



Référentiels d'activités, de compétences et d'évaluation
Programme Grande Ecole (Grade de Master)

				Référentiel d'évaluation	
N°	Intitulé du bloc	REFERENTIEL D'ACTIVITES décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés	REFERENTIEL DE COMPETENCES identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
1	Maîtriser les concepts, méthodes et outils du management et les appréhender dans un monde complexe	1. Analyse et évaluation de l'entreprise dans son environnement et sur son marché 2. Prise de décision dans un environnement complexe 3. Mise en œuvre et communication d'une stratégie d'entreprise	1.1 Analyser l'attractivité industrielle	Dossier d'analyse stratégique: visant à faire un diagnostic des conditions du marché. Rendu écrit et en groupe de 4 à 6 personnes	- Mettre en exergue les sources de l'attractivité industrielle - Formaliser ses sources de manière systématique et interpréter correctement le lien de causalité
			1.2 Analyser un marché au niveau industriel (macroscopique) et sectoriel (microéconomique) et les groupes stratégiques	Dossier d'analyse stratégique: portant sur un diagnostic des différents niveaux de l'environnement (macro/micro/groupes stratégiques) et chercher les multiples causes d'impacts sur les firmes et leurs stratégies. Rendu écrit et en groupe de 4 à 6 personnes	Bonne utilisation des différentes dimensions de l'analyse externe Capacité à mettre en lien les dimensions environnementales par niveau et leurs impacts sur les firmes de l'industrie
			2.1 Analyser et comprendre les ruptures du monde socio-économique	Etude de cas réel: visant à la conception d'une expérience immersive et préparation d'une conversation stratégique avec l'organisation apprenante Ecrit et oral, en groupe	Plausibilité, cohérence et utilité des futurs possibles explorés lors de l'expérience immersive

			2.2 Diagnostiquer et définir la stratégie d'une business unit	Dossier d'analyse stratégique: portant sur une analyse de la stratégie d'activité au niveau d'un segment stratégique. Rendu écrit et en groupe	- Bonne utilisation des outils - Matérialisation des concepts et théories adéquates par rapport au type de données
			3.1 Diagnostiquer et déterminer les ressources nécessaires au déploiement d'une stratégie d'activité.	Dossier d'analyse stratégique: portant sur une analyse de la chaîne de valeur, des sources de valeur et de l'architecture des ressources et sur l'élaboration d'un diagnostic global de la création valeur. Rendu écrit, en groupe et individuel	Capacité à détecter les bonnes sources de valeur, les formaliser et construire la chaîne de valeur correspondante
			3.2 Définir les indicateurs de performance financière	Examen: à partir de données issues d'une étude de cas simple, calculer la rentabilité d'un projet ou d'une entreprise et déterminer le coût du capital pour une entreprise. Rendu écrit, individuel	- Le raisonnement est logique et pertinent - Le calcul est juste
			3.3 Définir les axes de communication de la stratégie en interne et externe à l'organisation	Etude de cas réel: proposant de concevoir les axes stratégiques de la communication interne et externe visant à définir les axes de communication stratégique. Rendu écrit et en groupe	Cohérence des axes stratégiques de la communication (interne et externe) avec les objectifs de la stratégie générale de l'entreprise
2	Maîtriser les fonctions organisationnelle, financière et comptable de l'entreprise	1. Administration des fonctions organisationnelles de l'entreprise 2. Pilotage et contrôle de la performance 3. Intégration des	1.1 Mobiliser une équipe dirigeante performante	Jeu de rôle: création d'entreprise virtuelle en identifiant qui, parmi le groupe de travail, sera à même de conduire au mieux le projet (et bien identifier la répartition du capital entre associés opérationnels et associés dormants). Ecrit et oral, en groupe	- Niveau et qualité de la lucidité, engagement et dynamisme du groupe - Capacité à convaincre

