

## 5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »

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
<b>Activité 1</b> <b>Manager les projets et accompagner les hommes</b>  1.1 - Management des projets de l'entreprise, avec les ressources humaines et matérielles, pour les conduire vers la réussite	1.1.1 - Identifier et analyser le besoin, consulter l'ensemble des parties prenantes (fournisseurs, prestataires ...), pour rédiger le plan management de projet adapté	Situation de mise en pratique: étude de cas simulée de la réalisation d'un projet dans son intégralité, de la définition du besoin à la clôture, en passant par la planification et la réalisation de celui-ci.  Livrable : rapport écrit Le projet réalisé, le Retour d'Expérience du projet mené  Livrable : présentation orale du plan de management de projet (Projet réalisé en groupe )	Le projet a été mené en déroulant l'ensemble des étapes attendues Les outils mis en œuvre sont conformes aux attentes La planification est détaillée et cohérente Les points d'avancement ont été correctement tracés Le plan de management de projet est complet Le groupe a fonctionné en mode projet avec la capitalisation du retour d'expérience La présentation orale est de qualité professionnelle (support de présentation adapté et rigoureux, aisance orale, respect du timing)
	1.1.2 - Décomposer le projet avec les outils adaptés pour couvrir le besoin et établir la planification pour déterminer un prévisionnel		
	1.1.3 - Identifier les collaborateurs qui seront affectés au projet afin de leur confier des missions adaptées à leurs compétences		
	1.1.4 - Analyser les risques du projet et identifier les actions préventives pour prévoir tout aléa sur le projet		
	1.1.5 - Suivre l'avancement du projet avec les équipes et analyser les écarts pour proposer des correctifs		
	1.1.6 - Clôturer le projet et réaliser le retour d'expérience afin d'en faire bénéficier les futurs projets.		

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
1.2 – Animation et management des équipes pour les accompagner dans le changement	1.2.1 - Analyser l'organisation de l'entreprise et ses modes de management pour positionner son activité et son fonctionnement avec les équipes	Situation de mise en pratique : étude de cas pratique en entreprise basée sur une analyse d'une situation de changement/transition ayant un impact sur les aspects organisationnels et humains. Cette analyse doit donner lieu à la proposition d'un plan managérial argumenté pour piloter la transition vers la nouvelle situation. La prise en compte des collaborateurs en situation de handicap doit être détaillée. Livrable : Rapport écrit	Évaluation du rapport écrit : La situation d'origine et la situation attendue sont présentées, Les leviers et les freins au changement sont analysés, Le plan d'action proposé est cohérent avec la situation initiale et celle souhaitée, il est argumenté, Les aspects organisationnels et humains sont détaillés en conséquence, avec la présentation de la prise en compte des situations de handicap, Le document applique toutes les règles d'un écrit professionnel : expression claire, synthétique, sans fautes d'orthographe, mise en page sobre et organisée.
	1.2.2 - Organiser et animer des groupes de travail inclusifs pour les conduire vers la performance, en prenant en compte les besoins spécifiques des collaborateurs en situation de handicap		
	1.2.3 - Accompagner les équipes dans les transitions, qu'elles soient techniques ou organisationnelles pour qu'elles prennent en charge les changements		
1.3 – Intégration de la stratégie de l'entreprise et des aspects financiers dans son activité	1.3.1 – Définir des objectifs et un plan opérationnel en se basant sur l'analyse du fonctionnement stratégique et décisionnaire de l'entreprise afin de proposer une déclinaison de la stratégie projet et les leviers associés en lien avec la stratégie générale	Situation de mise en pratique : étude de cas comportant l'analyse de la gouvernance de l'entreprise, l'organisation générale projet et la proposition de la déclinaison de la stratégie projet incluant les aspects financiers ainsi que la déclinaison des objectifs. Réalisation du plan opérationnel Livrable : Rapport écrit (Projet réalisé en groupe)	La proposition d'organisation projet est justifiée et en cohérence avec la gouvernance de l'entreprise La stratégie est clairement présentée, complète et argumentée Les objectifs projet sont bien alignés avec la stratégie générale, ils sont justifiés et réalistes Le plan opérationnel prend en compte l'organisation complète de l'entreprise Le document applique toutes les règles d'un document professionnel : expression claire, synthétique, sans fautes d'orthographe, mise en page sobre et organisée.

