RACE (Référentiel d'Activités, de Compétences, et d'Evaluation) - MIF

BLOC 1 - Exploiter les données financières à l'aide d'outils numériques avancés

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Exploiter les données financières à l'aide d'outils numériques avancés pour automatiser les traitements et produire des analyses fiables au service de la décision.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**
Préparation et structuration de données financières Automatisation de traitements récurrents de données financières Analyse descriptive et statistique de jeux de données financiers Construction et mise à jour de classeurs et tableaux de bord financiers Expérimentation de modèles prédictifs simples appliqués à la finance	**Manipuler, structurer et préparer des données financières,** pour assurer la qualité, la fiabilité et l'exploitabilité des jeux de données dans des contextes professionnels. **Concevoir et automatiser des traitements de données,** en mobilisant les fondamentaux de la programmation (Python) et des environnements d'assistance au code afin de gagner en efficacité et en robustesse. **Déboguer, tester et sécuriser des scripts,** en appliquant des méthodes de vérification systématique pour garantir la performance et la reproductibilité des traitements. **Appliquer la logique algorithmique pour résoudre des problèmes financiers,** en modélisant des situations professionnelles réelles afin de produire des solutions utiles à la prise de décision. **Réaliser des analyses descriptives et statistiques de données financières,** en mobilisant les principes de probabilité, les méthodes statistiques de base et les outils de datavisualisation pour éclairer des décisions. **Sélectionner les outils numériques adaptés à un besoin d'analyse,** en comparant les fonctionnalités et limites d'outils variés (feuilles de calcul, Python, IA générative) pour optimiser la pertinence analytique.	**Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à préparer et structurer des données financières** La qualité des données est vérifiée Les formats et types sont normalisés Le dictionnaire de données est tenu à jour **Capacité à automatiser des traitements de données** Les scripts sont modularisés et paramétrables Les tâches récurrentes sont ordonnancées et robustes Les logs et erreurs sont tracés **Capacité à appliquer la logique algorithmique à des problèmes financiers** La modélisation du problème est explicitée L'algorithme choisi est justifié et implémenté Les performances sont évaluées sur critères métier **Capacité à analyser et visualiser des données financières** Les indicateurs statistiques pertinents sont produits Les visualisations sont lisibles et fidèles Les recommandations opérationnelles sont formulées Le choix des outils est argumenté

BLOC 2 - Mobiliser et produire des savoirs spécialisés pour analyser et orienter des décisions en finance internationale

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Produire et mobiliser des savoirs financiers spécialisés pour analyser des situations complexes en finance internationale et formuler des recommandations stratégiques argumentées.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**
Analyse financière internationale avancée Diagnostic et décision dans les situations complexes (dont restructuration) Mobilisation et production de savoirs scientifiques en finance Intégration des enjeux ESG et durabilité dans la finance internationale	**Analyser les états financiers dans un contexte international,** en mobilisant les normes et indicateurs clés pour diagnostiquer la performance et les risques. **Interpréter des données économiques et financières globales,** en mobilisant les théories micro- et macroéconomiques pour comprendre les dynamiques de marché et leurs implications stratégiques. **Produire des analyses critiques et des synthèses scientifiques,** en sélectionnant, évaluant et intégrant des ressources spécialisées afin d'éclairer des problématiques complexes. **Résoudre des problèmes financiers avancés,** en intégrant des approches pluridisciplinaires afin de générer de nouvelles connaissances ou d'améliorer les pratiques existantes. **Évaluer des modèles, méthodes et résultats dans une perspective réflexive,** en analysant limites, biais et implications afin d'améliorer la qualité des décisions. **Appliquer les principes de finance durable,** en interprétant les enjeux ESG, les mécanismes de financement durable et les risques associés afin d'orienter les décisions de manière responsable. **Communiquer des résultats complexes dans un format scientifique ou professionnel, e**n structurant et présentant des analyses rigoureuses à destination d'audiences expertes ou internationales.	**Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à diagnostiquer et décider en finance internationale** Les normes et ajustements internationaux sont appliqués Les indicateurs de performance et de risque sont produits Les enjeux ESG pertinents sont intégrés Les scénarios et recommandations sont étayés **Capacité à mobiliser et produire des savoirs scientifiques** La revue de littérature est ciblée et sourcée La qualité et la pertinence des sources sont évaluées La synthèse critique est structurée Les cadres théoriques sont mobilisés pour la décision **Capacité à évaluer de façon réflexive modèles, méthodes et résultats** Les hypothèses et limites sont analysées Les biais et incertitudes sont identifiés La robustesse et la sensibilité sont testées Des améliorations méthodologiques sont proposées **Capacité à communiquer des analyses complexes à des audiences expertes et internationales** La structuration au format scientifique/pro est respectée Les méthodes, résultats et limites sont explicités Des visualisations et annexes probantes sont fournies La terminologie et le registre sont adaptés