		dimensions fondatrices de l'entreprise	1.2 Conduire et développer les équipes	<p>Etude de cas: visant à développer son esprit critique en retranscrivant des idées de manière claire et synthétique, faire le lien entre les théories exposées dans le livre choisi et des cas concrets d'entreprise. Ecrit et oral, en groupe et individuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faculté à passer de la question théorique à la pratique managériale - Niveau de mise en perspective à l'aide de cas concrets - Pour une situation donnée, capacité à illustrer une pratique managériale (cas concret) et à la comparer à une autre pratique en identifiant les avantages et les inconvénients.
			1.3 Construire un plan Marketing en utilisant les outils statistiques et d'analyse	<p>Etudes de cas: visant à intégrer les dimensions d'éthique et la responsabilité sociale en marketing et à mettre en œuvre différents concepts et comprendre le lien entre eux Ecrit et oral, en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du plan marketing et son contenu - Communication efficace de sa pensée - Capacité à analyser et utiliser des concepts - Faire preuve de créativité dans la mise en œuvre du plan marketing - Maîtriser les qualités techniques du support et le style écrit - Qualité de la réflexion dans des environnements déstructurés
			2.1 Réaliser un diagnostic des coûts de l'entreprise	<p>Cas pratique: visant à identifier les coûts, le chiffre d'affaires et la marge et à calculer le point mort et le seuil de rentabilité. Rendu écrit, individuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise du langage comptable et financier - Justesse des calculs - Pertinence de l'analyse des coûts
			2.2 Identifier les risques financiers	<p>Examen: sur la base des données fournies, calculer le niveau de risque (ex : variance des revenus). Rendu écrit, individuel</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le concept est compris - Le calcul est juste

			2.3 Contrôler la performance en réalisant un suivi budgétaire à l'aide des outils comptables	Etude de cas: visant à dresser le bilan et le compte de résultat d'une entreprise. Rendu écrit, individuel	Etendue et qualité de l'utilisation des indicateurs comptables et financiers dans le cadre d'une décision managériale
			3.1 Etablir des états financiers conformes à la réglementation	Etude de cas: visant à lire, interpréter et construire des états financiers (bilan et compte de résultat). Rendu écrit, individuel	- Toutes les étapes de calcul sont respectées - Justesse et conformité du résultat
			3.2 Intégrer les dimensions éthiques, environnementales et sociétales dans une perspective financière	Examen: visant à appréhender les enjeux, difficultés et conflits pouvant émerger dans le cadre de la prise de décision. Rendu écrit, individuel	Pertinence du choix de la méthode de calcul des coûts adaptée à la décision à prendre
3	Maîtriser les nouvelles technologies pour mener un projet de transformation d'entreprise	1. Définition de la stratégie de transformation globale de l'organisation 2. Pilotage d'un projet de transformation 3. Conception et prototypage des produits ou des solutions innovants et/ou alternatifs	1.1 Comprendre et intégrer les évolutions (géo) politiques, économiques, technologiques, environnementales pertinentes dans la détermination de la stratégie globale de l'organisation	Mémoire: visant à problématiser une question de départ, à construire un modèle d'analyse et à le mettre en œuvre, à analyser les résultats et en tirer les conséquences. Ecrit et oral, en groupe	- Compréhension du modèle général de la recherche en sciences sociales - Capacité à problématiser une question de départ - Pertinence du modèle d'analyse - Qualité des observations - Qualité de l'analyse - Pertinence des conclusions
			2.1 Savoir travailler en équipe et collaborer dans un groupe composé de différentes personnalités	Etude terrain: d'après une étude terrain sur un thème choisi, réalisation d'une présentation des conclusions. Oral et en groupe	- Capacité à synthétiser l'information - Qualité de la présentation collective - Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe

			2.2 Identifier et enrôler les parties prenantes nécessaires à la réussite du projet	<p>Jeu de rôle via la création d'entreprise virtuelle: l'équipe doit établir une cartographie des acteurs clés de succès pour la mise en œuvre de son projet : fournisseurs, clients, distributeurs, utilisateurs, prescripteurs et financeurs. Ecrit et oral, en groupe</p>	<p>Pertinence de la stratégie d'accès au marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> - qualité de l'analyse - identification du client final et des moyens mis en œuvre pour lui présenter la proposition de valeur <p>Qualité de l'argumentation et synthèse des éléments clés</p>
			3.1 Comprendre et utiliser les principaux outils du web et les méthodologies de prototypage rapide (veille exploratoire, maquettage, test utilisateurs, conception itérative, documentation) pour élaborer et prototyper un service innovant	<p>Prototypage: visant à concevoir et prototyper rapidement des services web. Rendu écrit, individuel et en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des outils de création et de développement d'un site web - Choix des outils web adaptés pour un prototype - Maitrise des méthodes de prototypage rapide et des tests utilisateurs - Pertinence du prototype au regard d'un sujet - Pertinence de la communication et documentation des technologies à utiliser pour le projet
			3.2 Comprendre et utiliser les principaux outils d'Intelligence Artificielle (ex: NLP, Chatbots, Classification, Computer Vision, Transfer Learning) pour élaborer et prototyper un service innovant	<p>Prototypage: visant à concevoir et prototyper rapidement des services basés sur l'IA. Rendu écrit, individuel et en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maitrise des outils de création et de développement d'une application basée sur l'IA - Choix des outils d'IA adaptés pour un prototype - Maitrise des méthodes de prototypage rapide et des tests utilisateurs - Pertinence du prototype au regard d'un sujet - Pertinence de la communication et documentation des technologies à utiliser pour le projet

