Référentiel d'activités, de compétences et d'évaluation

INTITULE : DipViGrL - Diplôme d'études supérieures en gestion et management international des entreprises

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
Bloc 1 : Exploiter les données pour appuyer les décisions managériales dans un contexte international			
Collecte et structuration de données	- Concevoir un protocole de collecte de données adaptée à une problématique managériale dans le but d'assurer la pertinence et la fiabilité des informations recueillies, en définissant les objectifs, le type de données et leurs critères de qualité, les modalités et périmètre de collecte. - Sélectionner des sources fiables et pertinentes en lien avec les objectifs décisionnels, en appliquant des critères de validité et de traçabilité des données afin d'optimiser la qualité de la donnée. - Structurer les données recueillies de façon à permettre leur traitement statistique et leur exploitation managériale, en les nettoyant et en les mettant en forme.	**Étude de cas** Travail de groupe visant à produire une note de synthèse comprenant : - La méthodologie de collecte, - L'exploitation des données, - L'interprétation des résultats d'exploitation. La note est présentée et soutenue à l'oral. Évaluation individuelle.	Capacité à collecter de manière structurée des données : - Le protocole de collecte de données décrit est pertinent au regard de la problématique managériale. Il définit clairement les objectifs, les variables, le périmètre et les modalités de recueil. - La méthodologie choisie garantit la cohérence des données attendues et la maîtrise des biais identifiés. - La validité des sources retenues est établie au regard de critères explicites de fiabilité, d'actualité, de méthodologie et de représentativité. - La traçabilité des données, permet d'identifier clairement l'origine des sources, leur périmètre et leurs conditions d'utilisation. Capacité à exploiter et synthétiser des données :

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
			- Les données sont structurées de manière homogène, nettoyées selon des règles explicites et organisées de façon cohérente, garantissant un traitement statistique fiable.
Construction de tableaux de bord et de visualisations	- Organiser un tableau de bord intégrant des indicateurs pertinents pour le suivi de l'activité, la performance ou l'aide à la décision, en structurant les données de manière lisible et actualisable. - Concevoir des représentations visuelles claires et compréhensibles à l'aide d'outils numériques de data visualisation dans le but de faciliter la communication et l'aide à la décision.		- Les indicateurs présentés sont directement reliés aux objectifs de pilotage et définis de manière explicite. - La structuration du tableau de bord permet une compréhension rapide et une actualisation maîtrisée des données. - Les représentations visuelles sont adaptées au public cible et facilitent l'interprétation des informations clés grâce à des choix graphiques adaptés.
Interprétation des données	- Analyser les écarts, corrélations ou anomalies à partir d'indicateurs statistiques simples afin d'éclairer le diagnostic managérial. - Établir un diagnostic managérial en mettant en relation les résultats d'analyse avec des problématiques managériales concrètes (performance, satisfaction, risques…) dans le but d'identifier des leviers d'actions pertinents. - Formuler des recommandations opérationnelles fondées sur les données analysées pour permettre une mise œuvre des actions correctives.		Capacité à analyser les données : - L'analyse réalisée repose sur des indicateurs statistiques adaptés et des résultats vérifiables. - Le diagnostic permet de mettre en évidence les écarts, les corrélations ou anomalies significatives et leurs implications managériales. - Les problématiques managériales identifiées sont appuyés par les résultats d'analyse.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
			- Les leviers identifiés sont argumentés en s'appuyant sur les données analysées et leur interprétation. - Les recommandations s'appuient sur une analyse rigoureuse établissant un lien explicite entre les données analysées, les constats établis et les recommandations formulées. - Les recommandations sont claires et structurées à l'écrit comme à l'oral.
Bloc 2 : Analyser les environnements économiques, géopolitiques et culturels pour la prise de décision stratégique			
Réalisation d'une veille économique et géopolitique multilingue	- Sélectionner des sources internationales fiables afin d'alimenter une veille stratégique ciblée, en prenant en compte les tendances et signaux faibles pertinents pour l'organisation. - Analyser des données économiques, politiques et sociales pertinentes dans le but d'orienter les décisions d'une organisation, en structurant les informations issues de leur collecte et de leur analyse. - Présenter les résultats de la veille sous forme de livrables professionnels adaptés à la prise de décision en mobilisant des supports de communication appropriés pour éclairer la prise de décision.	**Mise en situation professionnelle réelle ou fictive** Sur la base d'un axe de développement stratégique proposé, l'apprenant produit un rapport d'analyse pour aider à la décision stratégique. Rendu écrit individuel.	Le rapport est clair, structuré et synthétique et permet une appropriation rapide et fiable des résultats. Il comprend les éléments ci-dessous. Capacité à réaliser et analyser une veille : - Les sources internationales sélectionnées sont vérifiables, diversifiées et pertinentes au regard du sujet traité. Elles permettent l'identification de tendances structurantes et de signaux faibles. - L'analyse est rigoureuse, structurée et met en évidence les évolutions, interactions ou

