

Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation
DipViGrM - Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce de Dijon (Programme Grande Ecole)

<p style="text-align: center;">REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i></p>	<p style="text-align: center;">REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i></p>	<p style="text-align: center;">REFERENTIEL D'EVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i></p>
<p>1. Evaluer l'environnement juridique, économique et technologique de l'organisation/entreprise pour définir et mettre en œuvre sa stratégie</p>	<p>Apprécier les caractéristiques juridiques des différentes formes d'organisations, le rôle et la responsabilité des associés et gestionnaires afin de choisir une structure juridique pertinente</p>	<p>A partir d'une étude de cas, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - analyse le contexte juridique dans lequel se place l'activité principale de l'entreprise. - identifie et évalue les différentes structures juridiques d'une entreprise et leurs avantages respectifs ; - identifie et analyse le rôle et la responsabilité des associés et des gestionnaires qui en découle ; - propose une structure juridique pertinente par rapport à la situation examinée
	<p>Définir et expliquer les représentations économiques de l'entreprise, les différentes structures et les mécanismes de régulation des marchés pour conduire un diagnostic stratégique</p>	<p>A partir d'une étude de cas, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - décrit et présente une analyse de la structure de marché de l'organisation/entreprise dans le contexte socio-économique et géopolitique ; - réalise une synthèse des menaces et opportunités, forces et faiblesses auxquels l'organisation est confrontée ; - identifie les options stratégiques possibles.
	<p>Utiliser les outils et méthodes opérationnels pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer une stratégie</p>	<p>Dans le cadre d'une étude de cas, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mobilise les outils et méthodes pertinents pour concevoir un diagnostic stratégique d'une organisation/entreprise ; - définit le positionnement stratégique de la structure et propose des axes et options stratégiques adaptés ; - met en évidence les liens dynamiques entre stratégie et structure d'organisation dans le contexte socio-économique de l'organisation/entreprise ; - propose différentes options stratégiques envisageables et évalue les risques et opportunités liés à chaque option ; - définit le plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie en identifiant les phases successives et les ressources internes et externes à mobiliser ; - définit les points de vigilance à surveiller dans la mise en œuvre de la stratégie ;

		- évalue la stratégie et analyse les transformations opérées, ainsi que les actions correctives nécessaires.
2. Elaborer et mettre en oeuvre la stratégie marketing et commerciale d'une organisation/entreprise	Adopter les techniques de vente et de négociation commerciale en intégrant l'analyse du comportement du consommateur	Sur la base d'une mise en situation, et d'un jeu de rôle, l'apprenant : - analyse les comportements du consommateur ; - analyse le processus de communication de l'entreprise et ses implications dans le processus de vente ; - identifie les étapes d'une vente/négociation commerciale ; - construit un tableau de bord commercial ; - utilise les motivations d'achat pour construire une argumentation commerciale.
	Analyser la stratégie marketing de l'entreprise dans son environnement concurrentiel pour construire un plan d'action commerciale	A l'occasion d'une étude de cas, l'apprenant : - procède à une analyse marketing en utilisant les outils appropriés de façon à mettre en évidence la démarche marketing suivie, l'analyse du marché, sa segmentation ainsi que les différents éléments composant le marketing-mix de l'organisation ; - propose un diagnostic marketing cohérent ; - propose un plan d'action commerciale cohérent avec la stratégie marketing ; - propose la mise en place de tableaux de bord pour le suivi du plan d'action commerciale ; - met en place des outils de veille concurrentielle pour proposer des évolutions de la politique marketing de l'organisation.
	Utiliser les outils de collecte et d'analyse des études de marché (études qualitatives, études quantitatives, panels, ressources digitales) pour proposer un plan d'action marketing	A l'occasion d'une étude de cas ou d'un projet, l'apprenant conduit une étude marketing en mobilisant les méthodologies et des outils d'études appropriés : - réalise une étude documentaire et étude de marché sur la problématique définie en utilisant en particulier des ressources digitales, panels et méthode netnographique ; - met en place une étude en construisant et administrant un questionnaire adapté ; - utilise des méthodes appropriées d'analyse ; - élabore une synthèse de l'étude menée ; - propose un plan d'action marketing.
	Mobiliser les concepts et appliquer les techniques de gestion de la marque pour élaborer et mettre en oeuvre des stratégies de marque	Sur la base d'une étude de cas, l'apprenant : - identifie les éléments clés qui créent la valeur de la marque et établissent la position concurrentielle ; - évalue les stratégies utilisées dans la gestion des marques ; - formule des recommandations sur des stratégies de produits et de marques appropriées.

