

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<p>Exploitation des usages avancés et digitaux des outils numériques et contribution à la transformation digitale</p>	<p>C1. Identifier les usages numériques et les impacts de leur évolution sur les modèles d'affaires et de gestion afin de les intégrer aux processus d'innovation dans l'organisation</p> <p>C2. Déployer des outils numériques / digitaux pour un ou plusieurs métiers ou secteurs de recherche du domaine afin d'identifier des opportunités de transformation</p> <p>C3. Elaborer et mettre en œuvre un plan de transformation numérique / digitale de façon responsable afin de respecter la stratégie de l'organisation</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>les champs de recherche et d'innovations numériques / digitales (exemples : Intelligence Artificielle, blockchain, ...) sont Identifiés et expliqués</p> <p>les applications stratégiques (ex. management par les données) sont évaluées et les opportunités de création de valeur et les risques associés sont identifiés.</p> <p>les transformations des fonctions et des comportements sont mesurées.</p> <p>des recommandations d'implémentation, intégrant notamment les notions de gouvernance et les dimensions humaines, éthiques et déontologiques sont formulées</p>
<p>Production et mobilisation de savoirs spécialisés dans un champs d'expertise</p>	<p>C4. Développer une conscience critique des savoirs spécialisés afin de formuler des propositions d'action personnelles et novatrices face à un problème quel que soit le contexte</p> <p>C5. Résoudre des problèmes pour développer de nouveaux savoirs et de nouvelles procédures et intégrer les savoirs de différents domaines afin d'identifier des usages / marchés complémentaires</p> <p>C6. 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 réglementation</p> <p>C7. Développer une conscience critique des savoirs dans un domaine et/ou à l'interface de plusieurs domaines afin d'interroger les pratiques existantes</p> <p>C8. Apporter des contributions novatrices dans le cadre d'échanges de haut niveau, et dans des contextes internationaux afin de développer la présence internationale</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>les problématiques concrètes, utiles à la compréhension et à l'avancée des pratiques managériales sont formulées.</p> <p>les principales théories, concepts et méthodologies managériales sont correctement déployés</p> <p>des méthodologies de recherche rigoureuses sont définies et mises en œuvre.</p> <p>des données, quantitatives et qualitatives, sont recueillies, traitées et exploitées avec exactitude</p> <p>des conclusions claires sous forme de recommandations applicables ou de nouvelles pistes de recherche sont formulées.</p> <p>une démarche intellectuelle de manière didactique et avec recul a été adoptée.</p> <p>des résultats et l'objectivité de l'analyse sont fiables.</p>

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<p>Communication dans un environnement professionnel, multiculturel et international</p>	<p>C9. Identifier, sélectionner et analyser avec esprit critique diverses ressources spécialisées pour documenter un sujet et synthétiser ces données en vue de leur exploitation afin d'aider à prendre des décisions stratégiques pérennes</p> <p>C10. Communiquer à des fins de formation ou de transfert de connaissances, par oral et par écrit, en français et dans au moins une langue étrangère afin de susciter l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <ul style="list-style-type: none"> les sources sont représentatives, fiables et actualisées des méthodes et outils de traitement des données, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs sont utilisés avec exactitude les informations et données collectées sont sélectionnées, structurées, restituées avec objectivité. les idées et raisonnements sont structurés et expliqués de manière didactique en s'adaptant à l'auditoire. les réponses aux questions et l'échange démontrent une force de conviction et une ouverture au dialogue (dans le cas de présentations orales)

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES	CRITERES
Contribution au développement à la transformation de l'organisation	<p>C11. Gérer des contextes imprévisibles nécessitant des approches stratégiques nouvelles afin de limiter les situations de crise</p> <p>C12. Prendre des responsabilités pour contribuer aux savoirs et aux pratiques professionnelles et/ou afin de réviser les performances financières et extra-financières</p> <p>C13. Conduire un projet (conception, pilotage, coordination d'équipe, mise en œuvre et gestion, évaluation, diffusion) pouvant mobiliser des compétences pluridisciplinaires dans un cadre collaboratif afin de favoriser une démarche transversale</p> <p>C14. Respecter les principes d'éthique, de déontologie et de responsabilité environnementale afin de répondre aux attentes des parties prenantes</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>la problématique d'entreprise est déclinée en objectifs créateurs de valeur et mesurables sous forme de KPIs est traduite.</p> <p>une analyse pertinente de l'environnement du projet à partir des méthodes adaptées (ex. scénarios, étude de marché, analyse concurrentielle, analyse de l'organisation,) est menée</p> <p>une démarche réaliste de résolution de la situation (sous la forme, par exemple, d'un audit, d'un business plan ou d'un plan d'actions,) et selon des méthodes éprouvées de pilotage de projets et de management (ex. <i>design thinking</i>, méthodes agiles, méthodes de conduite du changement,) est proposée voire mise en œuvre.</p> <p>les opportunités et les risques, les leviers et les freins associés à la mise en œuvre du projet sont identifiées</p> <p>les ressources de différentes natures nécessaires sont quantifiées, voire mobilisées, des mesures appropriées de l'atteinte des objectifs et des performances financières et extra-financières sont proposées voire mise en place, des choix et communiquer sur ces choix de manière à mobiliser les acteurs du projet sont opérés.</p>