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
			ruptures significatives pour la décision.
Analyse de l'environnement global d'une organisation	- Appliquer des outils d'analyse stratégique (SWOT, PESTEL) pour réaliser un diagnostic externe pertinent en mobilisant des données sectorielles et contextuelles. - Identifier les facteurs de risque et d'opportunité liés aux environnements économiques, politiques, technologiques ou sociétaux à l'échelle internationale pour alimenter le diagnostic stratégique de l'organisation, en croisant les résultats d'analyses internes et externes. - Situer l'organisation dans son secteur d'activité en tenant compte des enjeux de transition (écologique, numérique, réglementaire) de façon à orienter son développement stratégique.		- Le diagnostic externe fourni s'appuie sur des outils d'analyse stratégique appropriés. Il est structuré et fondé sur des données sectorielles et contextuelles. Capacité à positionner l'organisation dans son environnement : - Les facteurs de risque et d'opportunité identifiés sont issus d'un croisement argumenté des analyses internes et externes à l'échelle internationale. - Le positionnement stratégique de l'organisation proposé intègre les dynamiques sectorielles et les enjeux de transition impactant son environnement.
Identification des enjeux de régulation internationale	- Interpréter les principales règles du droit international des affaires applicables aux échanges économiques afin d'en évaluer les implications pour l'organisation, en mobilisant une veille réglementaire et les conseils spécialisés. - Détecter les contraintes juridiques et fiscales pesant sur les opérations à l'international en vue d'anticiper leurs impacts sur les choix opérationnels, en analysant les réglementations locales et les conventions fiscales applicables. - Identifier l'impact opérationnel des contraintes règlementaires internationales sur une entreprise de		Capacité à identifier les enjeux principaux pour l'organisation : - L'interprétation des règles du droit international des affaires et leurs implications pour l'organisation sont clairement explicitées et exactes. - Les contraintes juridiques et fiscales identifiées sont cohérentes au regard du contexte international étudié.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
	manière à faciliter la mise en conformité et l'adaptation des pratiques, en traduisant les exigences en consignes opérationnelles.		- Les impacts potentiels de ces contraintes sur les choix et marges de manœuvre de l'organisation sont explicités et analysés. - Les actions à mettre en œuvre pour répondre aux exigences sont définies.
Bloc 3 : Communiquer dans un environnement professionnel multiculturel			
Production de documents professionnels multilingues	- Rédiger des synthèses professionnelles en français et en anglais afin de répondre aux attentes des décideurs, en appliquant les conventions propres au contexte organisationnel. - Adapter le registre et le format, en tenant compte de la culture professionnelle et des destinataires visés, de manière à garantir la clarté et l'impact de la communication. - Utiliser des outils numériques dans le but d'améliorer la qualité et la cohérence de la production, en vérifiant leur adéquation au contexte professionnel et interculturel.	**Mise en situation professionnelle réelle (par exemple : stage)** Production d'un rapport écrit à l'issue de la mise en situation, puis soutenance orale de ce travail. Évaluation individuelle.	Capacité à produire des documents professionnels : - Le rapport respecte les attendus professionnels en français et en anglais, intègrent les éléments clés et présentent une structuration adaptée ainsi que le respect des conventions organisationnelles. - Dans le rapport et lors de la soutenance : le registre, le ton et le format sont adaptés au public cible et au contexte interculturel, garantissant une compréhension sans ambiguïté et un message priorisé. - Les outils numériques mobilisés sont maitrisés, garantissant une production soignée et cohérente (terminologie, mise en forme, homogénéité, contrôle des versions…).

