Diplôme d'études supérieures de gestion – Grade de Master – Niveau 7

IMT Business School

Référentiel d'activités	Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
		Modalités d'évaluation	**Critères d'évaluation**
Bloc 1 - S'approprier les usages avancés et spécialisés des outils de l'intelligence digitale en s'assurant de leur impact durable et responsable.			
Évaluation de la pertinence stratégique des outils de l'intelligence digitale.	Auditer les usages avancés et spécialisés des outils de l'intelligence digitale, afin de les mobiliser avec pertinence, en tenant compte du contexte stratégique des organisations.	**Mise en situation professionnelle** À partir d'un cas réel ou fictif d'organisation intégrant des outils d'intelligence digitale, l'apprenant réalise un audit des usages existants et formalise un rapport d'analyse.	Identification d'au moins 5 usages/outils avancés. Justification argumentée des critères d'évaluation des outils analysés. Analyse structurée du contexte stratégique (objectifs, contraintes, enjeux). Identification claire des risques et des opportunités. Références réglementaires explicites (RGPD, IA, normes).
Intégration des outils de l'intelligence digitale dans les processus organisationnels. Veille et sélection des outils en fonction des enjeux de durabilité et de responsabilité.	Actionner les outils de l'intelligence digitale de manière efficiente, pour accompagner les transformations sociétale, numérique, énergétique et environnementale des organisations, en s'assurant de leur impact durable et responsable.	**Mise en situation professionnelle** À partir d'un cas réel ou fictif de transformation digitale, l'apprenant mobilise des outils d'intelligence digitale afin de formuler des recommandations responsables et argumentées, présentées à l'écrit et à l'oral.	Présence explicite des 4 dimensions d'impact (économique, social, environnemental, éthique). Formulation d'au moins 3 recommandations opérationnelles argumentées. Évaluation prévisionnelle des impacts organisationnels des recommandations formulées. Cohérence démontrée entre outils mobilisés et objectifs stratégiques. Respect du format, des délais et des consignes. Qualité de l'argumentation mobilisée lors de la soutenance orale.

Bloc 2 - Produire et mobiliser des savoirs hautement spécialisés, issus d'une réflexion critique, et dans un champ d'expertise.			
Analyse critique et production de savoirs spécialisés dans une démarche d'intégrité scientifique.	Développer une conscience critique des savoirs hautement spécialisés, dont certains sont à l'avant-garde du savoir, en vue de formuler des contributions novatrices à des problématiques complexes, en cohérence avec le plan stratégique des organisations, et dans une démarche d'intégrité scientifique.	**Mémoire de recherche** À partir d'une problématique réelle issue d'un contexte professionnel, l'apprenant élabore un mémoire de recherche appliquée permettant d'analyser de manière critique des savoirs hautement spécialisés. Le mémoire est défendu lors d'une soutenance devant un jury ad hoc.	Mobilisation de 5 à 10 articles de recherche qualifiés et récents. L'apprenant démontre la pertinence et la fiabilité des sources utilisées. La problématique est clairement formulée et contextualisée. Cohérence entre problématique, méthodologie et résultats de recherche. Explicitation des limites de la recherche et des biais méthodologiques éventuels. Pertinence de l'analyse réflexive posée sur la qualité de la production intellectuelle. Prise en compte des aspects réglementaires. Les normes bibliographiques académiques sont respectées. Respect de l'intégrité intellectuelle scientifique (plagiat).
Animation de démarches d'idéation et de créativité en contexte interdisciplinaire et international. Conduite d'analyses réflexives et complexes, intégrant les enjeux organisationnels et réglementaires, pour proposer des solutions innovantes.	Impulser une dynamique de créativité en mobilisant les techniques d'idéation, et en favorisant l'interdisciplinarité et le travail collaboratif, pour apporter des solutions novatrices à des problématiques complexes, dans des contextes multiculturels et internationaux. 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.	**Mise en situation professionnelle** À partir d'un cas d'innovation ou de problématique organisationnelle, multiculturelle et à dimension internationale, l'apprenant participe à un atelier d'idéation collective et contribue à la production de solutions innovantes.	Qualité des méthodes de créativité mobilisées. Pertinence et caractère innovant des solutions proposées. Prise en compte des dimensions interculturelles dans la construction des solutions. Faisabilité opérationnelle des solutions produites. Prise en compte de l'interdisciplinarité. Contribution effective au travail de groupe observée.

