Référentiel d’activités, de compétences et d’évaluation

DipViGrM – Programme Grande Ecole - MBS School of Business

Référentiel d’activités

- Elaboration ou contribution à l'élaboration de la stratégie de l’entreprise à partir d’une analyse de l’écosystème (veille informationnelle) et d'un diagnostic stratégique et organisationnel
- Organisation et animation des réflexions stratégiques autour de la question des impacts économiques, sociaux et environnementaux des décisions
- Elaboration et mise en œuvre des objectifs stratégiques pour son périmètre d'activité dans le respect de la stratégie globale de l'entreprise
- Implication des parties prenantes dans la réflexion stratégique dans le respect des normes et des procédures qualité
- Conception et mise en œuvre des outils et dispositifs permettant le déploiement de la stratégie
- Conception de solutions innovantes permettant l’amélioration de l’existant et le développement d’alternatives (projets, activités, organisations)
- Pilotage et suivi des indicateurs de performance et de qualité de service
- Prise de décision en environnement complexe et à fort enjeux
- Prise en compte des impacts légaux, économiques, sociaux et environnementaux des activités
- Conduite de projets d'optimisation de l'organisation des activités (process, outils, système d’information, …) ou participation à des missions transverses
- Animation et motivation d'équipe autour d'un projet d'entreprise et/ou objectifs pour son périmètre
- Construction de partenariats et animation de réseaux internes et externes
- Pilotage des activités de son périmètre en garantissant l'adéquation des modes de gestion, des moyens et des ressources
- Accompagnement du développement des compétences de ses collaborateurs
- Développement de ses propres compétences managériales et de son leadership

Référentiel de compétences		Référentiel d'évaluation	
Blocs de compétences	**Compétences**	**Modalités d'évaluation**	**Critères**
Bloc 1 Exploiter les usages avancés et spécialisés des outils numériques de manière responsable	Identifier les usages numériques et les impacts de leurs évolutions pour l'organisation afin d'accompagner la transition numérique	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : mise en place d'un système d'information ou projet de digitalisation d'une activité au sein d'une organisation avec prise en compte des impacts organisationnels et proposition d'un dispositif d'accompagnement au changement. Production écrite et/ou présentation orale. ou Evaluation en situation professionnelle : pilotage ou co-pilotage du déploiement de système d'information	Identification et qualification des besoins auxquels répond la mise en place du SI ou du projet de digitalisation Identification, valorisation et planification des ressources et moyens nécessaires à la mise en place du projet Identification des bénéfices liés à la mise en place du projet pour les différentes parties prenantes du projet Identification, évaluation et gestion des contraintes opérationnelles liées à la mise en place du projet Identification et planification des changement organisationnels/opérationnels à mettre en œuvre pour adapter l'organisation Identification, valorisation et planification des dispositifs d'accompagnement des collaborateurs/clients/partenaires pour favoriser l'appropriation des nouveaux outils et leurs usages
	Utiliser de façon autonome les outils numériques avancés et exploiter leurs potentialités de manière responsable en contexte professionnel et managérial	Evaluation en situation réelle en contexte professionnel ou dans le cadre d'un projet de groupe : utilisation d'au moins une application ou outil numérique professionnel démontrant la connaissance et l'exploitation des fonctionnalités avancées dans le respect des règles de sécurité informatique	Utilisation de l'outil numérique conformément à son objet Navigation dans l'outil et accès aux différentes fonctionnalités maîtrisé et réalisé dans un délai approprié Identification et maîtrise des bénéfices et les risques liés à l'usage de l'outil (réputation, sécurité des accès et des données...)