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>1.3 – Intégration de la stratégie de l'entreprise et des aspects financiers dans son activité (suite)</b>	<b>1.3.2 – Piloter son activité en s'appuyant sur des outils d'aide à la décision utilisés en gestion financière afin d'anticiper les écarts et prioriser les actions à mettre en œuvre</b>	Situation de mise en pratique : étude de cas en entreprise basée sur une analyse portant sur la gestion financière (aspect financier et extra financier), à partir de plusieurs scénarios d'évolution de la situation économique de l'entreprise. Livrable : Rapport écrit.	Les ratios de rentabilité économique sont définis et analysés ainsi que les indicateurs financiers, les éléments d'un bilan et d'un compte de résultat sont correctement interprétés, les éléments permettant de justifier la viabilité financière d'un projet sont repérés et analysés, l'utilisation des indicateurs et le tableau de bord pour piloter la performance est pertinent.  Soutenance en groupe : le projet décrit est aligné avec la stratégie, les objectifs, moyens et jalons sont bien combinés. Le plan de financement proposé est complet et réaliste, les indicateurs sont bien choisis, pertinents pour mesurer la performance, et SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel) et le tableau de bord permet de mesurer l'impact du projet.
	<b>1.3.3 – Elaborer et suivre les budgets alloués pour assurer la viabilité du projet</b>		
	<b>1.3.4 – Réaliser le suivi complet de l'activité au moyen de la conception d'un tableau de bord projet reposant sur des indicateurs pertinents pour prendre les décisions adaptées et les faire valider le cas échéant par la direction</b>	Situation de mise en pratique sur un chantier d'application : Mise en pratique des éléments budgétaires, stratégiques et de suivi Livrable : présentation orale d'un tableau de bord de suivi des projets et description complète des éléments financiers au regard de la stratégie d'entreprise. (Travail en groupe)	
	<b>1.3.5 – Présenter le reporting de l'activité au comité de direction en s'appuyant sur la consolidation des données dans le tableau de bord afin de faire valider les orientations proposées.</b>		

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
<b>Activité 2</b> <b>Conduire le projet en utilisant les bonnes pratiques</b>  2.1 Conception d'une organisation du projet adaptée aux spécificités du projet pour répondre aux objectifs de coûts, qualité et délais	2.1.1 Piloter la réponse aux appels d'offres et les aspects contractuels des contrats en respectant les exigences réglementaires des marchés (publics et privés) pour que la réponse élaborée soit conforme au droit des contrats	Situation de mise en pratique : mise en œuvre des outils de gestion de projet dans le contexte d'une étude de cas comportant des exigences relatives à la gestion de la qualité projet Livrable : Rapport écrit  Situation de mise en pratique : produire une réponse à appels d'offres et la contractualisation associée Livrable : Rapport écrit	Les outils du Lean pour la gestion des projets d'amélioration et les outils pour la gestion de projets classiques sont mobilisés, appliqués et utilisés à bon escient.  Le processus de réponse à appels d'offres est mis en œuvre à l'aide d'une base théorique, la contractualisation des projets est réalisée seul ou avec l'aide du service juridique en fonction de la taille du projet
	2.1.2 Déployer la bonne organisation projet pour piloter le projet par la qualité et en fonction du contexte projet (notamment la taille de projet)		
	2.1.3 Déployer une gestion collaborative du projet à l'aide d'outils informatiques de gestion de projets (MS Project par exemple) pour assurer un suivi efficace du projet		
2.2 Identification des bonnes pratiques de conduite de projet adaptées pour être plus performant et couvrant l'ensemble des typologies de projets	2.2.1 Analyser et choisir la typologie la plus efficiente de management de projets (projet en cascade, hybride, ...) pour s'adapter aux besoins et finalités des projets	Situation de mise en pratique : Recommander les bonnes pratiques projets, les méthodes et les outils en fonction des besoins et des contraintes du projet Livrable : Rapport écrit	La typologie de projet proposée est justifiée et argumentée. Le choix des outils est pertinent par rapport au contexte et répond aux besoins du projet et des parties prenantes.
	2.2.2 Mettre en œuvre les méthodes et outils (exemple : méthode de la valeur acquise, modèle de Wilson, ...) pour atteindre les objectifs visés		