Bloc 3 - Communiquer stratégiquement dans des environnements globaux et multiculturels.			
Sélection et analyse de ressources spécialisées. Communication multilingue dans des contextes multiculturels. Transmission de savoirs et compétences à des fins de formation et/ou d'innovation.	Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources spécialisées et innovantes, en mobilisant les outils digitaux *ad hoc,* et à l'aune des problématiques DDRSE, afin d'éclairer la prise de décision de sujets complexes. Communiquer de manière efficace et pertinente, à des fins de formation, de transfert de connaissances, de compétences ou d'innovation, en français et dans au moins une langue étrangère, dont l'anglais, et dans un contexte global et multiculturel.	**<u>Mise en situation professionnelle</u>** À partir d'un cas réel ou fictif, issu d'un contexte professionnel multiculturel, de prise de décision stratégique, l'apprenant constitue un dossier de synthèse à partir de ressources spécialisées sélectionnées et analysées, et réalise une présentation orale stratégique en anglais.	Diversité et complémentarité des sources mobilisées. Analyse critique des ressources mobilisées. Structuration claire des informations clés. Prise en compte de la dimension multiculturelle. Pertinence des indicateurs DD&RS retenus. Robustesse de l'argumentation. Présentation structurée, claire et persuasive. Maîtrise professionnelle de l'anglais (vocabulaire métier, fluidité, ...). Respect du temps imparti. Qualité des supports présentés.

Bloc 4 - Conduire des projets de transformation sociétale, numérique, énergétique et/ou environnementale des organisations.			
Conception et pilotage de projets complexes de transformation organisationnelle. Coordination d'équipes pluridisciplinaires. Évaluation de sa pratique professionnelle en contexte professionnel. Prise en compte des principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité.	Appréhender et mobiliser les méthodes de gestion de projets complexes, dans le but de proposer des approches stratégiques innovantes, intégrant les enjeux sociétaux, numériques, énergétiques et/ou environnementaux auxquels les organisations peuvent être confrontées. Conduire un projet complexe en responsabilité, dont l'objectif est d'accompagner la transformation des organisations (conception, pilotage, coordination d'équipe, mise en œuvre et gestion, contrôle, dissémination), en mobilisant des compétences pluridisciplinaires, et en fédérant les différentes parties prenantes dans un cadre collaboratif et agile. Analyser ses actions en situation professionnelle, s'autoévaluer de manière proactive pour optimiser sa pratique dans une dynamique de performance, en tenant compte des évolutions numériques et sociétales et des impératifs énergétiques et environnementaux, dans une démarche de qualité et d'amélioration continue. Sensibiliser et promouvoir l'application des principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale, dans un contexte de transformation des organisations et de la société, et pour le bien commun.	**Mise en situation professionnelle** À partir d'un projet "fil rouge", centré sur la gestion d'un projet complexe de transformation sociétale, numérique, énergétique et/ou environnementale des organisations, dans une logique de concurrence intergroupes, l'apprenant conçoit et formalise les livrables nécessaires à la gestion du projet, et démontre sa capacité à piloter un projet complexe lors d'une soutenance orale individuelle, en justifiant les décisions prises.	Le projet est formalisé : objectifs, planning, budget, risques, …). Pertinence de la méthode de gestion de projet retenue, et du choix des outils mobilisés. Qualité de la cartographie des parties prenantes et de leur mobilisation. Mise en interactions des compétences techniques, méthodologiques et collaboratives. Prise en compte de l'interdisciplinarité. Capacité à ajuster le projet face aux aléas. Cohérence des indicateurs de pilotage du projet mobilisés. Démonstration de la création de valeur générée par les solutions proposées. Respect des échéances intermédiaires. Analyse réflexive et argumentée des écarts entre les objectifs poursuivis et les /résultats obtenus. Prise en compte explicite des enjeux éthiques et environnementaux.