BLOC 3 - Communiquer avec impact dans des environnements professionnels et internationaux

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Concevoir et délivrer des communications orales et écrites à fort impact, adaptées à des interlocuteurs variés et internationaux, afin d'influencer, convaincre et soutenir les décisions de l'organisation.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**

Préparation et structuration de messages professionnels Communication orale à impact dans un contexte professionnel Communication persuasive et négociation Communication en environnement interculturel Communication écrite professionnelle	**Structurer des messages professionnels,** en sélectionnant et organisant les informations clés selon l'objectif, le public et le contexte afin de délivrer des messages clairs, compréhensibles et opérationnels. **Présenter des analyses et recommandations avec impact,** en mobilisant les techniques de communication orale (voix, rythme, posture, narration, supports visuels) pour capter l'attention, renforcer la crédibilité et faciliter la prise de décision. **Argumenter et défendre des positions stratégiques,** en construisant des raisonnements logiques et en anticipant les objections afin de convaincre des interlocuteurs divers, y compris experts ou décideurs. **Adapter sa communication à un environnement international,** en tenant compte des différences culturelles, linguistiques et professionnelles pour favoriser la collaboration et éviter les incompréhensions. **Mobiliser le non-verbal de manière stratégique,** en utilisant gestes, regard, posture et gestion de l'espace pour renforcer la confiance, l'influence et la présence en leadership. **Rédiger des communications professionnelles multilingues,** en adaptant registre, structure et argumentaire dans au moins deux langues afin de transmettre efficacement connaissances, analyses ou directives. **Donner et recevoir un feedback constructif,** en utilisant des méthodes de communication assertive et respectueuse afin d'améliorer la qualité des interactions et des collaborations.	**Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à structurer et adapter des messages professionnels en environnements internationaux** Les informations clés sont sélectionnées et hiérarchisées Le registre et la structure sont adaptés au public et au contexte Les spécificités linguistiques et culturelles sont prises en compte **Capacité à communiquer avec impact à l'oral** La posture, la voix et le rythme renforcent la crédibilité Les supports visuels soutiennent le message Les recommandations sont présentées de manière convaincante **Capacité à argumenter, persuader et négocier** Le raisonnement est construit et étayé Les objections sont anticipées et traitées Les arguments sont formulés de manière persuasive **Capacité à donner et recevoir un feedback constructif** Les observations sont formulées de manière précise et respectueuse Les axes d'amélioration sont explicités L'écoute active est mobilisée pour recevoir le feedback

BLOC 4 – Mesurer la performance financière et valoriser les actifs pour orienter les décisions d'investissement, de financement et de prise de participation

