



Référentiel d'Activités, de Compétences et d'Évaluation
DipViGrM - Diplôme de gestion et d'administration des affaires

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 1</p> <p>Analyse de l'environnement et définition des orientations stratégiques d'une entité économique</p>	<p>Mobiliser les outils et cadres théoriques pour analyser l'environnement, identifier et évaluer les risques attachés à chaque opportunité</p> <p>Concevoir un positionnement stratégique spécifique pour mettre à distance la concurrence</p> <p>Définir les axes de développement pour structurer le portefeuille d'activités stratégiques en intégrant le domaine DDRSE</p>	<p>Etudes de cas produites 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>Visites d'entreprises : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses, rapport d'étonnement et recommandations</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La mobilisation des outils d'analyse de l'environnement a produit des résultats exploitables - Le diagnostic de positionnement est conforme : il est établi à partir d'une analyse interne des processus de l'organisation et une analyse externe de l'environnement - Le positionnement et les axes de développement proposés ont une rentabilité prévisible et démontrée <p><u>Visites d'entreprises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rapport d'étonnement est structuré, et argumenté - Les analyses sont documentées par des sources qualifiées et fiables - Les recommandations stratégiques sont explicites et clairvoyantes - Bonne identification et caractérisation des risques et enjeux liés au domaine DDRSE

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
Activité 1 (Suite)	<p>Estimer et anticiper les besoins en ressources pour optimiser la performance de chaque domaine d'activités stratégiques</p> <p>Imaginer et élaborer des stratégies de rupture pour mettre en marché les meilleures offres du benchmark</p> <p>Recadrer périodiquement les objectifs, les axes et les ressources allouées pour réagir aux changements induits par l'environnement</p> <p>Développer une vision multivariée des affaires pour appréhender les spécificités de différents modèles économiques ou culturels</p>	<p>Projet de fin d'étude « Capstone project » : 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 et des intervenants professionnels en lien avec les thématiques abordées</p>	<p><u>Projet de fin d'étude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à développer et expliciter une vision globale et stratégique de l'entreprise - Cohérence entre choix stratégiques et allocation des ressources - L'identification et la caractérisation des risques sont réalisées selon la probabilité d'occurrence et le niveau d'impact - Les enjeux spécifiques à l'entreprise dans son écosystème ont été classés par ordre de priorité - Le candidat a fait preuve de réactivité face aux changements de l'environnement pendant la conduite de son projet Capstone

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 2</p> <p>Animation et fédération des équipes</p> <p>Analyse des situations managériales</p> <p>Exercice du leadership et développement d'activités dans le domaine DDRSE</p>	<p>Fédérer les équipes en donnant du sens à l'action pour mobiliser les énergies et les compétences</p> <p>Argumenter et communiquer sa vision pour la faire partager à tous ses collaborateurs</p> <p>Mobiliser les cadres de l'analyse psychologique et psychosociologique pour asseoir son leadership</p>	<p>Etudes de cas produites 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>Visites d'entreprises : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses, rapport d'étonnement et recommandations</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation appropriée des cadres théoriques de l'engagement et de la motivation - La vision de l'entreprise à long terme a été exposé de manière argumentée et chiffrée - Identification et caractérisation appropriés des risques et des enjeux internes <p><u>Visites d'entreprises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les pratiques rencontrées ont fait l'objet d'une analyse critique nuancée - Les recommandations ont permis de faire accepter les critiques et ont été jugées appropriées par l'entreprise - Le diagnostic des situations managériales rencontrées a été réalisé à partir d'au moins 2 cadres différents d'analyse psychosociologiques - Qualité de lien et de communication avec l'entreprise d'accueil

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
Activité 2 (Suite)	<p>Imaginer de nouveaux critères de performance pour l'entreprise en intégrant des dimensions éthiques et environnementales</p> <p>Développer ses qualités émotionnelles et sociales pour optimiser l'exercice de son leadership</p>	<p>Projet de fin d'étude « Capstone project » : 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>Projet de fin d'étude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à développer ses capacités d'analyse réflexive - Le concept d'intelligence émotionnelle est connu et maîtrisé - Les solutions proposées sont originales et efficaces d'un point de vue managérial - Les risques et enjeux spécifiques à l'entreprise en termes de leadership ont été identifiés et caractérisés