Bloc 2 Mobiliser et produire des savoirs hautement spécialisés en sciences de gestion	Développer une pensée originale sur la base de savoirs hautement spécialisés et novateurs en sciences de gestion	Production écrite d'un mémoire de fin d'études issu d'un travail de recherche exploitant des savoirs académiques en sciences de gestion pour résoudre une problématique professionnelle touchant une entreprise, un secteur d'activité ou une problématique sociétale en lien avec les disciplines de gestion	Identification des sources théoriques nécessaires à la compréhension de la situation professionnelle Exploitation des sources de manière adéquate. Définition et contextualisation de la problématique à résoudre Explicitation des limites et des pistes d'exploration possibles
	Développer une conscience critique des savoirs en sciences de gestion		
	Résoudre des problèmes pour développer de nouveaux savoirs et de nouvelles procédures et intégrer les savoirs issus de domaines connexes ou complémentaires aux sciences de gestion		Mise en œuvre d'un protocole de recherche adapté à la problématique et justification du choix Réalisation des expérimentations, observations, entretiens en mobilisant la/les méthodes de manière pertinente Traitement et analyse des données recueillies de manière appropriée, interprétation objective
	Apporter des contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau, et dans des contextes internationaux		Présentation des résultats de la recherche, discussion faisant apparaître clairement les apports théoriques et managériaux pour un public de non spécialistes du sujet
	Conduire une analyse réflexive et distanciée prenant en compte les enjeux, les problématiques et la complexité d'une demande ou d'une situation afin de proposer des solutions adaptées et/ou innovantes en respect des évolutions de la règlementation		
Bloc 3 Communiquer en contexte professionnel	Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources spécialisées pour	Evaluation en situation professionnelle ou Etude de cas (SPPR - situation professionnelle	Identification et qualification de la problématique à résoudre

	documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation	problématisée reconstituée) : analyse d'une situation professionnelle à partir de ressources à identifier ou mises à disposition et présentation d'une synthèse à l'écrit ou à l'oral explicitant la problématique, les préconisations et leur justification	Identification des données nécessaires à son analyse, mobilisation de méthodes de collecte appropriées Formulation de recommandations basées sur l'analyse des informations collectées Justification des recommandations présentées, exposé des bénéfices attendus
	Utiliser l'anglais professionnel pour lire et rédiger des écrits, communiquer à l'oral	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : exploitation de documents écrits en langue anglaise pour rédiger une production personnelle	La production écrite démontre la compréhension du contenu des documents mis à disposition, la capacité à s'exprimer à l'écrit de manière grammaticalement correcte et dans un registre de langage adapté à son destinataire
		Jeu de rôle: simulation d'interaction à l'oral en contexte professionnel	Les messages reçus et émis à l'oral sont pleinement compris. L'interaction se déroule de manière fluide et dans un registre de langue adapté au contexte et à l'interlocuteur
	Communiquer à l'écrit ou à l'oral en français de manière adaptée à son objet et son interlocuteur	Evaluation en situation professionnelle ou jeu de rôle : qualité de la communication avec ses interlocuteurs ou animation de réunion ou présentation orale devant un auditoire professionnel réel ou simulé	L'expression orale est réalisée avec aisance : la voix est posée, pleinement audible, la posture est calme et ouverte Le vocabulaire et les tournures de phrases sont corrects et adaptés au contexte et à l'auditoire Les messages sont émis de manière structurée et sont clairement identifiables
		Production d'écrits professionnels et/ou académiques en français	La production écrite est structurée et fait clairement apparaître le/les messages-clé

			Elle est grammaticalement correcte et exemptes de fautes d'orthographe Le vocabulaire et le registre de langage sont adaptés au contexte et au/aux destinataire(s)
Bloc 4 Contribuer à la transformation en contexte professionnel	Agir en contexte professionnel complexe en développant des business models innovants	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) à l'écrit : préconisation de solution(s) innovante(s) à une problématique professionnelle complexe	Identification et qualification de la problématique à résoudre Explicitation des bénéfices pour l'organisation Exposition et argumentation du caractère innovant de la/des solution(s) proposée(s) Proposition d'un plan d'action et identification des ressources nécessaires à sa mise en œuvre
	Identifier et exploiter des méthodes ou ressources nouvelles pour l'organisation ou une activité dans un objectif de performance globale	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) à l'écrit : identification de méthode(s) ou d'outil(s) nouveaux pour une structure permettant une amélioration dans l'organisation ou une augmentation des performances	Présentation et qualification des outils et/ou méthodes proposés, justification du choix des outils ou méthodes. Identification des bénéfices attendus et/ou le besoin auquel ils répondent Proposition d'un plan d'action et identification des ressources nécessaires
	Développer une vision globale pour conduire un projet transdisciplinaire, innovant et collaboratif	Evaluation en situation réelle en contexte professionnel ou dans le cadre d'un projet de groupe : pilotage d'un projet transversal (travail individuel ou collectif) ou Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) avec préconisation et plan d'organisation (présentation orale ou rapport écrit)	Mobilisation des outils de gestion de projet pour organiser le projet Identification claire et communication des objectifs du projet, délimitation du périmètre du projet, identification et disponibilité des ressources nécessaires à sa réalisation, identification et formalisation des rôles et responsabilités