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Mesurer la performance financière d'une entreprise et valoriser ses actifs en appliquant des méthodes d'analyse et de valorisation avancées, afin d'orienter les décisions d'investissement, de financement et de prises de participation.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**
Diagnostic de la performance financière d'une entreprise Mesure de la création de valeur et choix des projets à financer Structuration des décisions de financement et de levée de capitaux Valorisation avancée d'entreprises, d'actifs et de projets complexes	**Analyser les états financiers pour évaluer la santé et la création de valeur d'une entreprise,** en mobilisant les normes comptables internationales et les outils de gestion afin d'apprécier solidité, rentabilité et performance. **Concevoir et sélectionner des indicateurs financiers pertinents pour guider les décisions stratégiques,** en tenant compte du modèle d'affaires, du secteur et des attentes des parties prenantes afin d'éclairer investissements, inancements et distributions. **Évaluer des projets d'investissement à l'aide de modèles financiers,** en appliquant VAN, TRI, scénarios et tests de sensibilité afin de choisir les projets à financer et anticiper leurs impacts sur la performance. **Valoriser entreprises, actifs ou projets à l'aide de méthodes avancées,** en mobilisant DCF, multiples, LBO, options réelles et modèles spécifiques afin d'estimer et justifier la valeur en contexte transactionnel. **Construire et comparer des solutions de financement adaptées,** en analysant dettes, fonds propres, instruments hybrides et titres complexes afin de recommander une structure financière cohérente et créatrice de valeur. **Identifier et gérer les risques financiers associés aux décisions d'investissement et de financement,** en utilisant des outils de mesure du risque et en intégrant contraintes réglementaires et enjeux de gouvernance afin de sécuriser la création de valeur. **Présenter et défendre une analyse ou recommandation financière de manière claire et argumentée,** en s'appuyant sur des hypothèses explicites, des travaux de recherche et des simulations afin de convaincre décideurs et investisseurs.	**Séminaires de travaux applicatifs dirigés.** L'évaluation lors de ces séminaires est centrée sur l'analyse et l'interprétation des états financiers selon les normes internationales ainsi que sur la prise de décision collective pour un nouvel investissement. **Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à diagnostiquer la performance et concevoir des indicateurs pertinents** Les états financiers sont retraités selon les normes applicables Les indicateurs pertinents sont sélectionnés et calculés Le diagnostic de performance et de création de valeur est établi **Capacité à évaluer des projets d'investissement** Les flux prévisionnels sont construits et documentés Les méthodes (VAN, TRI, scénarios) sont appliquées La décision d'investissement est justifiée **Capacité à valoriser entreprises, actifs et projets complexes** Le coût du capital est estimé et justifié Les méthodes de valorisation adaptées sont mobilisées La valeur obtenue est argumentée **Capacité à structurer le financement et maîtriser les risques** Les solutions de financement sont comparées Les impacts sur la structure financière et le risque sont évalués La recommandation de financement est formulée

BLOC 5 – Analyser l'environnement et caractériser les atouts/faiblesses de l'entreprise pour concevoir des stratégies innovantes et disruptives

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Analyser l'environnement externe et les atouts/faiblesses de l'entreprise pour concevoir, évaluer et prioriser des stratégies de développement innovantes, y compris par acquisitions et investissements en capital.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**

Veille stratégique et analyse de l'environnement Diagnostic stratégique interne de l'entreprise Conception d'options stratégiques innovantes Évaluation économique et financière des options stratégiques Analyse des stratégies d'investissement en capital (M&A, Private Equity, restructuration)	**Concevoir et piloter une veille multivariée pour détecter risques et opportunités,** en sélectionnant les sources pertinentes et les modalités de diffusion afin d'anticiper les évolutions technologiques, concurrentielles, réglementaires et sociétales. **Réaliser un diagnostic stratégique interne pour identifier forces, faiblesses et leviers de différenciation,** en analysant modèle économique, ressources, compétences, processus et portefeuilles d'activités. **Définir des orientations stratégiques innovantes et des plans d'action associés,** en mobilisant créativité, scénarisation et conception de business models pour proposer des stratégies ambitieuses et soutenables. **Élaborer et analyser des modèles financiers pour comparer des options de croissance,** en construisant hypothèses, scénarios et indicateurs de création/destruction de valeur pour évaluer partenariats, croissance organique et opérations de fusion-acquisition. **Évaluer des opportunités d'investissement en entreprises non cotées ou en restructuration,** en analysant enjeux financiers, stratégiques et transferts de valeur afin de recommander ou non l'engagement d'un investisseur. **Construire et interpréter des scénarios prospectifs pour anticiper les chocs économiques et comportementaux,** en mobilisant macroéconomie, finance comportementale et analyse des risques sectoriels pour évaluer la viabilité des stratégies. **Synthétiser des analyses pluridisciplinaires pour convaincre les parties prenantes de la pertinence des stratégies proposées,** en articulant finance, stratégie, marketing et comportement organisationnel dans un argumentaire clair et étayé.	**Etudes de cas d'école** construites par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD portant sur l'analyse de l'environnement et l'évaluation des forces et faiblesses de l'entreprise. L'évaluation des compétences est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant l'intervenant et les autres étudiants. **Etudes de cas réels** fournies par les entreprises comprenant une analyse approfondie de l'environnement et des recommandations. L'évaluation des compétences est réalisée à travers un rendu écrit et une présentation orale devant l'intervenant, le commanditaire et les autres étudiants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à conduire une veille stratégique et analyser l'environnement** Les sources et signaux clés sont identifiés Les évolutions, risques et opportunités sont caractérisés Les implications pour le positionnement de l'entreprise sont formulées **Capacité à établir un diagnostic stratégique interne** Les ressources, compétences et activités clés sont analysées Les forces et faiblesses sont caractérisées Les capacités de différenciation sont déterminées **Capacité à concevoir et évaluer des options stratégiques innovantes** Des scénarios et options de développement sont formulés Les modèles et hypothèses financières associés sont construits La création ou destruction de valeur est estimée **Capacité à analyser des opportunités d'investissement et des opérations en capital** Les enjeux financiers et stratégiques de l'opération sont analysés Les sources et transferts de valeur sont identifiés La recommandation d'investissement est argumentée

