

Référentiel de compétences

Manager stratégique de l'information et des technologies (MS)

REFERENTIEL D'ACTIVITES	COMPETENCES	MODALITES D'ÉVALUATIONS	CRITERES D'ÉVALUATION
A-1-1 : Conception de la stratégie digitale de l'organisation	C-1-1-1 : Élaborer une stratégie, en lien avec la mission de l'entreprise, tirant partie du numérique, que ce soit au niveau du modèle d'affaires, de la segmentation marketing ou des process internes pour développer l'organisation dans la dimension digitale.	Jeu de simulation de stratégie ¹ d'entreprise, organisé par équipes. L'évaluation porte sur la pertinence de la prise de décision à chacun des tours, de façon à optimiser la performance de l'entreprise par rapport au marché (critères stratégiques, financiers et marketing).	L'existant est questionné ; Originalité des préconisations formulées ; Mise en perspective des notions stratégiques et des enjeux ; Utilisation appropriée des modèles stratégiques ; Prise en compte du contexte spécifique de l'organisation et de son environnement concurrentiel ; Prises de décisions variées dans un temps limité.
	C-1-1-2 : Engager l'équipe de direction dans la stratégie numérique pour obtenir un consensus et déclencher la transformation.	Projet transversal Transformation digitale ² : mise en œuvre du <i>Story Telling</i> lors de la soutenance.	La stratégie proposée est exprimée de manière claire et convaincante pour susciter l'adhésion ; qualité de l'argumentation (les arguments présentés sont divers et justes) et de la communication (transparents, discours).
	C-1-1-3 : Concevoir une stratégie marketing mettant à profit les opportunités permises par le numérique pour contribuer aux objectifs de la stratégie d'entreprise.	Mise en situation professionnelle via des études de cas ³ d'entreprises confrontées à des choix de stratégie marketing, prenant en compte les attentes clients et les capacités de l'entreprise, notamment numériques.	La stratégie doit tenir compte des attentes clients ; Composition des dispositifs et solutions numériques pour proposer une stratégie marketing durable.
A-1-2 : Conduite d'une politique d'innovation pour mettre en œuvre la stratégie digitale	C-1-2-1 : Définir une politique d'innovation (recherche de solutions créatives, utilisation des données disponibles, ...) appropriée à l'organisation visée pour mettre en œuvre la stratégie digitale.	Mise en situation professionnelle via des études de cas ³ portant sur des stratégies d'innovation (intrapreneuriat, open innovation, ...).	Prise en compte des spécificités de l'organisation (culture d'entreprise, maturité numérique, ...) ; Les solutions préconisées s'appuient sur toutes les compétences disponibles.
	C-1-2-2 : Déployer la politique d'innovation au sein de l'organisation pour créer de nouveaux services ou produits numériques.	Mise en situation professionnelle via des études de cas ³ portant sur des déploiements de politiques d'innovation dans des entreprises réelles.	Facilités de mise en œuvre : coût, impacts organisationnels, ... ; Les actions de conduite du changement envisagées sont adaptées aux publics visés et en adéquation avec les ressources disponibles..
A-2-1 : Conception et développement de solutions innovantes en fédérant différents profils	C-2-1-1 : Formuler des idées novatrices, produits ou services accessibles à une large diversité de public (innovations inclusives), en fédérant différents profils pour se différencier de la concurrence.	Ateliers de créativité avec les méthodologies CK et Design Thinking. Ces ateliers mettent en situation de créativité les participants par groupe sur des secteurs d'activités divers (transport, santé, ...), qui doivent proposer de manière orale et interactive des idées.	Les solutions préconisées sont originales et répondent aux problèmes abordés ; Les méthodologies sont respectées ; Les critères de sélection sont explicités ; Les propositions témoignent d'une prise de recul critique.
	C-2-1-2 : Mener à terme un projet en maîtrisant les sujets des métiers et en utilisant des technologies numériques (mobile, web, blockchain, IA, ...) avec une méthodologie appropriée (souvent agile) pour aboutir à un produit en adéquation avec les attentes clients et respectant les réglementations (RGPD).	Projet transversal Transformation digitale ² : partie développement d'un nouveau produit ou service.	Créativité mise en œuvre dans les solutions proposées ; Faisabilité des solutions ; Le plan de développement proposé prend en compte les aspects techniques, financiers et humains.
A-2-2 : Déploiement de solutions digitales auprès des utilisateurs et des clients	C-2-2-1 : Planifier le déploiement d'une solution numérique auprès de ses utilisateurs pour qu'ils l'adoptent et en bénéficient dans les meilleurs délais.	Mise en situation professionnelle via des études de cas ³ portant sur le déploiement de produits ou services numériques.	Priorisation et séquençage des actions de conduite du changement ; Prise en compte des risques et de la culture de l'organisation.