3. Définir et piloter la politique financière d'une organisation/entreprise	Interpréter les états financiers d'une entreprise dans un référentiel donné et en apprécier sa situation	Sur la base de l'analyse des états financiers d'une entreprise, l'apprenant : - identifie le référentiel comptable et les différents composants des états financiers au regard de la réglementation ; - interprète les conséquences de différents types de transaction sur les états financiers ; - apprécie la situation financière de l'entreprise.
	Construire un contrôle de gestion budgétaire en mobilisant les outils d'analyse des coûts et des flux	A partir d'une étude de cas ou à partir d'une situation réelle d'entreprise, l'apprenant : - identifie les différents types de flux financiers de l'entreprise ; - propose une méthode d'analyse de la rentabilité correspondant aux réalités de l'entreprise en utilisant une méthode pertinente de calcul des coûts ; - définit une méthode de prévision pour établir les budgets opérationnels et budgets de trésorerie ; - qualifie et analyse les écarts budgétaires.
	Elaborer et proposer la mise en place de budgets et de tableaux de bord en mobilisant les outils du contrôle de gestion	A partir d'une étude de cas ou d'une situation réelle d'entreprise, l'apprenant : - construit un budget pertinent pour chaque activité spécifique en mettant en évidence l'enchaînement des différents budgets ; - procède à l'analyse périodique des différents budgets ; - détermine les principaux leviers de performance de l'entreprise - élabore des tableaux de bord pertinents pour les données financières et non-financières de l'entreprise ; - propose un plan de mise en place des budgets et tableaux de bord.
	Evaluer la faisabilité financière d'un projet d'investissement dans un contexte donné	Sur la base d'un projet d'investissement d'une entreprise réelle ou fictive, l'apprenant : - définit la Valeur Actuelle d'un projet, identifie les cash-flows et calcule la Valeur Actuelle Nette (VAN) et le coût du capital de ce projet ; - établit le lien entre la VAN et la rentabilité de ce projet ; - identifie l'impact de la structure de financement sur le coût du capital et la valeur de l'entreprise ; - utilise les critères de choix d'investissement et conclut sur la rentabilité prévisionnelle de ce projet.
	Etablir un diagnostic de la situation financière d'une entreprise et proposer des éléments de planification financière	A partir d'une étude de cas, l'apprenant : - utilise les ratios et les outils de l'analyse financière pour établir un diagnostic en respectant les étapes essentielles de l'analyse financière ; - établit le diagnostic de la création de valeur et formule des recommandations ; - analyse les flux financiers de l'entreprise de façon à construire le plan de financement de l'entreprise.

