

**Référentiel d'activités, compétences et d'évaluation**  
**Certification « Manager de projets communication »**  
**IRCOM**

**Modalités d'évaluation**

**E1-Semaine de créativité**

La modalité se déroule sur une semaine complète, soit 35h.

Au début de la semaine, un client réel vient vers exposer la mission qu'il souhaite confier aux agences de communication.

Les candidats, qui sont réunis par groupe, constituent une agence de communication. Ainsi, plusieurs agences de communication vont être constituées afin de répondre à la même demande du client.

Tout au long de la semaine, les candidats réalisent les travaux déterminés par la mission.

A la fin de la semaine, une restitution écrite et orale intégrant une recommandation est réalisée par chaque groupe devant le client.

**E2-Création d'entreprise**

Les candidats, qui sont réunis par groupe, doivent monter un projet de création d'entreprise rentable en développant son business model depuis l'étude de marché jusqu'à la stratégie de communication.

Le projet de création va être soutenu devant un jury dont les membres joueront le rôle d'investisseurs potentiels dont l'enjeu principal est de vérifier la cohérence et la solidité financière soutenue par la stratégie de communication.

**E3-Mémoire professionnel**

Les candidats rédigent un mémoire d'une cinquantaine de pages dans lequel ils décrivent leur compréhension et leur analyse de la stratégie d'entreprise et la stratégie de communication de la structure qui les a accueillis pendant leur stage.

Ils doivent mettre en tension cette stratégie en constatant un paradoxe en particulier dans le lien avec la stratégie de communication et la stratégie d'entreprise.

Ils doivent proposer de préconisations répondant au paradoxe identifié et analysé.

Il est également demandé au candidat de faire une analyse de la pratique managériale en entreprise en analysant les problématiques de management rencontrées au sein du service dans lequel l'apprentissage s'est déroulé.

**E4-Revue de presse**

Les candidats, qui sont réunis par groupe, doivent sous la forme d'une émission de radio/télévision présenter l'actualité communication/business ou marketing qui portera sur l'innovation technique, concepts/tendances, campagne de publicité, portrait d'une personnalité, nomination et récompense etc.

### **E5-Jeu de rôles / oral de posture managérial**

Chaque candidat est soumis à :

- une situation managériale fictive problématique dans laquelle le candidat prend connaissance du contexte soumis par écrit et doit préparer les éléments qu'il va devoir tenir dans le jeu de rôles dans lequel il fera face à un collaborateur
- une situation d'animation de réunion dans laquelle le candidat devra mobiliser et faire adhérer ses collaborateurs à la réalisation d'un projet commun

Il sera demandé au candidat de rechercher le bien collectif de l'entreprise et de terminer les échanges par une décision assertive.

### **E6-Scénario de crise**

Sur une durée de 48 heures, le candidat est soumis à un scénario catastrophe/simulation de crise où il va devoir faire des choix sous pression en matière de communication interne et externe.

Devront être mises en avant par le candidat en particulier sa connaissance des cycles de la crise, la manière d'intervention avec les parties prenantes, la manière avec laquelle il va gérer la crise et sa connaissance des moyens de communication notamment celles des réseaux sociaux.

**Pour les modalités E1, E2, E4, l'évaluation se fait de manière collective par groupe de candidats. Toutefois, la dimension individuelle est prise en considération en fonction de la contribution à la réalisation du projet, à la restitution réalisée et à l'investissement personnel.**

## Bloc 1 : Analyser les déterminants stratégiques d'une organisation en rapport avec son environnement

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Détermination au sein de son organisation des instances décisionnaires internes/stakeholders (DG, directions opérationnelles/métiers, strates de management, CSE)</p> <p>Audit de l'environnement global de l'organisation dans les domaines politique, économique, social, technique, environnemental et légal</p>	<p>C1. Identifier les parties prenantes internes et externes en comprenant leurs enjeux et leurs articulations de manière à déterminer les opportunités et risques pour son organisation</p>	<p><b>E3-Mémoire professionnel</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'environnement interne et externe de la structure et identifié</li> <li>- Un audit de l'environnement global de l'entreprise est réalisé</li> <li>- L'audit intègre les dimensions de type Pestel</li> <li>- Les parties prenantes internes et externes sont identifiées</li> <li>- L'articulation entre les différentes parties prenantes est connue</li> <li>- Les opportunités et risques pour son</li> </ul>