	C-2-2-2 : Assurer le déploiement de la solution en tenant compte des contraintes des équipes terrain pour en garantir le succès.	Projet transversal Transformation digitale ² : volet conduite du changement lors du déploiement abordé lors de la présentation.	Priorisation et séquençage des actions cohérentes avec les contraintes du projet ; Les actions de conduite du changement envisagées sont adaptées aux publics visés et en adéquation avec les ressources disponibles.
A-3-1 : Gestion stratégique, financière et juridique de la DSI	C-3-1-1 : Piloter la gestion financière et la performance des systèmes d'informations en lien avec la stratégie de l'organisation et les besoins métiers pour assurer les services au moindre coût.	Projet transversal Systèmes d'informations ⁵ : constitution de la carte stratégique et indicateurs de performance proposés.	Qualité des indicateurs de performances proposés : divers, simples, pertinents, faciles à mesurer ; Expression et prise en compte des besoins métiers : couverture fonctionnelle, priorisation, adéquation aux ressources disponibles.
	C-3-1-2 : Mettre en place une politique de sécurité de l'information et des données sur les aspects organisationnels et techniques pour protéger l'organisation et être en conformité avec les réglementations (audit CNIL, ...).	Études de cas ³ portant sur des problématiques de sécurité de divers types d'organisation (commerce, service...).	Adaptation de la politique de sécurité proposée aux contraintes de l'organisation : réglementations, risques, ressources, coûts.
A-3-2 : Structuration et optimisation de la production des services de la DSI	C-3-2-1 : Constituer une offre de services informatiques structurée pour rendre le système d'information lisible pour ses utilisateurs dans toutes leurs diversités (approche inclusive).	Projet transversal Systèmes d'informations ⁵ : volet analyse des besoins clients.	Qualité de la structure des services proposés : complétude, complémentarité, lisibilité, adaptation aux différents publics.
	C-3-2-2 : Optimiser les services informatiques avec une approche Lean Six Sigma pour assurer leur qualité et leur performance.	Étude de cas ³ portant sur l'optimisation de processus issus de situation d'entreprises (méthodologie Six-Sigma, Lean, ...).	Application des méthodologies : faculté à fédérer les parties prenantes, efficacité des nouveaux processus, prise de recul sur les outils utilisés.
A-4-1 : Pilotage des fournisseurs sur les aspects contractuels, financiers et les niveaux de services	C-4-1-1 : Établir une procédure d'achat de produits et services informatiques cohérente avec l'analyse des risques techniques et juridiques, de la définition des exigences au choix des fournisseurs, pour assurer la sûreté des approvisionnements de l'organisation.	Études de cas ³ portant sur la politique d'achats d'une entreprise.	Clarté de la procédure d'achat ; Exhaustivité de la procédure d'achat ; Cohérence des critères de choix des fournisseurs avec les besoins de l'organisation.
	C-4-1-2 : Négocier avec les fournisseurs les conditions contractuelles et les accords de niveau de service (SLA) pour minimiser les risques et réduire les coûts.	Ateliers de négociation sur des cas de conflits lors de la réalisation de contrats par groupes représentant chacune des parties. L'objectif est de trouver des compromis pour résoudre le conflit de manière satisfaisante pour chacune des parties.	La négociation avec le fournisseur est efficace : bon état d'esprit, posture d'écoute, dialogue constructif, concessions si nécessaire ; Prise en compte des priorités de l'entreprise lors des échanges.
A-4-2 : Gestion de la dimension internationale et des risques dans la DSI	C-4-2-1 : Gérer des contrats internationaux pour assurer la qualité des services et atteindre les objectifs de performances économiques de l'organisation.	Études de cas ³ portant sur des contrats internationaux de fournitures de biens et services.	Gestion de fournisseurs à l'international : intégration du contexte géopolitique et juridique, considération des risques (financiers, changes, logistiques, ...).
	C-4-2-2 : Adapter sa gestion en prenant en compte les aspects interculturels pour réduire les risques de conflits.	Études de cas ³ portant sur des situations impliquant des relations de travail multiculturelles.	Prise en compte des facteurs culturels : identification des risques, propositions de remédiations appropriées.
	C-4-2-3 : Piloter la gestion de crises touchant le système d'information pour assurer la continuité des services et le retour le plus rapide au fonctionnement nominal.	Exercices de gestion de crises réalisés en groupes tenant divers rôles : incendie d'un centre de données, conflit social, attaques cyber, ... Les participants doivent répondre de manière rapide et effective aux différents événements du scénario pour stabiliser la situation et limiter les conséquences pour l'entreprise et ses clients.	Organisation et réactivité du groupe dans un contexte de stress ; Prise en compte des parties prenantes ; Les actions proposées sont réalisables rapidement, efficaces, adaptées au contexte.