	Mener une réflexion sur la gouvernance d'une entreprise	<p>A partir d'une enquête, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - met en perspective les questions clés relatives à la gouvernance d'une organisation au regard des différents modèles de gouvernance et des attentes de chaque partie prenante ; - analyse le niveau d'intégration des critères liés à la diversité et à la responsabilité sociale dans le modèle de gouvernance choisi par l'entreprise ; - analyse la gouvernance de l'entreprise par référence aux codes de bonnes pratiques émis par les organismes professionnels ; - formule des propositions pour faire évoluer la gouvernance de cette organisation.
4. Manager de manière responsable les ressources humaines au sein d'une organisation/entreprise	Interpréter et expliquer le comportement des individus et des groupes dans les organisations pour modifier l'organisation et les pratiques managériales	<p>A partir d'un projet d'étude de laboratoire ou sur la base d'une situation réelle dans une organisation, l'apprenant conduit une étude rigoureuse selon un protocole de recherche défini de façon à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifier les comportements des individus et des groupes dans l'organisation ; - mettre en évidence l'impact du système organisationnel sur les comportements ; - analyser et évaluer de manière critique ces comportements en utilisant les concepts et méthodes appropriées, et proposer des recommandations.
	Analyser les pratiques (responsables) de management des organisations et des ressources humaines pour agir en manager responsable	<p>A partir d'une étude de cas ou d'une situation managériale donnée, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mobilise les principales grilles d'analyse des organisations pour qualifier les caractéristiques de l'environnement de travail ; - identifie et qualifie les pratiques managériales relatives aux principaux processus RH (recrutement, évaluation, rémunération, formation, qualité de vie au travail, dialogue social) au sein de l'organisation afin d'établir un diagnostic RH de la situation ; - apprécie la dimension responsable des pratiques managériales, propose et met en œuvre les évolutions nécessaires.
	Mobiliser les concepts philosophiques clés pour porter un regard critique sur l'exercice du management	<p>Au travers de mises en situation ou d'une situation réelle, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - met en perspective les principaux concepts philosophiques de la pensée managériale ; - articule ces concepts et mène une analyse et une réflexion critiques sur les pratiques managériales.
	Identifier, évaluer et résoudre les conflits et dilemmes éthiques dans les organisations	<p>A partir d'une mise en situation, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifie les situations de dissonance éthique et les qualifie en mobilisant les principaux concepts et outils appropriés ; - apprécie le processus de décision de la situation et détaille les facteurs modulant les comportements éthiques ; - propose des scénarii pour résoudre des dilemmes éthiques ou favoriser le développement de comportements éthiques.

5. Elaborer et déployer un projet intra- ou entrepreneurial	Utiliser le Business Model Canvas pour transformer une idée en un projet de création d'entreprise	A partir d'études de cas ou dans le cadre d'un projet d'innovation, l'apprenant : - identifie les étapes à réaliser pour construire un business model ; - propose une formalisation du modèle économique d'un projet de création d'entreprise ; - procède à une analyse de la proposition de valeur et mesure les impacts sociaux ou environnementaux du projet.
	Utiliser les éléments clés d'une démarche entrepreneuriale et intrapreneuriale responsable pour mener à bien un projet	Sur la base d'un projet entrepreneurial ou intrapreneurial, l'apprenant : - mobilise les éléments clés d'une démarche entrepreneuriale/ intrapreneuriale responsable pour mener à bien son projet ; - évalue les risques associés au projet et le cas échéant propose des solutions alternatives ; - vérifie l'adéquation du projet avec la stratégie de l'entreprise ; - analyse l'influence de la proximité et des émotions sur les décisions managériales et stratégiques.
	Utiliser et déployer les outils de la gestion de projet	Dans le cadre d'un projet (individuel ou collectif) ou sur la base d'une situation réelle d'entreprise, l'apprenant choisit l'outil approprié pour le-management de projet et le met en œuvre : scénarisation et pilotage, coordination d'équipe, gestion, et évaluation.
	Déployer les outils de design thinking pour concevoir un projet d'innovation	Dans le cadre d'un projet d'innovation (individuel ou collectif), l'apprenant - identifie les éléments clés d'une démarche de design thinking et les utilise pour concevoir et déployer son projet. - propose une analyse critique de l'innovation proposée au regard des évolutions technologiques et sociétales de l'environnement.
6. Piloter les systèmes d'information d'une organisation/entreprise dans un contexte de digitalisation	Exploiter des données numériques afin de guider le processus de décision	Sur la base d'un exercice ou d'une étude de cas, l'apprenant : - identifie et qualifie les sources de données à analyser ; - utilise les fonctions fondamentales mathématiques et statistiques (notamment les fonctions mathématiques, les fonctions de recherches, les fonctions logiques, les fonctions statistiques et les tableaux croisés dynamiques) pour analyser des données ; - applique les processus de traitement de données, propose une synthèse des résultats ; - utilise les résultats obtenus pour proposer des solutions adaptées.
	Utiliser et diagnostiquer les technologies et les systèmes d'information dans une organisation	Dans le cadre d'une étude de cas ou d'une mise en situation, l'apprenant : - analyse les processus de l'entreprise et cartographie ses activités afin de proposer un système de management des systèmes d'information ou de proposer des améliorations/évolutions du système existant ; - définit les avantages compétitifs des différents systèmes d'information et innovations technologiques afin d'anticiper les évolutions du secteur ;

