pour développer de nouveaux courants d'affaires</p> <p>A3.C5. Interagir avec tous les parties prenantes de l'écosystème pour renforcer les impacts positifs de l'environnement sur l'entité gérée</p>	<p><b>Etudes de cas</b> produits par les Enseignants Chercheurs de l'INSEAD. Individuelle ou collective, l'évaluation est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant les autres apprenants</p> <p><b>Jeux sérieux<sup>1</sup></b> : par groupe de 3 à 5 les étudiants s'affrontent dans des univers de gestion complexes simulés par informatique.</p> <p>L'évaluation est réalisée à travers la performance d'équipe et le comportement managérial observable de chaque participant</p> <p><b>Mini projets issus de situations en entreprise</b> : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses et recommandations pour l'entreprise commanditaire</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de mobilisation des cadres théoriques liés au management</li> <li>- Qualité de la conception organisationnelle proposée</li> <li>- Bonne identification et caractérisation des risques et enjeux liés au management des hommes</li> </ul> <p><u>Jeux sérieux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution individuelle au processus de prise de décision collective</li> <li>- Positionnement managériale dans l'équipe de direction simulée</li> <li>- Performance intrinsèque relative de l'équipe de l'apprenant jugée par le programme informatique</li> </ul> <p><u>Mini-projets issus de situations d'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à respecter un cahier des charges : coûts, délais, qualité</li> <li>- Satisfaction du commanditaire par rapport aux recommandations produites</li> <li>- Production d'idées d'activités innovantes en rupture avec l'existant</li> </ul>

<sup>1</sup> Le jeu sérieux le plus utilisé dans le monde académique se nomme « Markstrat » conçu et développé par deux Professeurs de l'INSEAD (M. Larrêché et Gatignon)

**INSEAD Référentiel Activités – Compétences – Evaluation / MBA – EMBA**

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 4 (A4) Piloter les résultats économiques d'un domaine d'activité stratégique</p>	<p>A4.C1. Elaborer des stratégies de financement pour réaliser les investissements nécessaires à l'exécution de la stratégie</p> <p>A4.C2. Mobiliser des connaissances juridiques et financières pour garantir la fiabilité du reporting économique de l'entité</p> <p>A4.C3. Construire des budgets prévisionnels pour allouer les ressources suivant les axes et objectifs stratégiques</p> <p>A4.C4. Mettre en place des tableaux de bord avec des indicateurs clés de suivi pour monitorer la performance économique</p> <p>A4.C5. Superviser l'établissement des documents financiers et comptables pour garantir la conformité avec la législation</p> <p>A4.C6. Mettre en place des outils et des systèmes d'information pour contrôler l'ensemble des flux financiers</p>	<p><b>Etudes de cas</b> produits par les Enseignants Chercheurs de l'INSEAD. Individuelle ou collective, l'évaluation est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant les autres apprenants</p> <p><b>Jeux sérieux</b> : par groupe de 3 à 5 les étudiants s'affrontent dans des univers de gestion complexes simulés par informatique. L'évaluation est réalisée à travers les résultats économiques produits par chaque équipe</p> <p><b>Projet de fin d'étude « Capstone project »</b> : de manière à planifier les 100 premiers jours après sa prise de poste, l'apprenant doit imaginer le tableau de bord d'indicateurs qu'il utilisera pour mesurer la performance économique de l'entité qu'il devra gérer.</p> <p>Le projet (individuel) fait l'objet de plusieurs rendus écrits et d'une présentation orale finale devant les enseignants les plus en lien avec les thématiques abordées</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de maîtrise des indicateurs de performance économique</li> <li>- Capacité à mobiliser des connaissances juridiques et financières pour piloter une entreprise</li> <li>- Bonne identification et caractérisation des risques et enjeux internes</li> </ul> <p><u>Jeux sérieux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation pertinente des ratios et indicateurs financiers</li> <li>- Performance intrinsèque relative de l'équipe de l'apprenant jugée par le programme informatique</li> <li>- Capacité à projeter des dépenses et des recettes crédibles dans un budget prévisionnel</li> <li>- Contribution individuelle au processus de décision collectif pendant le jeu</li> </ul> <p><u>Projet de fin d'étude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédibilité des objectifs de création de valeur pendant les 100 premiers jours en fonction</li> <li>- Bonne mobilisation des techniques de construction budgétaire</li> <li>- Qualité de conception du Système d'information pour le reporting et la prise de décision financière</li> </ul>