Bloc 5 - Élaborer une vision stratégique et innovante, en s'appuyant sur les potentiels de l'intelligence digitale et sur un écosystème favorable.			
Réalisation d'une veille sur les évolutions systémiques des écosystèmes. Construction d'une vision stratégique innovante.	Conduire une veille sur les évolutions globales et systémiques des écosystèmes, dans un environnement international, en vue d'anticiper les transformations et innovations possibles, et de proposer des réponses pro-actives et proportionnées aux grands enjeux et défis à venir. Piloter ou co-piloter la construction d'une vision stratégique innovante, porteuse de sens, en s'appuyant sur les potentialités de l'intelligence digitale, dans un champ de contraintes identifiées, pour créer les conditions d'une performance durable et soutenable.	**<u>Mise en situation professionnelle</u>** À partir d'un cas réel ou fictif d'organisation, dans un contexte international, l'apprenant s'appuie sur les potentialités de l'intelligence digitale pour construire une vision stratégique innovante, dans un cadre contraint, celui de la création des conditions d'une performance durable et soutenable. La restitution se fera sous la forme d'une soutenance collective devant un Comité de direction simulé.	Le dispositif de veille stratégique est structuré. Les méthodes de diagnostic stratégique sont mobilisées de manière pertinente. Les parties prenantes clés sont identifiées et leur choix justifié. Les enjeux, défis et risques réels sont pris en compte. Pertinence de la vision stratégique proposée, et son caractère innovant démontré. Qualité des scénarios prospectifs élaborés. Les conditions d'une performance durable et soutenable sont explicitement mises en valeur. Les arguments présentés sont percutants et ils permettent d'éclairer la prise de décision managériale. Qualité des supports de présentation.
Animation de réseaux internes et externes.	Fédérer et animer les parties prenantes internes et externes, afin de développer un réseau interne et externe propice au développement stratégique de l'organisation, tout en veillant à favoriser les interactions entre la direction et les différentes unités opérationnelles.	**<u>Mise en situation professionnelle</u>** À partir d'un contexte de conduite du changement, réel ou fictif, l'apprenant démontre sa capacité à fédérer les parties prenantes en rédigeant un rapport présentant les actions à mettre en œuvre en termes d'acculturation et d'accompagnement au changement.	Les enjeux, objectifs et impacts du changement sont pris en compte. Les facteurs de résistance au changement sont clairement identifiés. Les actions proposées favorisent l'adhésion et la coopération. La prise en compte de l'importance des feed back est démontrée. Rapport convaincant, adapté aux différentes parties prenantes, et les décisions sont directement opérationnelles.

Bloc 6 - Concevoir et/ou piloter des solutions de gestion innovantes en veillant à garantir une création de valeur soutenable pour toutes les parties prenantes.			
Conception et développement de pratiques de gestion adaptées et intégrant la notion de risque. Définition et interprétation d'indicateurs de performance. Production et analyse de documents de synthèse.	Concevoir, développer et appliquer des politiques et pratiques propices au dynamisme de l'organisation, pour résoudre des problématiques repérées, en intégrant les spécificités du contexte métier. Optimiser l'usage d'outils adaptés aux différents domaines de gestion, et définir et interpréter les KPI pertinents, afin de mesurer et garantir une création de valeur durable et soutenable pour toutes les parties prenantes. Produire et analyser les principaux documents de synthèse, dans le but de s'assurer d'une gestion optimale, durable, en veillant à son alignement sur la vision, mission et les valeurs de l'organisation.	**<u>Mise en situation professionnelle</u>** À partir d'un projet "fil rouge", de groupe et intégrant plusieurs domaines de compétences en gestion, l'apprenant est chargé d'analyser les problématiques de gestion identifiées, de proposer des solutions adaptées et de mettre en place des outils de pilotage permettant d'accompagner la prise de décision managériale.Une table ronde permettra de favoriser la co-construction et la validation collective des constats et recommandations faits dans le dossier de présentation.	Les problématiques de gestion et de performance sont identifiées. Les recommandations sont cohérentes, opérationnelles et alignées avec le contexte organisationnel et les objectifs stratégiques. Les indicateurs de performance sont pertinents, mesurables et centralisés dans un tableau de bord. Les documents de synthèse produits sont structurés, conformes aux standards professionnels, et adaptés aux différentes parties prenantes. Qualité de la préparation et de la structuration de la table ronde. Capacité à animer la co-construction collective (nombre et diversité des contributions, ...). Arbitrages et consensus atteints au sein du groupe. Le livrable de synthèse est structuré, exploitable et utilisable comme support décisionnel.
Intégration de l'approche risque dans les prises de décisions.	Auditer les risques associés en mobilisant les outils d'analyse stratégique et de prise de décision, en identifiant et évaluant les faiblesses / risques associés aux outils employés, afin de recommander des solutions de gestion pérennes.	**<u>Mise en situation professionnelle</u>** À partir d'un cas réel ou fictif, l'apprenant réalise un audit des risques et formule des recommandations de gestion pérennes, formalisé au sein d'un livre blanc.	Les risques sont identifiés et hiérarchisés. La méthodologie d'audit des risques utilisée est pertinente et cohérente. Qualité et pertinence des recommandations, au regard de leur contribution à une gestion durable et pérenne de l'organisation. Évaluation du niveau de criticité résiduelle après traitement des risques.