			Organisation et planification des activités collectives et individuelles des contributeurs Mise en place et exploitation des outils de pilotage, de suivi et de reporting du projet Identification et gestion des risques inhérents au projet Organisation de l'animation de l'équipe projet et de la communication autour du projet, mobilisation et exploitation des outils nécessaires
Bloc 5 Contribuer à la transition environnementale et sociétale des organisations	Respecter les principes d'éthique et agir en responsabilité	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) à l'écrit : analyse d'une entreprise ou d'une activité au regard des enjeux liés à l'éthique et à la responsabilité sociale	Identification des principaux enjeux liés à l'éthique et à la responsabilité sociale Evaluation et analyse de la prise en compte de ces enjeux par l'organisation
	Accompagner la transition sociétale et environnementale	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) à l'écrit : analyse et préconisations relatives aux enjeux du développement durable pour une organisation	Identification des principaux enjeux liés enjeux du développement durable Evaluation et analyse de la prise en compte de ces enjeux par l'organisation Formalisation de préconisations pour optimiser leur prise en compte, proposition d'un plan d'action valorisé et défini dans le temps
Bloc 6 Définir et déployer la stratégie dans un environnement et un périmètre d'activité donnés	Faire de la veille pour identifier et analyser les évolutions de l'environnement, les risques, les tendances, les opportunités de l'organisation tant en France qu'à l'international	Mission de conseil ou Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : élaboration du diagnostic stratégique d'une entreprise - Production écrite et/ou présentation orale, individuelle ou en groupe	Mobilisation de méthodes de recherche et de veille pour recueillir des informations concernant l'organisation et son environnement Identification de l'environnement économique de l' organisation, son rôle, ses interactions

			Identification, analyse et explicitation des impacts en termes de risques et d'opportunités de l'internationalisation et de la mondialisation Identification et analyse des forces et des faiblesses, des opportunités et des menaces propres à l'organisation et à son environnement Exposé du positionnement de l'entreprise au regard du diagnostic réalisé
	Piloter ou co-piloter la construction d'une vision stratégique, déterminer les axes stratégiques et les objectifs de l'entreprise, les traduire et les suivre dans un plan d'action global adapté à son environnement culturel et/ou géographique	Mission de conseil ou Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : conception de la stratégie - Production écrite et/ou présentation orale, individuelle ou en groupe	Formulation de recommandations d'orientation stratégique sur la base du diagnostic stratégique de l'organisation Proposition des axes et des objectifs stratégiques de l'organisation Identification des risques et proposition d'un plan de management des risques approprié
	Fédérer et animer les acteurs internes et externes (gouvernance) dans un souci d'éthique afin de développer un réseau (interne et externe) propice au développement stratégique de l'entreprise et savoir articuler la démarche stratégique entre la direction et les différentes unités opérationnelles	Mission de conseil ou Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : déploiement du plan stratégique - Production écrite et/ou présentation orale, individuelle ou en groupe	Formalisation et justification de préconisations en termes de pilotage, de communication et de déploiement du plan stratégique auprès des parties prenantes internes et externes Prise en compte des enjeux d'éthique, de transparence et de responsabilité dans le pilotage de la stratégie
Bloc 7 Concevoir et/ou piloter des solutions de gestion de management	Développer des politiques et pratiques propices au dynamisme de l'entreprise en concevant des solutions pour résoudre les problématiques repérées et savoir	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : proposer des solutions organisationnelles en réponse à une problématique	Identification et évaluation des circuits de prise de décision et modes d'interaction au sein de l'organisation