		<ul style="list-style-type: none"> - propose un plan de management du système d'information de l'entreprise intégrant le management de la sécurité du système d'information. - identifie les éléments clés des technologies et des systèmes d'information adoptés dans les organisations ; - mène un audit sur la manière dont les outils des systèmes d'informations sont utilisés dans les fonctions de l'entreprise, s'assure que cette utilisation est conforme aux directives de l'entreprise, est en accord avec sa stratégie, et propose des actions correctives.
	Apprécier les enjeux des ruptures technologiques et leurs impacts sur l'organisation	<p>Dans le cadre d'une étude de cas, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réalise une veille sur les évolutions et innovations technologiques et leurs impacts sur la transformation des activités ou secteurs ; - identifie les enjeux de ces ruptures technologiques ; - évalue leurs impacts sur l'organisation et les changements induits ; - propose des pistes d'évolution technologique pour l'organisation considérée.
	Conduire une analyse de l'environnement de l'entreprise/l'organisation afin de comprendre son niveau de maturité digitale et d'élaborer des recommandations qui accélèrent l'intégration des technologies digitales dans ses activités	<p>Dans le cadre d'une étude de cas, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - évalue la maturité digitale d'une entreprise/organisation en mobilisant les outils nécessaires ; - élabore une stratégie digitale permettant de guider une entreprise/organisation dans sa transformation digitale ; - formule des recommandations pouvant accompagner l'entreprise dans l'implémentation des technologies digitales ; - propose une stratégie digitale ou des recommandations compatibles avec les ressources existantes de l'entreprise, ainsi que son positionnement dans son environnement et écosystème.
7. Evoluer dans un environnement international	Prendre en considération et gérer la diversité dans les organisations	<p>A travers des mises en situation professionnelle, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - fait preuve de curiosité d'esprit, d'écoute et en tire parti dans ses réflexions et actions ; - gère les différences de comportements et la diversité des individus.
	S'exprimer dans des langues étrangères dans une situation professionnelle	<p>Lors de tests linguistiques externes, l'apprenant sait :</p> <ul style="list-style-type: none"> - communiquer en langue anglaise, notamment en situation professionnelle ; - utiliser différentes langues étrangères dans une perspective de travail à l'international.
	Savoir évoluer dans un environnement multiculturel	<p>Lors de mise en situation professionnelle, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - décrypte les principaux traits culturels des différentes régions du monde ; - gère et mène à bien une relation d'échange interculturel.

8. Exercer son expertise métier au sein d'une organisation	Savoir évaluer l'environnement et les enjeux relatifs à l'exercice d'un métier	<p>A partir d'un dossier argumenté sur l'exercice d'un métier, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réalise un diagnostic des caractéristiques relatives à l'environnement d'un métier (cadre réglementaire, acteurs, ...) ; - fait état de sa maîtrise des techniques et des pratiques (outils, interlocuteurs, conditions opérationnelles) relevant d'une expertise métier ; - met en perspective les évolutions du métier et leurs enjeux ; - propose des axes d'amélioration pour sa propre pratique à la lumière de ces diagnostics.
	Démontrer la maîtrise des techniques et pratiques relatives à l'exercice d'un métier	
	Porter un regard critique sur sa maîtrise du métier et proposer des axes d'amélioration	
9. Analyser un problème complexe et déployer un plan de résolution du problème	Analyser une situation problème	<p>A partir d'un mémoire de fin d'études en lien avec l'activité professionnelle, l'apprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifie un problème et le qualifie - recueille et interprète les informations pertinentes pour mettre en perspective le problème et l'inscrire dans un cadre de connaissances existantes en portant un regard critique sur celles-ci ; - propose un cadre d'analyse et de résolution du problème en adoptant un raisonnement logique et rigoureux ; - met en œuvre un plan d'action pour la résolution du problème.
	Mettre en perspective le problème et avoir une vision critique sur celui-ci	
	Proposer un plan d'action de résolution du problème	