BLOC 6 – Mobiliser les standards technologiques pour concevoir des modèles d'affaires innovants et alignés avec les évolutions sociétales

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Mobiliser les technologies émergentes et les évolutions sociétales pour concevoir, tester et évaluer de nouveaux modèles d'affaires innovants et durables.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**
Veille technologique et sociétale Conception de modèles économiques innovants Intégration de la durabilité dans la conception de solutions innovantes Développement et validation d'initiatives innovantes Structuration organisationnelle pour soutenir l'innovation	**Identifier et exploiter des technologies émergentes (data, IA, automatisation, plateformes),** en analysant leur potentiel d'usage, leurs limites et les conditions de déploiement afin de concevoir des produits, services ou expériences à forte valeur ajoutée. **Imaginer et structurer de nouveaux modèles économiques,** en mobilisant des outils de design stratégique, de prototypage et d'analyse des chaînes de valeur afin de proposer des solutions inédites répondant aux ruptures de marché. **Analyser les évolutions sociétales (transition écologique, inclusion, comportements consommateurs, régulation),** en combinant analyses qualitatives, données marché et signaux faibles afin d'orienter la conception de produits ou services désirables et utiles. **Concevoir et mettre en œuvre des indicateurs de durabilité**, en mobilisant les référentiels ESG, les méthodes de mesure (empreinte carbone, reporting, notations) afin de caractériser la viabilité, l'impact et la responsabilité des innovations proposées. **Analyser le potentiel économique, technologique et sociétal de nouvelles opportunités,** en construisant des scénarios, des hypothèses de marché et des mesures de risque afin d'orienter les décisions d'investissement en innovation. **Structurer et conduire des projets innovants,** en pilotant équipes, partenaires, ressources, expérimentations et cycles d'itération afin de transformer une idée en solution viable et testée. **Concevoir des architectures organisationnelles adaptées à l'innovation,** en définissant les rôles, responsabilités, processus et outils internes afin de créer un environnement propice à l'émergence et au déploiement d'innovations.	**Mission en entreprise-Monographie DDRSE**. D'une durée de 4 à 6 mois la mission en entreprise est évaluée à travers plusieurs écrits dont une monographie sur les activités économiques durables contextualisée dans l'industrie de l'apprenant. **Séminaires de travaux applicatifs dirigés.** L'évaluation lors de ces séminaires est centrée sur la maitrise d'un langage de programmation et la capacité à concevoir des offres de services ou de produits innovants. **Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à conduire une veille technologique et sociétale** Les technologies émergentes et signaux sociétaux clés sont identifiés Le potentiel d'usage et les limites sont analysés Les implications pour l'innovation sont formulées **Capacité à concevoir des modèles économiques innovants** Les chaînes de valeur et ruptures de marché sont analysées Des modèles et scénarios innovants sont formulés Les hypothèses de création de valeur sont structurées **Capacité à intégrer la durabilité dans la conception des innovations** Les référentiels et indicateurs ESG pertinents sont mobilisés L'impact et la viabilité de l'innovation sont évalués Les ajustements nécessaires sont proposés **Capacité à structurer et piloter des projets innovants** Les parties prenantes, rôles et processus sont définis Les cycles d'expérimentation et d'itération sont conduits Le potentiel économique, technologique et sociétal est évalué