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 3</p> <p>Management général et développement d'une entreprise</p>	<p>Elaborer des plans d'actions et garantir leur bonne exécution pour atteindre les objectifs stratégiques</p> <p>Concevoir et mettre en place une organisation qui permettra d'optimiser l'exécution stratégique en incluant les situations de handicap</p> <p>Prendre des décisions managériales en intégrant l'ensemble des variables : financières, marketing, humaines, processuelles... pour développer l'entreprise de manière durable</p>	<p>Etudes de cas produites 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>Serious game¹ : 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 la performance d'équipe et le comportement managérial observable de chaque participant</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à mobiliser les cadres théoriques liés au management à bon escient - L'organigramme proposé est complet et reflète les axes et les objectifs stratégiques - Les risques et enjeux liés au management des hommes sont identifiés et caractérisés selon au moins 3 vecteurs - La réglementation concernant l'accueil de travailleurs en situation de handicap est maîtrisée <p><u>Serious game :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La contribution individuelle au processus de prise de décision collective a été jugée positive par les autres membres de l'équipe - L'analyse de positionnement managériale dans l'équipe de direction simulée est équilibrée et argumentée - La performance intrinsèque relative de l'équipe de l'apprenant jugée par le programme informatique

¹ Le Serious game le plus utilisé dans le monde académique se nomme « Markstrat » conçu et développé par deux Professeurs de l'INSEAD (M. Larrêché et Gatignon)

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 3 (Suite)</p> <p>Conception et mise en œuvre de nouvelles activités entrepreneuriales</p>	<p>Concevoir et modéliser des opportunités intra- ou entrepreneuriales pour développer de nouveaux courants d'affaires dans un environnement numérique</p> <p>Interagir avec tous les parties prenantes de l'écosystème pour renforcer les impacts positifs de l'environnement sur l'entité gérée</p>	<p>Mini projets issus de situations en entreprise : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses et recommandations pour l'entreprise commanditaire</p>	<p><u>Mini-projets issus de situations d'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité à accompagner la mise en œuvre d'une idée entrepreneuriale en respectant un cahier des charges : coûts, délais, qualité - Satisfaction du commanditaire par rapport aux recommandations produites - Production d'idées d'activités innovantes en rupture avec l'existant et produisant un impact positif sur l'environnement

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 4</p> <p>Pilotage financier d'un domaine d'activité stratégique</p>	<p>Elaborer des stratégies de financement pour réaliser les investissements nécessaires à l'exécution de la stratégie</p> <p>Mobiliser des connaissances juridiques et financières pour garantir la fiabilité du reporting économique de l'entité</p> <p>Construire des budgets prévisionnels pour allouer les ressources suivant les axes et objectifs stratégiques</p> <p>Mettre en place des tableaux de bord avec des indicateurs clés de suivi pour monitorer la performance économique et environnementale d'un domaine d'activité stratégique</p>	<p>Etudes de cas produites 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>Serious game : 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><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance économique sont connus et mobilisés à bon escient - La capacité à mobiliser des connaissances juridiques et financières pour piloter une entreprise - Les normes de reporting financier international (IFRS) sont connues et maîtrisées - Les stratégies de financement et d'investissement sont réalisées à partir d'un plan de trésorerie crédible et documenté <p><u>Serious game</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance financière et environnementale sont adaptés aux objectifs de pilotage de l'activité - La performance intrinsèque relative de l'équipe de l'apprenant jugée par le programme informatique - Les dépenses et les recettes budget prévisionnel repose sur des hypothèses crédibles et documentées - La contribution individuelle au processus de décision collectif pendant le jugée par les pairs

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 4 (Suite)</p> <p>Etablissement des états financiers et comptables de l'entreprise</p> <p>Contrôle de la gestion d'une entité économique</p>	<p>Superviser l'établissement des documents financiers et comptables pour garantir la conformité avec la législation</p> <p>Mettre en place des outils et des systèmes d'information pour contrôler l'ensemble des flux financiers</p>	<p>Projet de fin d'étude « Capstone project » : 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>Projet de fin d'étude</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance proposés incluent les fonctions d'utilité de l'ensemble des parties prenantes - Les objectifs de création de valeur pendant les 100 premiers jours sont argumentés et les étapes menant aux objectifs sont détaillés - Le système d'information comptable et de contrôle financier a été correctement spécifié

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 5</p> <p>Développement commercial et partenariale</p> <p>Etablissement d'accords et de contrats commerciaux</p>	<p>Elaborer une politique et une stratégie commerciale et marketing de manière développer le chiffre d'affaires et les parts de marché</p> <p>Décliner la stratégie en plan d'action commercial afin d'établir une feuille de route pour chaque segment de marché</p> <p>Mobiliser les outils de traitement de données massives et l'IA pour éclairer la prise de décisions marketing</p> <p>Mobiliser des connaissances en droit des contrats pour superviser la rédaction des contrats commerciaux</p> <p>Etablir des partenariats pour répondre à des appels d'offre de grands donneurs d'ordre internationaux</p> <p>Développer la réputation et l'image de l'entreprise pour affirmer sa présence sur les marchés domestiques et internationaux</p>	<p>Serious game : 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>Etudes de cas produites 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><u>Serious game</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ratios et indicateurs de succès commercial choisis sont appropriés par rapport aux objectifs marketing poursuivis - La capacité à prévoir les ventes futures en fonction de variables multiples a été démontré pendant le jeu - Le niveau contribution individuelle au processus de décision collectif pendant le jeu est jugé positif par les pairs - Les outils d'IA et les plateformes de traitement de données sont maîtrisés dans leur fonctionnalités de base - Le plan d'action commercial et marketing est cohérent avec les objectifs stratégiques - La performance intrinsèque relative de l'équipe de l'apprenant évaluée par le programme informatique <p><u>Etudes de cas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'accord commercial a été rédigé en anglais dans le respect du droit des affaires international - La stratégie et le contenu de réponse à l'appel d'offre est argumentée et documentée