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
<b>Activité 3</b> <b>Manager les portefeuilles et programmes de projets avec agilité</b>  3.1 Construction d'une organisation PMO adaptée aux projets de l'entreprise	3.1.1 Mettre en œuvre une organisation par projets avec une structure de support de projets (PMO/Bureau de projets) pour développer une culture projet dans l'entreprise	Situation de mise en pratique en entreprise : Mener une analyse du management de projet de son entreprise : Analyser le contexte, les bénéfices et les objectifs stratégiques de la situation visée, Proposer un plan de déploiement en un programme ou un portefeuille de projets, Proposer une organisation en Management Agile Par Projets, Proposer et justifier une méthodologie de management de projets (Agile, prédictif ou hybride) Livrable : Rapport écrit	Le contexte est clairement défini, les bénéfices sont présentés et justifiés, les objectifs stratégiques sont exposés et cohérents. La déclinaison des portefeuille/programme prend bien compte la dimension C, Q, T, (Coût, Qualité, Délai) Le pilotage, l'organisation et l'animation des portefeuille/programme sont bien présentés Les parties prenantes et l'écosystème de l'organisation sont prises en compte. L'organisation proposée prend bien en compte tous les concepts de l'agilité dans le management, que ce soit au niveau du management du service projet que des chefs de projets Le choix est pertinent et la justification intègre notamment les enjeux, la typologie de projets et les contraintes des projets
	3.1.2 Préconiser une organisation de projet en programme ou portefeuille de projets pour faciliter le management transverse des projets		
3.2 Analyse de la stratégie d'entreprise et proposition de l'organisation agile adaptée	3.2.1 Choisir les concepts d'agilité les plus adaptés à la stratégie de l'entreprise pour permettre le passage à une organisation agile		
	3.2.2 Préconiser une organisation agile pour manager le service projet dans un environnement complexe, instable et incertain		
3.3 Management d'un projet en mode Agile ou Hybride	3.3.1 Mettre en œuvre une gestion de projet agile (scrum) dans le cadre de différents projets (création/modification produits/services, transformation organisationnelle) pour anticiper les évolutions du projet (besoin client par exemple)		
	3.3.2 Mettre en œuvre une gestion de projet hybride dans le cadre de différents projets (création/modification produits/services, transformation organisationnelle) pour passer du mode prédictif au mode semi-adaptatif		

<b>REFERENTIEL D'ACTIVITES</b> <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b> <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	<b>REFERENTIEL D'ÉVALUATION</b> <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		<b>MODALITÉS D'ÉVALUATION</b>	<b>CRITÈRES D'ÉVALUATION</b>
<b>Activité 4</b> <b>Manager les risques et redresser les projets</b>  4.1 Management des risques pour réussir les projets dans des contextes et des environnements complexes, instables et incertains.	4.1.1 Définir le plan de management des risques pour les maîtriser tout au long du cycle de vie du projet	Situation de mise en pratique : Présenter un processus de management des risques sur un projet réel de son entreprise, de l'identification des risques aux indicateurs et tableau de bord de suivi des risques  Livrable : Rapport écrit	Le contexte, les enjeux et les objectifs du projet sont exposés clairement et analysés, Le plan de management des risques défini est adapté aux caractéristiques du projet et permet le management des risques tout au long du cycle de vie du projet, Les risques sont méthodiquement identifiés, Les risques sont analysés quantitativement et qualitativement et ils sont priorisés en tenant compte des caractéristiques du projet, Le plan de réponse aux risques proposé est justifié et couvre tous les aspects (coûts, qualité et délais), Le processus de surveillance présenté permet de suivre l'évolution des risques avec des indicateurs et tableaux de bord pertinents.
	4.1.2 Identifier et analyser les risques (méthode de Monte-Carlo, ...) pour prioriser les actions à mener		
	4.1.3 Définir des réponses aux risques (acceptation du risque, transfert du risque, réduction du risque, ...) et les suivre pour assurer la surveillance et la maîtrise du risque tout au long du projet		
4.2 Redressement des projets pour répondre aux objectifs coûts, qualité et délais dans le cas de dérives importantes	4.2.1 Auditer les projets (examens des projets, audit opérationnel ...) afin d'identifier ceux qui nécessitent un redressement		
	4.2.2 Construire et piloter le plan de redressement adapté au projet à l'arrêt ou en difficulté pour atteindre les objectifs de celui-ci		