			organisation sont identifiés
<p>Repérage des références culturelles d'entreprise à travers les évènements organisés, le mode de communication, le mode de management, l'organisation du travail etc.</p> <p>Contribution au développement de la marque employeur</p> <p>Traduction de la politique mise en œuvre par la Direction Générale en termes de valeur, d'image, de mots et de positionnement (politique RSE etc.)</p>	<p>C2. Déterminer les éléments de la culture d'entreprise en s'appropriant les codes, pratiques et références culturelles afin de les véhiculer aux collaborateurs tout en donnant du sens au travail</p>	<p><b>E3-Mémoire professionnel</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Les éléments objectifs et subjectifs de la culture d'entreprise sont intégrés</li> <li>-l'articulation des éléments de la culture d'entreprise est identifiée</li> <li>- les moyens de formaliser la culture d'entreprise est identifiée</li> <li>-les éléments contribuant au développement de la marque employeur sont repérées</li> <li>-la politique appliquée par la Direction Générale est intégrée</li> </ul>
<p>Analyse du modèle économique</p> <p>Détermination de la chaîne de valeur</p>	<p>C3. Analyser les axes stratégiques, les enjeux et perspectives d'évolution d'une entreprise en déterminant sa création de valeur afin de</p>	<p><b>E3-Mémoire professionnel</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La stratégie d'entreprise est identifiée</li> </ul>

<p>Prise en considération des enjeux stratégiques et des perspectives d'évolution de l'entreprise</p>	<p>contribuer au choix et à la définition de la stratégie d'entreprise</p>		<p>-La stratégie d'entreprise est appropriée/maîtrisée  -Le business model est compris  -Les éléments de rentabilité des différentes activités de l'entreprise sont déterminés et analysés avec une perspective globale  -Une vision projective et d'anticipation de la stratégie d'entreprise est développée  -La stratégie d'entreprise est confrontée à des enjeux éthiques</p>
<p>Benchmark du marché en termes de pratiques, positionnement, budget, innovation, mode de communication (codes, langage, registre visuel etc.)</p> <p>Analyse des tendances et des enjeux du marché</p> <p>Caractérisation du marché et de ses concurrents</p>	<p>C4. Réaliser une veille sur les concurrents en analysant des indicateurs budgétaires, de pratiques, d'innovation et d'orientation en vue d'identifier leurs stratégies et ajuster le positionnement de son organisation</p>	<p><b>E3-Mémoire professionnel</b>  +  <b>E4-Revue de presse</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <p>-Les outils et méthodologies de veille concurrentielle sont connus  -les différents acteurs et concurrents du secteur sont identifiés  -les indicateurs de veille économique sont déterminés  -les données chiffrées du positionnement, de l'innovation et du budget sont analysées, exploitées et interprétées  -les modèles de stratégie d'entreprise sont connus</p>

			-les spécificités du marché sont appropriées
<p>Veille sur les tendances, les évolutions et les innovations sociétales en matière de culture des métiers, évolution des pratiques et innovation</p> <p>Identification des évolutions techniques (graphiques, visuelles, rythme etc.), du style, du format et des nouveaux outils/canaux de communication utilisés</p>	<p>C5. Réaliser une veille économique, sociale, technique et culturelle en identifiant les tendances en termes d'outils, de canaux de communication et de vision afin d'adapter ses services aux besoins et attentes du consommateur cible</p>	<p><b>E4-Revue de presse</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Une veille au-delà du secteur d'activité est réalisée</li> <li>-Les outils, ressources, méthodologies de veille sociétale et technique sont connus</li> <li>-capacité à mobiliser des outils de veille innovants</li> <li>-les tendances et techniques identifiées grâce à a veille sont mise en œuvre</li> <li>-L'évolution du vocabulaire spécifique est appréhendée</li> <li>-Les informations présentées sont variées et analysées</li> <li>-capacité de transmettre/communiquer les éléments analysés</li> <li>-la mise en scène est développée de manière créative</li> </ul>