	appliquer des outils adaptés dans les différents domaines de la gestion	d'organisation ou de performance - Production écrite et/ou présentation orale individuelle ou Evaluation en situation professionnelle : management d'un service ou d'une activité	Formulation des règles d'organisation et de décision à modifier ou mettre en place Identification des bénéfices attendus
	Appliquer et mettre en œuvre des politiques et pratiques de management, des techniques d'analyse et d'évaluation spécifiques à chaque fonction (contrôle de gestion, GRH, marketing, contrôle, entrepreneuriat, supply chain, management de projet) et savoir identifier et interpréter les indicateurs de performance dans les différents domaines de la gestion	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : proposition d'organisation et de pilotage d'un service ou d'une activité - Production écrite et/ou présentation orale individuelle ou Evaluation en situation professionnelle : management d'un service ou d'une activité	Formulation de préconisations relatives à l'organisation et l'ordonnancement des activités opérationnelles d'une entreprise ou un service ainsi que les modes de fonctionnement internes et d'interaction externe Identification des ressources et moyens (moyens humain, financiers et opérationnels) nécessaires et proposition d'indicateurs de suivi d'activité et de mesure de la performance Identification de la chaîne de valeur de l'entreprise
Bloc 8 Mesurer et contrôler via des outils et méthodes de gestion de management	Contrôler et mesurer la pertinence et la performance des outils de gestion et de pilotage de projet en élaborant et analysant les principaux documents de synthèse, les besoins, et en assurant la conception et l'harmonisation des systèmes de contrôle adaptés à l'entreprise	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : mise en place d'un système de pilotage pour une activité ou un projet - Production écrite et/ou présentation orale individuelle ou Evaluation en situation professionnelle : pilotage de projet (travail individuel ou collectif)	Formalisation de préconisations relatives à la mise en place d'un système de pilotage, de reporting et de gestion des risques pour un projet ou une activité Justification des choix réalisés Elaboration de plan d'action pour leur mise en place
	Auditer, évaluer et analyser les risques associés en mobilisant les outils d'analyse et de prise de décision, en identifiant et évaluant les faiblesses / risques associés aux outils employés		

Bloc 9 Mettre en œuvre des règles, des normes et des démarches qualité	Appliquer et respecter des règles du droit des contrats, du droit du travail ainsi que les règles fiscales	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : analyse des enjeux juridiques d'une situation professionnelle - Production écrite et/ou présentation orale individuelle	Identification des enjeux juridiques d'une situation, d'une entreprise ou d'une activité Identification des risques légaux Formulation de préconisations visant à garantir l'application et le respect du cadre légal de l'activité
	Développer dans les différentes fonctions managériales une approche qualité en vue de l'amélioration continue des processus	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : mise en place d'un système de management qualité - Production écrite et/ou présentation orale individuelle ou en groupe ou Evaluation en situation professionnelle : pilotage de processus ou de système de management de la qualité (travail individuel ou collectif)	Identification des normes et standards de qualité applicables à une activité Analyse d'indicateurs de performance et d'activité pour identifier des axes d'amélioration Formulation de recommandations en termes d'amélioration continue Proposition de mise en œuvre des mesures d'amélioration et de dispositifs de contrôle de leur efficacité Proposition de mise en place de dispositifs visant à favoriser l'innovation
Bloc 10 Développer une culture managériale et organisationnelle	Animer, fédérer et mobiliser des collectifs dans le respect de la diversité autour d'un projet d'entreprise, développer son relationnel et son leadership	Evaluation en situation réelle dans le cadre d'un projet de groupe : contribution individuelle à la réalisation du projet et actions en faveur de l'engagement collectif ou Evaluation en situation professionnelle : animation d'une équipe (service ou projet)	Mise de ses habilités et connaissances au service des autres pour contribuer à l'atteinte de l'objectif commun Qualité d'écoute des idées et points de vue des autres membres de l'équipe Identification et respect des rôles et contributions de chacun Mise en place des conditions d'échange et de collaboration au sein de l'équipe dans un objectif de motivation Déclinaison des orientations stratégiques pour un service ou une