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
<b>Activité 5</b> <b>Option 1</b> <b>Manager les projets de Transition Numérique</b>  5.1 Accompagnement des projets de digitalisation des flux d'information	5.1.1 Étudier l'organisation des services informatiques pour intégrer la gouvernance des Systèmes d'Information dans les projets de digitalisation	Situation de mise en pratique : Étude de cas sur le fonctionnement d'une DSI et sa gouvernance, les exigences normatives et les méthodologies de gestion des S.I. (ITIL <sup>1</sup> - méthodologie) Livrable : Rapport écrit	Le fonctionnement de la DSI est défini, les exigences normatives et les méthodologies de gestion des S.I. (ITIL) sont identifiées Les exigences de la norme ISO 27001 sont complètement identifiées Les risques sécurité liés à l'utilisation de matériel BYON et IOT et les risques sécurité liés à l'externalisation des données sont mis en évidence et justifiés Les actions nécessaires à la sécurisation des données sont pertinentes La proposition de mise en place de la plateforme de travail collaboratif est adaptée aux besoins et fonctionnelle Les règles et usages sont complètement décrits
	5.1.2 Collaborer à l'élaboration de la charte de sécurité informatique pour protéger les données dans un contexte d'externalisation des données ou d'utilisation de BYOD (Bring Your Own Device) et en respectant les exigences de la norme ISO 27001	Situation de mise en pratique : Étude de cas sur les exigences de la norme ISO 27001, les risques de sécurité liés à l'utilisation d'outils BYOD, IOT et à l'externalisation des données Livrable : Rapport écrit	
	5.1.3 Faciliter le travail des équipes projets à distance à l'aide des outils collaboratifs pour piloter le projet	Situation de mise en pratique : Étude de cas portant sur la définition et le paramétrage des règles d'utilisation d'une plateforme de travail collaboratif pour travailler sur les projets à distance Livrable : présentation orale de la mise en place de la plateforme de travail collaboratif (Travail en groupe)	

<sup>1</sup> ITIL : Information Technology Infrastructure Library - Bibliothèque pour l'infrastructure des technologies de l'information

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
5.2 Utilisation des données de l'entreprise et du big data pour créer des tableaux de bord permettant la prise de décision	5.2.1 Communiquer les données en temps réel en utilisant des IOT <sup>2</sup> pour gérer le projet au plus proche de la réalité	Situation de mise en pratique : étude de cas simulée ou réelle sur l'analyse et l'intégration de données Big Data en entreprise Livable : présentation orale des résultats de l'utilisation des données (Travail en groupe)	Le besoin et la source des données sont identifiés, le format des données de sortie est défini, le choix de l'outil est présenté et argumenté Le développement nécessaire à l'étude est réalisé La pertinence des résultats par rapport au besoin exprimé est mesurée
	5.2.2 Utiliser des données du Big Data pour définir et créer un tableau de bord décisionnel afin de permettre à la direction d'orienter sa stratégie		