BLOC 7 - Analyser les marchés financiers et évaluer les stratégies d'investissement

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Analyser le fonctionnement des marchés financiers et évaluer les stratégies d'investissement, afin de sélectionner et structurer des décisions d'allocation de capital adaptées aux objectifs et aux risques.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**

Analyse des structures et mécanismes des marchés financiers Évaluation des actifs financiers et des profils risque-rendement Analyse des anomalies, défaillances et crises de marché Analyse de l'impact des politiques économiques et réglementations sur les marchés Lecture et interprétation de l'information financière pour soutenir la décision d'investissement Analyse et comparaison des stratégies d'investissement Analyse et négociation des term sheets dans le financement des jeunes entreprises	**Analyser les mécanismes de marché pour éclairer les décisions financières,** en mobilisant les modèles microéconomiques afin d'évaluer l'influence des structures de marché, des comportements stratégiques et des mécanismes d'enchères sur la formation des prix et l'efficacité des marchés. **Évaluer la valeur et les risques des actifs financiers,** en appliquant les méthodes d'actualisation, de comparables et de multiples pour estimer rentabilité, volatilité et risques associés aux décisions d'investissement. **Examiner les anomalies et crises de marché,** en mobilisant théorie des jeux, organisation industrielle et analyse comportementale afin d'interpréter anomalies, crises, paniques et leurs effets sur la stabilité financière. **Évaluer l'impact des politiques économiques et de la régulation sur les marchés,** en analysant interventions publiques, cadres réglementaires et mécanismes de concurrence pour apprécier leurs effets sur l'efficacité, la liquidité et la performance des marchés financiers. **Exploiter l'information financière pour nourrir les décisions d'investissement,** en analysant états financiers, signaux comptables et indicateurs stratégiques afin d'évaluer la situation économique d'une entreprise en vue d'un investissement. **Analyser et comparer les stratégies d'investissement, dont celles des hedge funds,** en évaluant profils rendement-risque, styles de gestion et contraintes réglementaires afin de sélectionner les stratégies adaptées aux objectifs fixés. **Interpréter et négocier les term sheets dans le financement des jeunes entreprises,** en identifiant clauses clés, enjeux d'équité et critères des investisseurs (VC, business angels) afin de comparer les propositions et recommander les conditions les plus favorables.	**Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à analyser les mécanismes de marché et l'impact des politiques** Les modèles microéconomiques pertinents sont mobilisés Les effets sur prix, liquidité et concurrence sont évalués Les implications pour performance et stabilité sont formulées **Capacité à évaluer les actifs financiers et les profils risque-rendement** Les méthodes d'évaluation adaptées sont appliquées Les mesures de risque par classe d'actifs sont produites Le profil risque-rendement est caractérisé **Capacité à détecter et interpréter anomalies, défaillances et crises** Les anomalies et comportements d'investisseurs sont identifiés Les dynamiques et mécanismes de défaillance sont expliqués Les impacts sur l'efficience et la stabilité sont établis **Capacité à comparer les stratégies d'investissement et négocier les term sheets** Les stratégies sont comparées sur risque-rendement et contraintes L'information financière est interprétée pour étayer la sélection Les clauses clés des term sheets sont analysées et les conditions recommandées

BLOC 8 - Mettre en œuvre des cadres éthiques, réglementaires et de gouvernance en finance