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES	CRITERES
<p>Elaboration et mise en œuvre d'une vision stratégique contribuant à la transition environnementale, sociale et sociétale de l'organisation</p>	<p>C15. Réaliser une veille sur les évolutions de l'environnement ou de l'écosystème et anticiper les transformations et innovations possibles afin de développer une vision globale</p> <p>C16. Piloter la construction d'une vision stratégique, fixer des objectifs et donner du sens afin de piloter les performances financières et extra-financières de l'organisation</p> <p>C17. Fédérer et animer les acteurs internes et externes (gouvernance) afin de développer un réseau (interne et externe) propice au développement stratégique</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>les différents concepts, techniques et méthodologies au service d'une démarche stratégique cohérente sont assimilés et tiennent compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Des différentes dimensions de l'environnement (ex. géopolitique, économique, social, technologique, légal, ...) du contexte concurrentiel et de leur évolution. o Des ressources et des leviers du changement organisationnel. o Des outils de la prospective (ex. scénarios). <p>les concepts, techniques et méthodes, relatifs à l'innovation (produits, technologique, managériale) dans le raisonnement stratégique (ex. approches par les <i>business models</i>) sont déployés avec exactitude</p> <p>différentes approches du changement en vue de recommandations tenant compte des différents freins et leviers pouvant intervenir dans la mise en œuvre de la stratégie sont mobilisés</p> <p>les bénéfices et limites de différents <i>designs</i> organisationnels dans la mise en œuvre d'une stratégie au niveau groupe sont évaluées</p> <p>les enjeux de la transition environnementale, sociale et sociétale aux différentes étapes de la démarche stratégique, sont pris en compte.</p> <p>une vision systémique des enjeux environnementaux et sociaux (climat, biodiversité, limites des ressources naturelles, inégalité, ...) et des différents acteurs impliqués (Etats, marchés financiers, ONG, société civile ...) est construite.</p> <p>les différentes pressions exercées sur les organisations et leurs implications en termes de risques et opportunités sont identifiées et mesurées.</p> <p>une cartographie étendue des stakeholders et de leurs intérêts est dressée</p> <p>des orientations stratégiques innovantes en phase avec des modèles d'affaires soutenables (ex. modèles bas carbone, économie circulaire, économie inclusive) sont formulées.</p> <p>des évolutions des politiques fonctionnelles (ex. RH, marketing, finance, <i>supply chain</i>) sont proposées.</p>

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES	CRITERES
Conception et pilotage des solutions de gestion et de management	<p>C18. Appliquer et améliorer des outils de gestion adaptés afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisation</p> <p>C19. Utiliser des techniques d'analyse et d'évaluation spécifiques à chaque fonction dans l'organisation afin d'apporter des réponses aux défis de chacune</p> <p>C20. Identifier et interpréter les indicateurs de suivi et de résultats afin de mettre en place des plans d'actions pour maintenir ou accroître les performances financières et extra-financières</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>les différents concepts, techniques et méthodologies de management sont connus, distingués et liés. leur valeur ajoutée et leurs limites sont évaluées. le diagnostic d'une situation spécifique, tenant compte des ressources disponibles, des différentes parties prenantes, des freins éventuels au changement, est élaboré. des objectifs et des préconisations réalistes se prêtant à la mise en action, en vue d'une amélioration des performances financières et extra-financières sont formulés. de nouveaux process opérationnels de gestion en phase avec le diagnostic de la situation et les objectifs sont fixés. l'impact des actions préconisées à partir d'indicateurs pertinents est mesuré</p>

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES	CRITERES
Mesure et contrôle via des outils et méthodes de gestion de management	<p>C21. Contrôler et mesurer la pertinence et la performance des outils de gestion / de pilotage de projet en analysant les principaux documents de synthèse afin d'assurer la conception et l'harmonisation des systèmes de contrôle</p> <p>C22. Auditer, évaluer et analyser les risques associés en mobilisant les outils d'analyse et de prise de décision afin d'identifier et évaluer les faiblesses / risques associés aux outils déployés</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>les différentes méthodes de conduite de projet (ex. méthodes traditionnelles, agiles, PERT, <i>Lean Management</i> ...) sont identifiées et déployées avec justesse</p> <p>les bénéfices et les limites sont évalués et mobilisés en conséquence.</p> <p>le contexte organisationnel (ex. culture, structure de l'organisation) est pris en compte</p> <p>le rôle des systèmes de pilotage de la performance pour l'élaboration, la mise en œuvre et le contrôle de la stratégie est apprécié.</p> <p>la stratégie de l'organisation et la structure organisationnelle sont prises en compte pour évaluer et concevoir des systèmes de mesure et de gestion de la performance adaptés.</p> <p>les informations issues du système de pilotage de la performance sont interprétées pour soutenir les décisions stratégiques d'une organisation et les objectifs / performances de ses composantes sont fixées.</p>