<sup>2</sup> IOT ; Internet Of Things – Internet des objets

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
<b>Activité 6</b> <b>Option 2</b> <b>Manager les projets stratégiques</b>  6.1 Développement de l'autonomie des équipes projet et construction d'une vision partagée de la stratégie d'entreprise	6.1.1 Favoriser l'implication et donner du sens au travail de l'équipe en adoptant la posture de directeur de projet (leadership) afin de développer l'autonomie et les responsabilités des membres de l'équipe projet	Situation de mise en pratique : Création et mise en œuvre d'un team building puis réalisation de deux REX (Retour d'Expérience) - un REX individuel - un REX collectif Objectif du Team building : impliquer les acteurs, responsabiliser par délégation et se positionner en tant que leader Livrable : présentation orale des REX (Travail en groupe)	Rex individuel: L'analyse réflexive est structurée et pertinente avec une bonne prise de recul. La rédaction de la note individuelle utilise un vocabulaire adapté au sujet et facilite la lecture Rex collectif: La vision du projet est claire et bien expliquée, l'apport sur l'implication du team building est analysé. La communication est faite de manière assertive, permet d'émettre un retour constructif, de favoriser le dialogue au sein d'une équipe et de désamorcer les situations de tension. Le style de management est bien cerné, le potentiel des collaborateurs est diagnostiqué et pertinent
	6.1.2 Créer une cohésion et développer une vision partagée dans l'équipe projet pour faciliter la communication et l'entraide dans le contexte de projets stratégiques		
6.2 Intégration des concepts de stratégie, de communication et d'intelligence économique dans un projet stratégique	6.2.1 Participer à l'analyse stratégique de l'entreprise (participation au CODIR <sup>3</sup> ) pour piloter efficacement les projets stratégiques de l'organisation	Situation de mise en pratique : Étude de cas portant sur la mise en œuvre et l'exploitation des outils d'intelligence économique et présentation de l'intégration des projets dans la stratégie de son entreprise et la présentation d'un plan de management de la communication associé Livrable : présentation orale du plan de communication	La stratégie de l'entreprise avec les outils adaptés est présentée et analysée, elle fait apparaître les opportunités et les axes à forte valeur ajoutée Le plan de communication, sur un des projets stratégiques, est complet, adapté à l'ensemble des parties prenantes et argumenté.
	6.2.2 Bâtir un plan de management de la communication pour communiquer avec efficacité avec l'ensemble des parties prenantes		
	6.2.3 Utiliser méthodes les et les outils d'Intelligence économique pour collecter, traiter et diffuser l'information utile aux acteurs de l'entreprise		

<sup>3</sup> COmité de DIRection

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
<b>Activité 7</b> <b>Option 3</b> <b>Manager les projets d'Innovation</b>  7.1 Intégration des concepts de l'innovation dans les organisations d'entreprise actuelles	7.1.1 Identifier les différentes formes et stratégies d'innovation pour définir les grandes étapes du processus d'innovation	Situation de mise en pratique : Étude de cas portant sur le management de l'innovation Livrable : Rapport écrit  Situation de mise en pratique : Bâtir une proposition de mini projet innovant incluant un business model et les aspects méthodologiques s'intégrant dans la stratégie de l'entreprise. Livrable : présentation orale du cahier des charges du projet (Travail en groupe)	Les principes des stratégies de l'innovation, les rôles et postures ainsi que les principales étapes du mode projet dans le cadre d'un projet innovant sont intégrés  Le concept est original et répond parfaitement au(x) besoin(s) identifié(s) et est cohérent par rapport au contexte  L'outil sélectionné pour structurer le Business Model est justifié, les aspects TOHE <sup>4</sup> sont bien présentés. On dispose de l'ensemble des éléments pour apprécier le modèle. Il y a des réflexions sur la protection de l'innovation. La stratégie de projet innovant et de valorisation semble efficiente à ce stade.
	7.1.2 Identifier les liens entre performance, culture et processus d'innovation pour définir les rôles et postures clés dans le cadre d'un projet innovant		
	7.1.3 Identifier et organiser les méthodologies et outils spécifiques pour réussir le management de projets innovants		
	7.1.4 Identifier les enjeux et les dispositions de protection pour choisir le dispositif le plus adapté dans le cadre des projets innovants		
7.2 Sélection et priorisation des projets innovants en fonction de la maturité de la culture d'innovation de l'entreprise	7.2.1 Évaluer la maturité de la culture innovation de l'entreprise (grille de détection et d'évaluation des idées d'innovation) pour définir les projets d'innovation pertinents	Situation de mise en pratique : proposer et prioriser une sélection de projets innovants en accord avec la stratégie et la culture d'innovation de l'entreprise Livrable : présentation orale des projets proposés	Les idées et projets présentés sont en parfaite adéquation avec la stratégie de l'entreprise et sa maturité en culture d'innovation. Les gains et/ou les bénéfices notables pour l'entreprise sont bien identifiés pour les idées/projets présentés.
	7.2.2 Identifier les modalités de financement de l'innovation pour sélectionner les projets d'innovation les plus en adéquation avec le business plan de l'entreprise		