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Mettre en œuvre des cadres éthiques, réglementaires et de gouvernance en finance pour sécuriser les pratiques professionnelles et renforcer la confiance des parties prenantes.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**
Application des normes financières, comptables et réglementaires Conception et déploiement de démarches de conformité interne Détection et prévention des risques éthiques Analyse éthique des décisions financières Mise en œuvre de principes de gouvernance responsable Analyse de cadres juridiques et institutionnels pour renforcer la confiance	**Appliquer les règles et normes financières, comptables, prudentielles et fiscales,** en analysant le fonctionnement des institutions financières et l'impact des dispositifs de régulation, afin d'assurer la conformité et la fiabilité des décisions financières. **Développer et déployer des processus de conformité**, en élaborant des dispositifs qualité, des procédures internes et des mécanismes de surveillance, afin de garantir le respect des obligations légales, sectorielles et déontologiques. **Identifier et prévenir les risques éthiques**, en mobilisant une pensée éthique structurée et en déconstruisant les biais individuels, afin de réduire les risques professionnels pour les individus, les équipes et l'organisation. **Intégrer les principes et valeurs éthiques dans la décision financière**, en évaluant les enjeux moraux, de gouvernance et de responsabilité sociale, afin d'améliorer la qualité, l'intégrité et l'impact des arbitrages financiers. **Concevoir et appliquer des principes de gouvernance financière**, en analysant les cadres juridiques, institutionnels et les attentes des parties prenantes, afin d'orienter l'organisation vers des pratiques transparentes, équitables et responsables. **Évaluer et comparer différents cadres juridiques et institutionnels**, en mobilisant les normes sectorielles et les attentes des investisseurs, afin de mettre en place des structures financières crédibles et génératrices de confiance.	**Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits**	**Capacité à appliquer les normes financières, comptables et réglementaires** Les règles et normes applicables sont identifiées et mobilisées Les décisions financières sont conformes aux exigences en vigueur Les impacts institutionnels et prudentiels sont pris en compte **Capacité à concevoir et déployer des démarches de conformité** Les procédures internes et mécanismes de surveillance sont définis Les obligations légales et déontologiques sont intégrées Les dispositifs de conformité sont appliqués de manière systématique **Capacité à identifier et prévenir les risques éthiques** Les situations à risque éthique sont détectées Les biais et dilemmes sont analysés Des mesures de prévention sont proposées **Capacité à intégrer l'éthique et la gouvernance dans la décision financière** Les enjeux moraux et de responsabilité sont évalués Les principes de gouvernance responsable sont mobilisés Les recommandations améliorent transparence, équité et confiance

BLOC 9 - Exercer un leadership d'influence et mobiliser les équipes par une communication engageante et interculturelle

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Exercer un leadership d'influence et mobiliser les équipes, en s'appuyant sur une communication engageante et interculturelle, afin de renforcer la performance socio-économique de l'organisation.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**

Préparation et formulation de la vision et des objectifs de leadership Communication d'influence en contexte professionnel et international Mobilisation des équipes par l'intelligence émotionnelle Développement d'un leadership inclusif et interculturel Renforcement de la présence exécutive et du leadership non verbal Conduite de négociations à forte dimension humaine	**Formuler et communiquer une vision stratégique claire**, en structurant un message impactant adapté aux publics internes et externes, afin de susciter l'engagement et l'adhésion des équipes. **Adapter son discours, son style relationnel et ses choix de communication**, en intégrant les codes culturels, éthiques et professionnels, afin de collaborer efficacement dans des environnements internationaux diversifiés. **Identifier, comprendre et réguler les émotions**, en mobilisant les techniques d'intelligence émotionnelle et les leviers motivationnels, afin de renforcer la cohésion et la confiance au sein des équipes. **Favoriser la diversité et l'inclusion dans les pratiques managériales**, en valorisant les différences individuelles et en intégrant une réflexion éthique, afin d'améliorer la performance socio-économique et la progression RSE de l'organisation. **Déployer une communication persuasive et narrative**, en utilisant le storytelling, la structuration logique du discours et la maîtrise des signaux non verbaux, afin d'influencer les perceptions et de générer l'adhésion durable. **Renforcer sa présence exécutive**, en maîtrisant posture, langage corporel, voix et comportements non verbaux, afin de projeter autorité, confiance et leadership dans toutes les interactions professionnelles. **Analyser les enjeux relationnels et culturels d'une négociation**, en définissant des stratégies de partage de valeur équitables et en influençant de manière éthique, afin d'obtenir des accords durables et acceptés par toutes les parties.	**Séminaires de travaux applicatifs dirigés.** L'évaluation lors de ces séminaires est centrée sur la maitrise des postures et des éléments de langage pour exercer son leadership à l'international **Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits** **Mission en entreprise.** D'une durée de 4 à 6 mois la mission en entreprise permet la mise en pratique des concepts pour participer à des projets de transformation organisationnelle qui nécessitent du leadership.	**Capacité à formuler et communiquer une vision engageante** La vision et les objectifs sont structurés de manière claire et mobilisatrice Le message est adapté aux publics internes et externes La communication suscite engagement et adhésion **Capacité à adapter sa communication à des environnements internationaux et inclusifs** Les codes culturels et éthiques sont intégrés Le style relationnel est ajusté au contexte interculturel Les pratiques managériales favorisent diversité et inclusion **Capacité à mobiliser les équipes par l'intelligence émotionnelle et la présence exécutive** Les émotions et dynamiques relationnelles sont identifiées et régulées Les leviers motivationnels sont activés La posture et le non-verbal renforcent la crédibilité et la confiance **Capacité à influencer et négocier avec éthique** Les arguments et narratifs sont structurés de manière persuasive Les enjeux relationnels et culturels de la négociation sont analysés Les propositions d'accord favorisent une valeur équitable et durable