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
Conduite d'interactions professionnelles complexes ou internationales ou interculturelles	- Argumenter une proposition, une recommandation ou une orientation stratégique, en mobilisant une argumentation structurée et adaptée au contexte multiculturel pour favoriser la prise de décision et l'adhésion des parties prenantes. - Adapter son discours, son registre de langage et ses références culturelles en tenant compte des différents interlocuteurs (hiérarchiques, fonctionnels, externes) dans le but d'instaurer une communication claire et efficace. - Gérer une situation conflictuelle ou une négociation en mobilisant des techniques de communication assertive pour préserver la relation.		Capacité à présenter, échanger et argumenter : - L'argumentation est fondée sur des éléments factuels et adaptée aux enjeux des parties prenantes. - L'argumentation tient compte des codes de communication, des attentes et des sensibilités des interlocuteurs. - Lors de la soutenance, le discours est adapté aux interlocuteurs et au contexte, démontrant une communication compréhensible, professionnelle et contextualisée (niveau de technicité, références, posture). - Les enjeux sont exprimés clairement de façon assertive, les désaccords sont gérés de façon constructive.
Collaboration à distance en contexte interculturel	- Mobiliser les outils collaboratifs numériques (plateformes de gestion de projet, visioconférence, cloud partagé) afin d'assurer un travail fluide et coordonné, en structurant les échanges et le partage de ressources. - Animer la communication entre des parties prenantes multiculturelles à distance, en tenant compte des décalages culturels et temporels, afin de maintenir la qualité des échanges. - Mettre en œuvre des pratiques inclusives en favorisant l'équité, l'engagement et en tenant compte de la diversité au sein d'équipes hybrides ou internationales de manière		- Les outils collaboratifs sont utilisés de façon structurée permettant d'assurer la traçabilité des échanges, l'accessibilité des ressources partagées et la coordination des contributions à distance. - L'animation prévue des échanges à distance permet de garantir une participation équilibrée, une compréhension partagée et la

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
	à considérer et prendre en compte toutes les parties prenantes.		prise en compte des contraintes de fuseaux horaires. - La mise en place de conditions de collaboration, favorise l'équité de participation et la prise en compte des besoins des parties prenantes. - Les modalités proposées de fonctionnement collectif permettent de préserver la qualité de la coopération et de limiter les biais d'exclusion.
Bloc 4 : Piloter un projet dans un environnement complexe et multiculturel			
Structuration et planification d'un projet	- Définir les objectifs et les livrables attendus d'un projet de façon à cadrer la réalisation, en précisant les ressources nécessaires et les échéances. - Identifier les risques (budgétaires, opérationnels, humains...) grâce à une matrice de risques de manière à proposer et mettre en œuvre des plans d'arbitrage ou de prévention adaptés. - Élaborer les outils de pilotage du projet, en mettant en place un planning Gantt, un budget prévisionnel et des indicateurs de performance, en vue d'assurer son suivi et son contrôle.	**Étude de cas** A partir d'une problématique professionnelle réelle ou fictive, l'apprenant produit une note de synthèse concernant sa conduite de gestion du projet. Restitution écrite et présentation orale. Évaluation individuelle.	Capacité à structurer et gérer un projet : - Le cadrage du projet précise les objectifs, livrables, jalons et ressources de manière explicite et vérifiable. - Les risques identifiés sont explicités, hiérarchisés, et argumentés avec des critères clairs et contextualisés à l'environnement du projet. - Les mesures d'arbitrage ou de prévention proposées sont en adéquation avec les risques priorisés et les contraintes. - Les outils de pilotage proposés permettent le suivi du planning, du budget et des indicateurs avec