Le candidat doit démontrer sa capacité de **prise de recul managérial** en ayant identifié une problématique réelle d'entreprise en lien avec une thématique de la certification, et en s'appuyant sur le corpus de recherche du domaine confronté à des éléments collectés sur le terrain pour en tirer des recommandations opérationnelles de haut niveau. Dans le cadre d'une certification hors VAE, cet objectif est validé par la rédaction et la soutenance d'une **thèse professionnelle**, modalité d'évaluation globale et transversale, réalisée individuellement par le candidat. Dans le cadre d'une VAE, le jury devra valider que les preuves fournies par le candidat témoignent de cette même prise de recul managérial. Dans cette dernière modalité, le corpus de recherche du domaine peut s'entendre de manière large : entretiens avec des chercheurs, études ou prospections auprès d'institutions de recherche, consultation de la littérature académique et d'ouvrages de référence, ...

Le candidat doit faire preuve d'une **expérience professionnelle internationale** liée à la transformation numérique et la gestion des SI. Cette expérience permet de constater l'amplitude des variations des problématiques et des postures liées à des contextes différents. Elle est source d'enrichissement des pratiques professionnelles. Dans le cadre d'une certification hors VAE, cette expérience est validée par des visites d'entreprises et d'organismes privées ou publiques à l'étranger. Dans le cadre d'une VAE, le jury devra valider que les preuves fournies par le candidat témoignent de cette même expérience, par exemple par des séjours professionnels à l'étranger ou des échanges importants avec des entités internationales.

<p>¹ Jeu de simulation de stratégie d'entreprise</p>	<p>Le jeu est basé sur une mise en situation professionnelle, avec des données stratégiques, financières, marketing, (offre, client, concurrence, ...). Plusieurs entreprises interagissent sur un même marché de façon itérative. Chaque équipe est responsable d'une entreprise différente et prend des décisions stratégiques et opérationnelles. A chaque tour, l'équilibre de marché évolue en fonction des décisions prises par les équipes et le scénario s'enrichit par ailleurs de nouveaux événements.</p>
<p>² Projet transversal Transformation digitale</p>	<p>Le projet transversal Transformation digitale consiste en la conception d'une innovation de produits/services/modèle d'affaires dans un secteur/domaine spécifique (musée, hôtellerie, optique, association, ...) par groupes de participants. Il est formalisé à l'écrit par une présentation synthétique et fait l'objet d'une soutenance orale. Ce projet transversal est l'occasion d'évaluer différents types de compétences. Certains sujets choisis par les participants peuvent avoir une dimension inclusive : <i>service de location de matériels agricoles en Afrique, services digitaux proposés pour les locataires d'HLM, application mobile de collecte de témoignages pour une association d'aide aux victimes de crimes de guerre, ...</i></p>
<p>³ Études de cas</p>	<p>L'étude de cas a vocation à illustrer le cours par un exemple concret permettant aux participants de se projeter dans une situation d'entreprise et impliquant une prise de décisions de leur part. Grâce à la lecture d'un document de quelques pages, les participants sont immergés dans une situation proche de celle à laquelle ils pourraient être confrontés en entreprise. Inscrit dans une époque et un périmètre clairement définis, ce document relate le contexte d'une entreprise marqué par un niveau de complexité important. Intégrant des éléments d'information variés, le cas confronte les participants à des questions de divers ordres, qui laisse progressivement émerger un dilemme stratégique qui se résume à 2 ou 3 grandes options. Les participants, individuellement ou en petits groupes, doivent se bâtir une conviction sur la base de la lecture du cas, puis la défendre en utilisant des arguments extraits du cas, sous forme orale ou écrite. Le cas échéant, la forme de la restitution est adaptée aux contraintes de la situation de handicap d'un participant.</p>
<p>⁴ DSI</p>	<p>Direction des Systèmes d'Informations.</p>
<p>⁵ Projet transversal Systèmes d'informations</p>	<p>Il consiste en la conception d'une IT Balanced Scorecard d'une organisation ou d'un projet. Cette méthodologie permet de vérifier l'alignement des projets avec la stratégie des métiers et de l'organisation. Il fait l'objet d'un rapport réalisé individuellement ou en binôme.</p>