BLOC 10 - Accompagner les comportements professionnels et les dynamiques d'équipe dans des organisations internationales en transformation

Référentiel d'Activités *(activité professionnelle : Accompagner les comportements professionnels et les dynamiques d'équipe dans des organisations internationales en transformation, afin de soutenir l'engagement, l'adaptabilité et l'évolution des pratiques de travail.)*	**Référentiel de Compétences**	**Référentiel d'Evaluation**	
		Modalités d'Evaluation	**Critères d'Evaluation**
Développement des comportements professionnels et des compétences transversales Accompagnement des individus et équipes dans les transitions organisationnelles Mobilisation des leviers psychologiques de la motivation et de la performance collective Développement d'un climat de confiance dans des équipes internationales et diversifiées Analyse et évolution des cultures organisationnelles Communication professionnelle éthique et alignée avec les valeurs organisationnelles	**Construire et mettre en œuvre un projet de développement professionnel**, en mobilisant ses atouts, ses axes de progrès et les attentes des environnements multiculturels, afin d'évoluer avec agilité dans les métiers du management. **Renforcer les compétences comportementales clés (communication, coopération, adaptabilité)**, en accompagnant leur développement chez soi et au sein des équipes, afin d'améliorer la performance globale de l'organisation. **Détecter et analyser les biais cognitifs**, en mobilisant les apports des sciences comportementales, afin d'améliorer la qualité des décisions et l'efficacité collective. **Intégrer la diversité des profils, cultures et attentes**, en appliquant les principes du management inclusif, afin de renforcer l'innovation, la performance et l'équité au sein des équipes. **Activer les dynamiques motivationnelles individuelles et collectives**, en utilisant les outils éprouvés de la psychologie du travail, afin d'améliorer la performance, l'engagement et le bien-être au travail. **Analyser et résoudre les dilemmes éthiques**, en mobilisant une pensée éthique structurée et en adaptant sa communication, afin de prendre des décisions responsables et d'instaurer un climat de confiance durable.	**Etudes de cas** produits par les enseignants-chercheurs de l'INSEAD. **Présentations orales** devant les autres apprenants. **Travail de groupe** **Examens écrits** **Mission en entreprise**. D'une durée de 4 à 6 mois la mission en entreprise permet la mise en pratique des concepts pour participer à des projets de transformation organisationnelle qui nécessitent du leadership.	**Capacité à développer les comportements professionnels et les compétences transversales** Les atouts et axes de progrès sont identifiés Les compétences comportementales clés sont mobilisées Le projet de développement professionnel est structuré **Capacité à accompagner les individus et équipes dans les transitions organisationnelles** Les dynamiques et besoins des équipes sont analysés Les leviers de motivation sont activés Les actions d'accompagnement sont adaptées au contexte **Capacité à intégrer la diversité et à renforcer la performance collective** Les profils et attentes culturelles sont pris en compte Les biais cognitifs sont identifiés Les pratiques managériales favorisent inclusion et équité **Capacité à analyser et résoudre les dilemmes éthiques en contexte professionnel** Les enjeux éthiques sont caractérisés Les options de décision sont examinées avec une pensée structurée La communication soutient un climat de confiance durable