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
			des règles de mise à jour explicites.
Coordination d'une équipe projet multiculturelle	- Répartir les rôles et responsabilités au sein de l'équipe projet en tenant compte des compétences, des profils et des cultures professionnelles, afin d'optimiser l'efficacité collective. - Animer les réunions de projet en présentiel ou à distance, en les organisant et en mobilisant les outils collaboratifs appropriés, pour faciliter la coordination et la prise de décision. - Maintenir la cohésion des membres de l'équipe dans un environnement interculturel, en favorisant leur engagement et leur participation active pour favoriser les synergies entre les collaborateurs.		- La répartition présentée des rôles et responsabilités tient compte des compétences attendues et des contraintes du contexte multiculturel. - L'organisation de réunions précise un ordre du jour explicite, une participation maîtrisée et des décisions/points d'avancement tracés. - L'organisation du suivi du projet permet d'assurer une participation équilibrée, une circulation de l'information et la prévention des incompréhensions culturelles.
Évaluation du projet	- Mesurer les résultats du projet en définissant des indicateurs de performance (KPI) à suivre, afin d'évaluer l'atteinte des objectifs. - Identifier les écarts entre le plan initial et les réalisations, grâce au suivi régulier du projet, de manière à formuler des axes d'amélioration pertinents. - Rédiger un bilan structuré du projet en identifiant les points forts et points faibles pour sa transmission ou sa valorisation dans une logique d'amélioration continue.		Capacité à suivre et évaluer un projet : - Des KPI sont définis en concordance avec les objectifs du projet, et sont renseignés de manière contrôlable. - L'analyse des écarts présentée permet de caractériser les causes et les impacts des écarts par rapport au plan initial. - Des axes d'amélioration formulés sont fondés sur les écarts constatés et priorisés selon des critères explicites.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
			- Le bilan de projet permet de retracer les objectifs, les réalisations, les résultats, les écarts, les enseignements et les éléments de capitalisation.
Bloc 5 : Mesurer et analyser la performance globale d'une activité dans un contexte international			
Mesure de la rentabilité, la productivité et la création de valeur à l'échelle internationale	- Maîtriser les indicateurs de performance (KPI, ROI, EBITDA, etc.), en mettant en place des tableaux de suivi, pour évaluer la performance opérationnelle et financière. - Utiliser des outils d'analyse financière et de reporting international, en mobilisant des tableaux de bord, des outils de Business Intelligence ou des ERP, pour piloter l'activité. - Interpréter les résultats en tenant compte des écarts entre filiales, zones géographiques ou devise en vue de formuler des recommandations pour optimiser la performance d'une activité.	**Étude de cas** A partir d'une problématique professionnelle réelle ou fictive, le groupe : - Analyse la situation financière de l'organisation - Mesure plus précisément la performance d'une activité - Produit un rapport de performance durable. Travail de groupe : Rapport écrit + présentation orale. Évaluation individuelle à l'oral.	Capacité à définir un reporting adapté : - Les indicateurs de performance choisis sont cohérents par rapport à la performance à évaluer. Leur calcul et leurs limites d'interprétation sont clairement définis. - Les outils de reporting choisis sont adaptés à l'activité suivie et présentent des données structurées, traçables et comparables. Capacité à interpréter les résultats financiers : - L'interprétation des résultats, intègre les effets de périmètre, de devise et les comparabilités, avec une argumentation fondée sur les données. - Les recommandations formulées explicitent le lien entre constats

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITERES D'EVALUATIONS
			chiffrés, enjeux identifiés et orientations proposées.
Intégration de la performance extra-financière et durable	- Mesurer la performance extra-financière en s'appuyant sur les indicateurs ESG (Environnement, Social, Gouvernance) adaptés à l'activité et au contexte international dans l'optique d'optimiser l'activité. - Analyser les impacts sociétaux et environnementaux des activités dans différents contextes culturels et réglementaires grâce à une matrice d'impacts pour adapter les pratiques de l'entreprise. - Piloter la stratégie TES/ESG, en élaborant des rapports de performance durable conformes aux standards internationaux (GRI, ISO 26000, CSRD…) de manière à assurer la pérennité et la responsabilité des actions de l'entreprise.		- Les indicateurs ESG retenus sont adaptés à l'activité, au périmètre et au contexte international. - L'analyse des impacts, distingue les enjeux, effets et risques/opportunités selon les contextes culturels et réglementaires étudiés. - Les adaptations proposées sont justifiées au regard des analyses d'impacts. Capacité à réaliser un rapport de performance durable : - Le rapport de performance durable est conforme aux standards retenus. Il est structuré et présente des indicateurs permettant de piloter la performance financière.