<sup>4</sup> TOHE : Technique, Organisationnel, Humain et Economique

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
<b>Activité 8</b> <b>Option 4</b> <b>Manager les projets d'industrie 4.0</b>  8.1 Développement de l'autonomie des équipes projet dans le contexte de changements technologiques complexes de l'industrie 4.0	8.1.1. Affirmer son leadership pour manager des équipes projets dans des contextes de changements technologiques complexes	Situation de mise en pratique : étude cas à partir d'un séminaire de développement du leadership, réalisation de deux REX (Retour d'Expérience) - un REX individuel (réalisation d'un écrit) - un REX collectif (présentation orale) Livrable : présentation orale des REX (Travail en groupe)	REX collectif : Les fondamentaux du management des personnes et des équipes mis en œuvre lors du séminaire ont tous été identifiés Le REX montre que les principaux outils du management dans des contextes de changements technologiques complexes sont compris  REX individuel: L'analyse réflexive est structurée et pertinente. L'écrit montre une bonne prise de recul sur lui-même au niveau de son leadership et de sa capacité à développer l'engagement des équipes, et de ses points de progrès.
	8.1.2 Développer l'engagement des équipes pour la mise en œuvre de projets dans des contextes de changements technologiques complexes		
8.2 Construction d'un projet de mutation vers l'industrie 4.0 en fonction du besoin de l'entreprise	8.2.1 Différencier les concepts technologiques (Cobotique, IOT, ...) et l'impact organisationnel de l'industrie 4.0 pour accompagner l'entreprise dans cette mutation technologique et organisationnelle	Situation de mise en pratique : étude de cas réelle ou simulée permettant de faire évoluer les processus (outils/méthode) de son entreprise vers les concepts de l'industrie 4.0 Livrable : Rapport écrit	Les principales technologies de l'industrie 4.0 sont connues et comprises et des exemples pertinents sont donnés La grille de maturité proposée est pertinente et applicable. La démarche de conduite du changement identifiée est adaptée. Les premières actions proposées sont adaptées à l'environnement.
	8.2.2 Construire un projet de mutation vers l'industrie 4.0 pour améliorer la performance de l'entreprise en tenant compte de sa maturité technologique		

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
<b>Activité 9</b> <b>Option 5</b> <b>Manager les projets à l'international</b>  9.1 Identification des impacts du contexte international, pour un projet de développement industriel ou un projet d'affaire dans tous ses aspects, en particulier la réalité des équipes virtuelles, pluridisciplinaires et multiculturelles lors des collaborations internationales	9.1.1 Intégrer la culture de l'international (contexte géopolitique, concepts de globalisation, ...) dans son management de projets pour permettre à l'entreprise de se développer à l'international	Situation de mise en pratique : Étude de cas simulée ou réelle pour un projet de développement à l'international. Proposition d'un business model, d'une organisation projet dans un contexte international sur chaque composante Technique, Organisationnelle, Humaine et Economique (TOHE) Livrable : Rapport écrit	Le Business model est analysé et l'organisation du projet est cohérente avec le business model et le contexte international actuel. Le management des équipes internationales proposé est crédible Des outils collaboratifs de pilotage du projet dans un contexte multiculturel sont définis
	9.1.2 Déployer les dimensions multiculturelles et interculturelles pour manager une équipe internationale à distance		
	9.1.3 S'appuyer sur les concepts Business International / Business Model / Business Analyst pour gérer un projet dans un contexte international		
9.2 Management d'un projet de développement logistique à l'international	9.2.1 Organiser un projet de supply chain dans un contexte international en prenant en compte les bases du droit international, le marketing stratégique et la gestion des parties prenantes internationales pour faire réussir le projet sur le marché cible	Situation de mise en pratique : étude de cas simulée sur le développement européen d'un projet logistique - choix de la stratégie logistique adaptée : schéma logistique des flux amonts, organisation de la production, et des flux de distribution Livrable : présentation orale du plan (Travail en groupe)	Le groupe a présenté un plan de développement cohérent et complet. Le plan d'action marketing est précis, adéquat et adapté à la situation du projet. Les parties prenantes actives et passives ont été identifiées et analysées avec des outils adaptés. Les textes majeurs (legal, technology transfer, IP) ont été identifiés