## Bloc 2 : Concevoir la stratégie de communication globale

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Audit des campagnes de communication antérieures en termes d'objectifs, de canaux de distribution choisis, d'indicateurs d'évaluation utilisés et d'écueil/succès</p> <p>Réalisation d'enquêtes quantitatives et qualitatives de mesure de l'image, notoriété et réputation de l'entreprise</p> <p>Diagnostic de la communication globale de l'entreprise en une synthèse de points clés à travers une matrice type SWOT (forces, faiblesse, opportunités, menaces)</p> <p>Identification d'une problématique de communication principale à résoudre</p>	<p>C6. Elaborer un diagnostic de la stratégie de communication globale de l'entreprise en analysant les éléments des campagnes antérieures et en déterminant les forces et faiblesses de la politique de communication afin d'identifier une problématique à résoudre</p>	<p><b>E1-Semaine de créativité</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-capacité à analyser et interpréter des données chiffrées, enquête quantitative, entretiens qualitatifs</li> <li>-les campagnes de communication antérieures sont analysées et évaluées</li> <li>-les informations de différentes natures sont synthétisées et hiérarchisées</li> <li>-l'audit réalisé prend en considération l'articulation entre les campagnes réalisées précédemment et les tendances actuelles</li> <li>-une problématique de communication est formalisée</li> </ul>

<p>Définition de la stratégie de communication globale de l'entreprise</p> <p>Identification des objectifs de communication, des axes et des cibles</p> <p>Détermination des axes de communication en utilisant des critères de performance adaptés à chaque cible</p>	<p>C7. Fixer les orientations stratégiques de la communication de l'entreprise en déterminant le positionnement, les objectifs, les cibles, les canaux de distribution et les messages à faire passer de manière à soutenir la stratégie globale de l'entreprise</p>	<p><b>E1-Semaine de créativité</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la stratégie globale de l'entreprise est intégrée</li> <li>-la réponse à la problématique de communication est concrète et adaptée</li> <li>-des choix stratégiques en termes de cibles, objectifs et messages sont adoptés et étayés</li> <li>-des critères de performance sont déterminés</li> <li>-la stratégie de communication proposée est adaptée à la stratégie globale de l'entreprise</li> </ul>
<p>Définition de la stratégie médias et hors médias</p> <p>Identification de nouveaux canaux de communication (guérilla marketing, nudge marketing etc.)</p> <p>Choix des canaux et des messages le plus adaptés pour atteindre la cible</p> <p>Evaluation des différentes combinaisons possibles de communication entre un</p>	<p>C8. Définir le mix-stratégique médias et hors médias afin d'atteindre la cible déterminée</p>	<p><b>E1-Semaine de créativité</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-la variété et la spécificité des canaux de communication sont connues</li> <li>-les canaux de communication choisis sont pertinents au regard de la cible visée</li> <li>-le choix des médias intègre la dimension de retour sur investissement</li> <li>-les messages sont adaptés au à la cible identifiée</li> </ul>

<p>média principal et des média complémentaires</p>			<p>-le mix-stratégique est en cohérence avec la stratégie de communication -la hiérarchisation des médias choisis est étayé et argumenté</p>
<p>Détermination d'une stratégie de création : promesse, preuves, bénéfice, ton et contraintes</p> <p>Création de prototypes permettant aux prestataires sollicités d'avoir une représentation visuelle du cahier des charges</p> <p>Choix des prestataires de création</p>	<p>C9. Elaborer une stratégie de création en déterminant les éléments clés à prendre en considération par les équipes créatives internes ou externes afin de décliner de manière opérationnelle les orientations stratégiques de la communication</p>	<p><b>E1-Semaine de créativité</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La stratégie de communication est traduite en stratégie de création en fonction du mix-stratégique choisi</li> <li>- Les éléments constitutifs de la stratégie de création sont déterminés et pris en compte de manière exhaustive</li> <li>- la stratégie de création est formalisée de façon visuelle</li> <li>-capacité d'identifier les prestataires adaptés à chaque besoin</li> </ul>
<p>Détermination d'un plan d'actions opérationnel mettant en œuvre la stratégie définie</p> <p>Planification du plan de communication dans un calendrier fixé</p> <p>Evaluation de moyens humains, matériels et financiers à mobiliser</p>	<p>C10. Élaborer un plan de communication en déterminant un budget, en évaluant les besoins en ressources humaines, matérielles et financières de manière à réaliser une prestation dans un calendrier déterminé</p>	<p><b>E1-Semaine de créativité</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-le plan de communication traduit de manière opérationnelle la stratégie de communication</li> </ul>