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES	CRITERES
Mise en œuvre et respect d'une démarche d'amélioration continue	<p>C23. Appliquer et respecter la réglementation du droit des contrats, du droit du travail ainsi que les règles fiscales afin d'être en conformité avec les exigences</p> <p>C24. Déployer des process, une démarche d'amélioration continue et d'innovation afin de diminuer les risques</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p><u>En matière de droit :</u> les différents domaines du droit (ex. droit des sociétés, des contrats, du travail, droit fiscal) ainsi que les différentes réglementations et normes, nationales et internationales, s'y superposant sont identifiés le sens des règles de droit est interprété de façon exacte. les risques juridiques encourus au plan individuel et organisationnel sont évalués avec exactitude. Les règles du droit sont déployées avec rigueur selon le contexte (ex. national / international) et le champ fonctionnel concernés. des pratiques de prévention des risques juridiques sont préconisées voire mise en œuvre,</p> <p><u>En matière de qualité :</u> les attentes des parties prenantes sont analysées une cartographie des risques est dressée la conformité de l'organisation est évaluée, les axes majeurs d'amélioration et les principaux processus concernés sont identifiés les différentes étapes d'un Plan d'Amélioration Continue sont appliquées</p> <p><u>En matière d'innovation :</u> les différents modèles de gestion des projets d'innovation, ainsi que leurs sources théoriques en économie et gestion sont identifiés ces modèles dans différents contextes (ex. intrapreneuriat / création d'entreprise ; industriel / service) sont mobilisés de nouveaux process opérationnels en activant les différents leviers pertinents (ex. structure organisationnelle, systèmes d'incitation, développement des compétences, culture organisationnelle, ...) sont proposés voire mis en œuvre</p>

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES	CRITERES
Développement de postures inspirantes et responsables	<p>C25. Animer, fédérer un réseau des collectifs, développer des capacités relationnelles et un leadership adapté afin de concrétiser les projets</p> <p>C26. Conseiller et négocier avec ses équipes et les parties prenantes afin d'atteindre les objectifs</p> <p>C27. Gérer l'organisation du travail et les transformations possibles afin de faire monter les équipes en compétences</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>les différentes approches et méthodes du management et du leadership, ainsi que les apports des sciences humaines au fondement de ces approches et méthodes (ex. psychologie, sociologie, neurosciences, ...) sont identifiés. une connaissance critique de soi-même est développée. le positionnement et l'impact sont identifiés. le design organisationnel, des dynamiques de pouvoir, des valeurs, des biais cognitifs individuels et organisationnels sont pris en compte. les valeurs d'un management et d'un leadership responsables sont exprimées, promues, voire incarnées</p>

ACTIVITES	COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
		MODALITES	CRITERES
Accompagnement et mobilisation responsable des équipes	<p>C28. Adopter des postures de management agile et bienveillant afin d'optimiser la motivation et d'améliorer la qualité de vie au travail</p> <p>C29. Développer les outils de management collaboratifs adaptés afin de susciter l'adhésion des équipes</p>	<p>A partir de cas d'entreprise réels ou fictifs, le candidat doit réaliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des études de cas - Des mises en situation - Des exercices pratiques <p>Production écrite et/ou restitution à l'oral</p>	<p>Le candidat démontre que :</p> <p>une démarche réflexive sur lui-même et ses aptitudes comportementales face à différentes situations managériales (ex. esprit d'analyse, intelligence émotionnelle, créativité, prise d'initiatives, ...) est appliquée.</p> <p>les outils de management d'équipes (ex. écoute, gestion des conflits, ...) sont assimilés</p> <p>différents leviers au service de la motivation et de la gestion des talents sont identifiés et mobilisés.</p>

Par la voie d'accès « formation initiale », l'obtention du diplôme s'appuie sur la validation de 4 composantes obligatoires :

- La validation de l'ensemble des blocs de compétences
- La validation d'un mémoire
- Une période de 8 mois minimum d'expérience professionnelle et de 2.5 mois à l'étranger (cf règlement académique pour les modalités)
- La validation d'un niveau C1 en Anglais (validé par un test reconnu par HEC Paris)

Candidat(e) en situation de handicap :

Le candidat contacte, en amont ou durant la certification, le référent Handicap de l'établissement pour demander un aménagement (ex : épreuves) et/ou des compensations (ex : adaptation des ressources pédagogiques pour garantir à tous l'accessibilité des ressources pédagogiques à tous) afin de « rapprocher la situation professionnelle du candidat, son expérience professionnelle, ses compétences acquises et l'organisation du travail au sein de l'entreprise dans laquelle elle exerce ou exercera son activité ».

Le comité médical d'HEC Paris peut être sollicité à tout moment ainsi que des structures en lien avec le champ du handicap si besoin. Ces actions font, le cas échéant, l'objet d'un suivi et d'une évaluation à l'issue de l'action de formation.