**INSEAD Référentiel Activités – Compétences – Evaluation / MBA – EMBA**

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 5 (A5) Diriger le développement commercial et partenarial</p>	<p>A5.C1. Elaborer une politique et une stratégie commerciale de manière développer le chiffre d'affaire et les parts de marché</p> <p>A5.C2. Décliner la stratégie en plan d'action commercial afin d'établir une feuille de route pour chaque segment de marché</p> <p>A5.C3. Etablir des partenariats pour répondre à des appels d'offre de grands donneurs d'ordre internationaux</p> <p>A5.C4. Mobiliser des connaissances en droit des contrats pour superviser la rédaction des contrats commerciaux</p> <p>A5.C5. Développer la réputation et l'image de l'entreprise pour affirmer sa présence sur les marchés domestiques et internationaux</p>	<p><b>Etudes de cas</b> produits par les Enseignants Chercheurs de l'INSEAD. Individuelle ou collective, l'évaluation est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant les autres apprenants.</p> <p><b>Jeux sérieux</b> : par groupe de 3 à 5 les étudiants s'affrontent dans des univers de gestion complexes simulés par informatique. L'évaluation est réalisée à travers les résultats économiques produits par chaque équipe</p> <p><b>Mini projets issus de situations en entreprise</b> : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses et recommandations pour l'entreprise commanditaire</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à concevoir une stratégie commerciale gagnante</li> <li>- Plan d'action cohérent avec les objectifs stratégiques</li> <li>- Bonne mobilisation des connaissances juridiques dans la rédaction d'accords commerciaux complexes</li> </ul> <p><u>Jeux sérieux</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation pertinente des ratios et indicateurs de développement commercial</li> <li>- Performance intrinsèque relative de l'équipe de l'apprenant jugée par le programme informatique</li> <li>- Capacité à prévoir les ventes futures en fonction de variables multiples</li> <li>- Contribution individuelle au processus de décision collectif pendant le jeu</li> </ul> <p><u>Mini-projets issus de situations d'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect du cahier des charges : coûts, délais, qualité</li> <li>- Satisfaction du commanditaire par rapport aux recommandations produites et aux actions produites</li> <li>- Développements effectifs de nouveaux marchés à l'international</li> <li>- Intégration des éléments culturels dans l'établissement de partenariats à l'international</li> </ul>

**INSEAD Référentiel Activités – Compétences – Evaluation / MBA – EMBA**

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 6 (A6) Optimiser les opérations et les processus internes</p>	<p>A6.C1. Etablir une cartographie des processus internes pour orienter la prise de décision make or buy<sup>2</sup> et pour faciliter la mise en œuvre de l'assurance qualité</p> <p>A6.C2. Mobiliser les outils de recherche opérationnelle pour optimiser des chaînes de production</p> <p>A6.C3. Concevoir l'organisation d'une chaîne logistique complète en respectant le cadre stratégique et les contraintes RSE</p> <p>B6.C4. Optimiser les process et l'organisation logistique en monitorant la performance globale de la chaîne d'approvisionnement</p> <p>B6.C5. Gérer les actifs immobiliers de manière à optimiser les processus industriels et favoriser le développement des capacités de production</p>	<p><b>Etudes de cas</b> produits par les Enseignants Chercheurs de l'INSEAD. Individuelle ou collective, l'évaluation est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant les autres apprenants.</p> <p><b>Visites d'entreprises</b> : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses, rapport d'étonnement et recommandations</p> <p><b>Mini projets issus de situations en entreprise</b> : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses et recommandations pour l'entreprise commanditaire</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation des techniques et méthodologies de conception d'une chaîne logistique</li> <li>- Cartographie des processus claire et complète</li> <li>- Prise en compte de l'assurance qualité</li> </ul> <p><u>Visites d'entreprises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence de l'analyse face aux pratiques rencontrées</li> <li>- Qualité du diagnostic de la situation d'un point de vue logistique</li> <li>- Pertinence des recommandations</li> </ul> <p><u>Mini-projets issus de situations d'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect du cahier des charges : coûts, délais, qualité</li> <li>- Satisfaction du commanditaire par rapport aux actions mises en place</li> <li>- Satisfaction du commanditaire par rapport aux recommandations d'action sur la chaîne logistique</li> <li>- Qualité des indices de performance proposée pour monitorer la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>

<sup>2</sup> Fabriqué en interne ou sous-traité