<p>Evaluation de l'atteinte des objectifs en déterminant des indicateurs clés de performance</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>-les outils et techniques de méthode de projet est prise en compte</li> <li>-le calendrier du plan de communication prend en compte les contraintes budgétaires, d'organisation et les enjeux de la stratégie de communication</li> <li>-Les éléments du plan de communication sont répartis de manière chronologique</li> <li>-Les ressources de mise en œuvre du plan de communication sont identifiées et adaptées</li> <li>-les indicateurs permettant de valider l'atteinte des objectifs sont formalisés</li> </ul>
--	--	--	--

### Bloc 3 : Piloter la mise en œuvre des projets de communication

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Coordination des actions mises en œuvre dans les campagnes de communication</p> <p>Validation de l'adéquation entre le projet prévisionnel et sa réalisation</p> <p>Ajustements et arbitrages des ressources et moyens en fonction de la réalisation du projet et de l'environnement</p> <p>Supervision de la création et la production de supports destinés aux différents publics de l'entreprise internes et externes</p>	<p>C11. Piloter la mise en œuvre des campagnes de communication internes et/ou externes en délivrant des orientations aux équipes afin de se conformer aux orientations du plan de communication</p>	<p><b>E2-Création d'entreprise</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-les actions mises en œuvre sont coordonnées et en cohérence avec le plan de communication</li> <li>-les actions mises en œuvre sont en adéquation avec la stratégie globale définie</li> <li>-capacité d'arbitrage suite à des modifications dans l'environnement</li> <li>-capacité d'ajustement en fonction de changements extérieurs de type retard d'un prestataire</li> <li>-capacité à prendre de la hauteur pour conserver une approche stratégique</li> <li>-les livrables sont conformes aux exigences du cahier des charges</li> </ul>

<p>Mettre en place des outils de mesure (image, pré et post test, baromètres) de ses actions de communication dans un souci de Retour sur Investissement (ROI)</p> <p>Analyse des résultats et contrôle des écarts par rapport au budget déterminé par le cahier des charges</p>	<p>C12. Évaluer le retour sur investissement des actions de communication en mettant en œuvre des outils de mesure afin d'effectuer les arbitrages nécessaires en fonction du cahier des charges</p>	<p><b>E2-Création d'entreprise</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-les différents outils de mesure et leur spécificité sont connus</li> <li>-les outils de mesure les plus pertinents sont choisis</li> <li>-les résultats mesurés sont analysés et utilisés</li> <li>-les actions de communication intègrent la dimension de rentabilité</li> </ul>
<p>Recueil des informations stratégiques en lien avec le développement de l'entreprise auprès de la direction générale (gouvernance, projet d'entreprise etc.)</p> <p>Conseil auprès de la direction générale sur les enjeux liés à la communication : l'évolution de l'identité, positionnement de marque, registre de langage</p> <p>Développement d'une vision globale des enjeux des autres directions dans le déploiement des projets de l'entreprise</p>	<p>C13. Participer aux choix pris par les instances décisionnaires en les conseillant, en jouant un rôle d'interface entre les directions, en accompagnant les changements liés à la communication</p>	<p><b>E1-Semaine de créativité</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-l'activité de l'entreprise est prise en compte dans sa globalité</li> <li>-les impacts stratégiques liés à la communication sont pris en compte</li> <li>-capacité d'argumenter les orientations prises</li> <li>-capacité de convaincre sur les choix réalisés</li> </ul>