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
<b>Activité 10</b> <b>Option 6</b> <b>Manager les projets d'ERP</b>  10.1 Intégration dans le système d'information de l'entreprise des caractéristiques d'un ERP (Enterprise Resource Planning ou Progiciel de gestion intégré)	10.1.1 Etudier les principaux composants et modules d'un ERP pour collaborer au choix avec la direction	Situation de mise en pratique : étude de cas réelle ou simulée du déploiement d'un flux logistique dans un ERP  Livrable : présentation orale du projet (Travail en groupe)	Le projet est clairement présenté avec des objectifs, un périmètre, un planning global et une stratégie de mise en œuvre claire Les besoins, l'analyse fonctionnelle et le lien avec la solution ERP sont bien explicités Le paramétrage dans l'ERP permet de répondre au besoin, les scénarii de tests et les résultats sont clairement pertinents
	10.1.2 Expérimenter le paramétrage d'un flux logistique dans un ERP pour digitaliser la supply chain d'une entreprise		
10.2 Management d'un projet de déploiement ERP et gestion de son évolution dans le temps, de l'appel d'offres à l'implantation	10.2.1 Manager un projet de déploiement ERP dans le contexte d'un changement d'ERP pour réussir son implémentation	Situation de mise en pratique : étude de cas simulée dans une PME d'une réponse à un appel d'offre ERP (incluant le POC - Proof Of Concept ou validation de concept) et le projet de refonte du système d'information et d'optimisation d'un ERP pour l'adapter aux besoins de l'entreprise.  Livrable : présentation orale de la réponse à l'appel d'offres (Travail en groupe)	L'appel d'offres est clairement présenté, les objectifs, le périmètre et les enjeux sont bien explicités, l'organisation de la réponse est clairement spécifiée La démarche, le projet, le planning, la charge, le budget et la gouvernance sont décrits Les besoins sont évalués sur la base du cahier des charges technique et fonctionnel. Le lien entre la solution fonctionnelle et la solution dans l'ERP est bien explicité et présenté La présentation du POC est fluide et apporte un complément à la réponse Le bilan du projet a été clairement exposé, il présente les points positifs mais aussi les axes d'amélioration que ce soit au niveau du pilotage du projet que du livrable
	10.2.2 Optimiser un ERP pour l'adapter à l'évolution des besoins de l'entreprise		

---

Le cas échéant, description de tout autre document constitutif de la certification professionnelle

Pour viser la certification professionnelle complète « Manager de Portefeuille de Projets (MS) », le candidat doit :

- Valider les 4 blocs obligatoires ci-dessous,
- Valider 1 des 6 blocs optionnels
- Rédiger une thèse professionnelle et la présenter oralement devant un jury de professionnels,
- Réaliser une mission en entreprise de 6 mois équivalent temps plein, consécutifs ou non.

Liste des blocs de compétences :

- Bloc 1 : (Obligatoire) Manager les hommes, les projets, au service de la stratégie de l'entreprise
- Bloc 2 : (Obligatoire) Conduire le projet en utilisant les bonnes pratiques
- Bloc 3 : (Obligatoire) Manager les portefeuilles et programmes de projets avec agilité
- Bloc 4 : (Obligatoire) Manager les risques et redresser les projets
- Bloc 5 : (Option 1) Manager les projets de Transition numérique
- Bloc 6 : (Option 2) Manager les projets stratégiques
- Bloc 7 : (Option 3) Manager les projets d'Innovation
- Bloc 8 : (Option 4) Manager les projets d'Industrie 4.0
- Bloc 9 : (Option 5) Manager les projets à l'International
- Bloc 10 : (Option 6) Manager les projets d'ERP