Bloc 7 - Inscrire l'excellence opérationnelle de l'organisation dans une démarche qualité d'amélioration continue.			
Déploiement de stratégies d'excellence opérationnelle. Mise en place de règles, normes et contrôles qualité. Implication des parties prenantes dans une démarche d'amélioration continue.	Déployer une stratégie visant à l'excellence opérationnelle par la mise en place de règles, normes et contrôles, pour inscrire l'organisation dans une démarche qualité et d'innovation. Impliquer et fédérer toutes les parties prenantes dans une démarche d'amélioration continue, afin de garantir l'excellence opérationnelle de l'organisation, en impulsant une conscience collective et en maintenant un rythme permanent d'innovation des process.	**Mise en situation professionnelle** À partir d'un diagnostic organisationnel réel ou fictif, l'apprenant analyse les dysfonctionnements, propose une stratégie d'excellence opérationnelle, inscrite dans une démarche d'amélioration continue permanente et innovante. Le plan d'actions proposé implique toutes les parties prenantes et défini des indicateurs de suivi.	Identification des facteurs clés de succès de la démarche proposée. Qualité du diagnostic organisationnel. Les principaux dysfonctionnements sont identifiés et leurs causes et impacts sont analysés. Cohérence de la stratégie d'excellence opérationnelle proposée au regard des dysfonctionnements identifiés, des enjeux de performance et du contexte opérationnel. Le plan d'actions est clair, priorisé et réaliste et il intègre les parties prenantes concernées. Prise en compte effective des logiques de conformité (règles, normes, ...). Les indicateurs de suivi sont définis (mode de calcul, cible et fréquence). Prise en compte des mécanismes de retour d'expérience et d'amélioration continue.

Bloc 8 - Développer une culture agile d'intelligence collective, inclusive et favorisant un leadership responsable.			
Animation de collectifs collaboratifs et inclusifs, dans un cadre éthique et déontologique.	Animer et fédérer des collectifs afin de favoriser une culture collaborative, inclusive et bienveillante, en prenant en compte les besoins évolutifs de l'organisation du travail et le développement de la motivation des collaborateurs. Conseiller et négocier avec ses équipes et ses partenaires d'affaires dans un cadre éthique et déontologique, afin de favoriser des relations durables et de garantir la réussite de projets communs.	**Mise en situation professionnelle** Autour d'un cas réel ou fictif de pilotage collaboratif et de négociation éthique d'un projet transverse, l'apprenant s'appuie sur un dossier transmis et précisant les éléments de contexte, les acteurs, les tensions et les objectifs, pour élaborer un plan d'action managériale. Ce dernier est incarné au travers d'une présentation orale (jeu de rôle), dans laquelle l'apprenant mobilise ses capacités de négociateur pour trouver des consensus aux conflits/désaccords avec un partenaire, et susceptibles d'impacter le projet. Cette évaluation donne lieu à un debriefing réflexif.	Les objectifs de la réunion ou de l'action collective sont clairement définis. Les échanges sont structuré (ODJ, temps de parole, synthèse). La communication est claire respectueuse et non discriminante. Le discours et les actions sont adaptés aux différents profils. Au moins un levier de motivation est utilisé (reconnaissance, sens, autonomie, responsabilisation). Les intérêts, contraintes et marges de manœuvre des acteurs sont clairement identifiés. Capacité à prévenir ou désamorcer les situations conflictuelles. Les enjeux du projet sont priorisés. Les recommandations formulées sont argumentées, compréhensibles, réalistes et adaptées au contexte. Les compromis sont équilibrés et acceptables par les parties. Les règles, engagements et valeurs de l'organisation sont respectées. Pertinence de l'analyse réflexive réalisée à l'issue du jeu de rôle.

Pilotage de projets de développement personnel. Développement de compétences comportementales et métiers.	Piloter son projet de développement personnel dans les métiers dits de gestion/management dans la perspective d'exercer un leadership responsable, éthique et bienveillant dans une démarche d'intelligence collective. Développer les compétences comportementales et métiers visant l'apprentissage continu, l'épanouissement professionnel dans un cadre collaboratif et agile, afin de favoriser son employabilité et/ou celle de ses équipes.	**Mise en situation professionnelle** À partir d'une situation professionnelle réelle et choisie, dans un contexte de transformation (numérique, organisationnelle, sociétale), l'apprenant produit un dossier écrit individuel comportant une analyse réflexive et une autoévaluation de sa pratique et posture professionnelles.	Les éléments de contexte et les objectifs sont formulés. Les impacts de son action sont pris en compte. L'autoévaluation est réalisée à l'aide de critères explicites et mesurables. Les actes d'amélioration personnelle sont formalisés. Cohérence entre le plan de développement personnel et le projet professionnel visé. Les engagements en matière d'éthique, de déontologie, de responsabilité environnementale et de contribution au bien commun sont explicites, réalistes et mesurables.