4	Mener un projet intra/entrepreneurial dans un contexte disruptif	<p>1. Identification et mesure de l'impact de ruptures à venir sur un marché ou dans un secteur donné</p> <p>2. Mise en œuvre d'une démarche de conseil (élaborer et contractualiser une intervention, réaliser une mission)</p> <p>3. Mise en œuvre d'une démarche entrepreneuriale</p>	1.1 Réaliser une étude d'opportunité	<p>Etude de cas à partir de plusieurs cas d'entreprise: visant à utiliser les matrices d'analyse stratégiques (SWOT, PESTEL, etc.).</p> <p>Rendu écrit et en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la mise en œuvre avec méthode d'une matrice d'analyse stratégique - Maîtriser la présentation des analyses
			1.2 Anticiper les ruptures en mettant en œuvre une veille concurrentielle sur un marché/secteur donné	<p>Dossier d'analyse: portant sur un marché et son secteur d'activités à partir de critères de veille concurrentielle, visant à anticiper les ruptures en mettant en œuvre une veille concurrentielle sur un marché / secteur.</p> <p>Rendu écrit et en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence de la définition des critères de veille concurrentielle sur un marché / secteur - Capacité à conduire les analyses sur plusieurs années - Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe
			2.1 Analyser les besoins d'un client interne ou externe	<p>Etude de cas à partir de plusieurs cas d'entreprise: visant à mettre en œuvre une démarche « consumer Insight » afin d'identifier les indicateurs d'analyse des clients internes et externes et d'analyser des résultats d'enquête qualitative et quantitative.</p> <p>Ecrit et oral, en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence des indicateurs d'analyse - Capacité à recueillir de l'information pertinente - Qualité et justesse de l'analyse des résultats d'enquêtes
			2.2 Concevoir un business model innovant et réaliser un business plan	<p>Business plan: après avoir validé une opportunité, l'équipe doit concevoir un business model performant et l'expliquer à travers la rédaction d'un Business Plan convaincant, à l'image de ce qui se fait dans le monde réel de la création d'entreprise.</p> <p>Rendu écrit et en groupe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité globale du Business Plan - Pertinence et crédibilité du Business Model - Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe

			2.3 Communiquer et convaincre sur la faisabilité d'un projet entrepreneurial	Jeu de rôle : l'équipe prépare un Pitch "investisseurs" argumenté et un Business Plan explicitant le business Model et sa mise en œuvre. Oral, en groupe	<ul style="list-style-type: none">- Qualité de la proposition de valeur- Crédibilité du Business Model- Pertinence de la stratégie de lancement- Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe
			3.1 Maîtriser les outils et méthodologies de gestion de projets de création d'entreprise	Jeu de rôle : l'équipe prépare une présentation basée sur des études de terrain et sur un business plan. Ecrit et oral, en groupe	<ul style="list-style-type: none">- Utilisation adéquate des outils techniques de la création d'entreprise et de la méthodologie mobilisée- La présentation est claire et convaincante sur le fond comme sur la forme- Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe
			3.2 Définir et assumer de façon collective les enjeux et les objectifs d'un projet de création d'entreprise	Soutenance : l'équipe présente une synthèse managériale qui décrit le projet de création d'entreprise et ses principaux atouts sur la base d'un business plan. Ecrit et oral, en groupe	<ul style="list-style-type: none">- Justesse du choix des atouts- Qualité et pertinence de la présentation du projet- Niveau d'implication satisfaisant dans le travail de groupe