			-les enjeux des autres services de l'entreprise sont pris en compte et intégrés
<p>Identification des enjeux individuels et collectifs liés au changement</p> <p>Accompagnement au changement en soutien de la Direction Générale</p> <p>Détermination des cibles et personnalisation du discours</p> <p>Prise en considération des préoccupations des collaborateurs</p>	<p>C14. Accompagner l'organisation à s'adapter à son environnement à court et à long terme en proposant un plan d'action adapté afin de faciliter l'appropriation individuelle et collective du changement</p>	<p><b>E6-Scénario de crise</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les cycles d'une crise sont identifiés</li> <li>-les impacts de la crise sont anticipés en émettant des hypothèses et scénarii envisageables</li> <li>-identifier l'ensemble des parties prenantes</li> <li>-interagir avec les parties prenantes de manière adaptée en termes de choix de canal de communication et de messages</li> <li>-la vision stratégique de l'entreprise à long terme est prise en considération de manière continue</li> <li>-le décisions prises sont pertinentes et adaptées à la situation</li> <li>-capacité de réagir de façon adaptée sous pression</li> </ul>

## Bloc 4 : Manager les intervenants internes des projets de communication

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>Animation et coordination d'équipes en interne</p> <p>Détermination d'objectifs individuels et collectifs mesurables et atteignables</p> <p>Transmission des orientations stratégiques à ses équipes en donnant du sens aux actions</p> <p>Organisation de réunions collectives et de rencontres individuelles avec ses équipes en donnant les moyens d'atteindre les objectifs fixés</p> <p>Prise en considération des dimensions objectives, subjectives et collectives du travail</p>	<p>C15. Manager les membres de l'équipe projet en fixant les objectifs et les indicateurs collectifs et individuels et en veillant aux dimensions constitutives du travail</p>	<p><b>E5-Jeu de rôles</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les objectifs individuels et collectifs fixés sont mesurables et atteignables</li> <li>- les décisions et choix sont expliqués en donnant du sens par rapport à la vision à long terme de la stratégie d'entreprise</li> <li>-les décisions et choix prennent en compte à la fois la dimension individuelle et la recherche du bien commun et collectif de l'entreprise</li> <li>-capacité d'écoute et de reformulation</li> </ul>

			-les échanges aboutissent à une décision précise
<p>Communication convaincante auprès des parties prenantes internes de l'entreprise</p> <p>Détermination d'un objectif à atteindre pour la réalisation des actions</p> <p>Élaboration d'un argumentaire détaillé et séquencé</p> <p>Identification et usage des canaux de communication</p> <p>Déclinaison du plan de communication interne</p>	<p>C.16 Mettre en œuvre une communication convaincante en proposant des canaux de communication adaptés aux profils des membres de son équipe afin d'impliquer les parties prenantes internes de l'entreprise dans la réalisation d'un projet commun</p>	<p><b>E5-Jeu de rôles</b></p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-L'objectif des actions à réaliser est fixé</li> <li>-L'argumentation et le contenu des messages sont structurés</li> <li>-Les canaux de communication sont déterminés</li> <li>-Les canaux de communication sont adaptés aux membres de son équipe</li> <li>-Le plan de communication interne est opérationnel et adapté au contexte</li> </ul>
<p>Identification du type management, des leviers personnels de motivation et des modes de communication</p> <p>Analyse de pratique professionnelle en management en entreprises</p> <p>Proposition de préconisations d'amélioration des pratiques et postures managériales</p>	<p>C17. Mener une analyse réflexive de la pratique managériale en entreprise en identifiant le type de management, les leviers personnels de motivation et les modes de communication afin de proposer un plan d'action permettant d'optimiser la pratique managériale</p>	<p><b>E3-Mémoire professionnel</b> Partie analyse de pratique managériale</p>	<p><b>Chaque candidat est évalué au travers des critères suivants :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les problématiques de management sont décrites</li> <li>-le type de management, leviers de motivation et mode de communication sont identifiés</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>- le type de management, leviers de motivation et mode de communication sont remis en cause</li><li>-des propositions d'amélioration de conduite managériale sont proposées</li><li>-les préconisations de solutionnement des problématiques de management sont adaptées au contexte</li></ul>
--	--	--	--