			activité afin de donner du sens à l'action Organisation de la transversalité, la collaboration et le partage de bonnes pratiques au sein de son équipe Détermination et suivi des objectifs collectifs et individuels pour les collaborateurs d'une équipe Organisation des délégations pour autonomiser et responsabiliser les collaborateurs
		Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : Prise en compte de la diversité en situation professionnelle. Production écrite et/ou présentation orale individuelle	Identification des diverses manifestations de la diversité, Identification des risques de discrimination, Qualification d'une situation de discrimination Formulation de préconisations pour prévenir ou corriger une situation de discrimination
		Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : Favoriser les démarches inclusives en situation professionnelle. Production écrite et/ou présentation orale individuelle	Identification des caractéristiques d'une approche inclusive Démonstration des bénéfices et les limites d'une approche inclusive
	Conseiller et négocier avec ses équipes et ses partenaires d'affaires y compris en contexte multiculturel	Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : analyse et gestion d'une situation d'affaires - Production écrite et/ou présentation orale individuelle	Identification et qualification des parties prenantes et analyse de leurs attentes et besoins Définition et structuration d'un plan de développement ou d'une offre commerciale en réponse aux besoins identifiés Prise en compte des contraintes internes de l'organisation

		Etude de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : gestion de la relation clients et des relations internes - Production écrite et/ou présentation orale individuelle	Identification des interlocuteurs internes et externes Définition d'une politique relationnelle adaptée Organisation des flux informationnels
		Jeux de rôle ou évaluation en situation professionnelle : conduite de négociation en contexte national et en contexte multiculturel	Préparation des éléments de la négociation Conduite des échanges de manière constructive Mobiliser des techniques de négociation pour conclure un accord Identification des normes culturelles spécifiques à un pays ou une région Adaptation du comportement et/ou du mode de fonctionnement aux spécificités culturelles du contexte
	Gérer l'organisation du travail et les transformations possibles, et mettre en adéquation les moyens ressources et compétences des équipes	Etudes de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée) : proposition d'une organisation individuelle et collective, élaboration d'un projet d'organisation et de gestion d'une équipe	Formalisation et qualification des besoins en ressources humaines pour une équipe ou un projet Préparation de la prise de poste et de l'intégration d'un nouveau collaborateur au sein d'une équipe Définition et mise en œuvre d'une politique de rémunération collective et individuelle
		Jeux de rôle : simulation d'entretiens de recrutement	Evaluation d'une candidature au regard d'un besoin identifié
Bloc 11 Développer ses comportements et postures au travail	Piloter son projet de développement personnel et son évolution de carrière	Production écrite exposant les perspectives professionnelles	Démonstration d'une recherche approfondie sur les métiers et les secteurs d'activité

			Introspection approfondie de ses aspirations personnelles et professionnelles, de ses forces et de sa proposition de valeur sur le marché de l'emploi
	Analyser ses actions et sa posture en situation professionnelle, s'autoévaluer pour améliorer sa pratique professionnelle et développer ses compétences métier	Evaluation en situation professionnelle : évaluation par l'encadrement professionnel Auto-évaluation de ses compétences métiers et soft skills	Niveau de maitrise des compétences évaluées Correspondance entre évaluation externe et auto-évaluation Identification des axes d'amélioration
	Développer ses compétences interpersonnelles et sociales : s'intégrer dans une équipe, prendre en compte et exploiter les contributions de chacun, collaborer de manière efficace et dans un souci d'inclusion	Etudes de cas (SPPR - situation professionnelle problématisée reconstituée)	Identification des différents styles et méthodes d'apprentissage Définition et mise en œuvre d'une politique de développement des compétences Accompagnement individuel et collectif des collaborateurs adapté à leurs besoins