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
			- Les éléments interculturels ont été pris en compte dans l'établissement des partenariats à l'international

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 6</p> <p>Optimisation des opérations, de la logistique et des processus internes de production</p>	<p>Etablir une cartographie des processus internes pour orienter la prise de décision make or buy² et pour faciliter la mise en œuvre de l'assurance qualité</p> <p>Mobiliser les outils de recherche opérationnelle pour optimiser des chaînes de production</p> <p>Concevoir l'organisation d'une chaîne logistique complète en respectant le cadre stratégique et les contraintes RSE</p>	<p>Etudes de cas produites 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>Visites d'entreprises : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses, rapport d'étonnement et recommandations</p>	<p><u>Etudes de cas INSEAD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les techniques et méthodologies de conception d'une chaîne logistique sont connues et appliquées avec efficacité - La cartographie des processus est claire et complète compatible avec l'amélioration continue processuelle - Les outils mathématiques de recherche opérationnelle ont permis d'améliorer la chaîne de production - Les contraintes DDRSE ont été prises en considération dans l'élaboration des processus <p><u>Visites d'entreprises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse critique de la chaîne logistique a été conduite à travers les cadres théoriques appropriés - Une analyse critique argumentée des mérites et limites de la chaîne logistique visitée a été réalisée - Plusieurs perspectives ont été explorées : efficacité énergétique, impact environnementale, performance opérationnelle intrinsèque et coûts induits

² Fabriqué en interne ou sous-traité

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activité 6 (Suite)</p> <p>Gestion et rationalisation du parc immobilier logistique</p>	<p>Optimiser les process et l'organisation logistique en monitorant la performance globale de la chaine d'approvisionnement</p> <p>Gérer les actifs immobiliers de manière à optimiser les processus industriels et favoriser le développement des capacités de production</p>	<p>Mini projets issus de situations en entreprise : par groupe de 3 à 5, rendu écrit avec analyses et recommandations pour l'entreprise commanditaire</p>	<p><u>Mini-projets issus de situations d'entreprise</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de performance logistique globale incluent le domaine DDSRE : des indicateurs de performance énergétique et environnementale sont proposés - Les recommandations d'action sur la chaine logistique sont pragmatiques elles ont été déclinées sous forme de projets concrets à mettre en place - Les solutions proposées pour optimiser l'exploitation des actifs immobiliers logistiques ont permis d'améliorer la chaine d'approvisionnement au global et en local

Référentiel d'Activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>Activités 7</p> <p>Récolte et analyse d'informations concurrentielles sur des champs professionnels spécifiques</p> <p>Développement de la connaissance de soi</p> <p>Construction d'un parcours d'évolution personnelle et professionnelle</p>	<p>Mobiliser des connaissances approfondies dans plusieurs champs professionnels cibles pour éclairer les choix en termes d'évolution professionnelle</p> <p>Développer une connaissance de soi pour mesurer l'adéquation de son projet professionnel avec ses aptitudes et ses aspirations</p> <p>Intégrer la dimension internationale pour construire les jalons de son parcours professionnel</p> <p>Argumenter et documenter ses choix pour produire une synthèse expliquant les prochaines étapes de son parcours professionnel</p>	<p>Séminaires de travaux applicatifs dirigés</p> <p>Une première partie de ces séminaires est centrée sur la recherche, le stockage et l'exploitation de données de plusieurs champs professionnels.</p> <p>La seconde partie est centrée sur la connaissance de soi : limites, mérites, appétences, aptitudes ...</p> <p>Présentation du Parcours Personnel professionnel (PPP)</p> <p>Elle est réalisée devant un jury académique et professionnel</p>	<p><u>Travaux applicatifs dirigés :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'étude de plusieurs écosystèmes a permis de faire les premiers choix de parcours professionnel - La progression dans la connaissance de soi facilite l'affirmation ou l'infirmité des premiers choix <p><u>Présentation du PPP :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le format de l'objet numérique répond aux standards professionnels - Le contenu de la vidéo crée un impact positif sur l'auditoire - La dimension internationale est intégrée au PPP - L'argumentation du PPP est documentée