
REFERENTIEL MANAGER DE LA COMMUNICATION

- TITRE DE NIVEAU 7-

Description des deux modalités d'évaluation principales (hors VAE).

Les candidats sont en alternance dans des organisations (entreprises, associations, structures publiques ou médias). Les deux principales modalités d'évaluation de la certification sont :

- **Le mémoire de fin d'études**, qui est l'occasion pour les candidats d'analyser la structure dans laquelle ils sont immergés en alternance, en salariat ou en mission, sur le plan de la stratégie globale de l'organisation, de la stratégie de communication et du management. Chacune de ces dimensions fait l'objet d'une partie distincte du mémoire de fin d'études, et les candidats élaborent des recommandations. Le mémoire de fin d'études est une épreuve individuelle faisant l'objet d'une production écrite et d'une soutenance orale.
- **Les études de cas**. Les candidats, à partir de situations reconstituées, démontrent leur capacité à gérer des situations complexes et à proposer des recommandations stratégiques ou opérationnelles.

Ainsi, les épreuves des blocs de compétences sont réparties comme suit :

- Bloc « Diagnostiquer les déterminants stratégiques d'une organisation » : Mémoire partie 1 et soutenance partie 1,
- Bloc « Concevoir une stratégie de communication globale » : Mémoire partie 2 et soutenance partie 2,
- Bloc « Piloter des projets de communication » : Etudes de cas et épreuve d'anglais,
- Bloc « Manager des équipes pluridisciplinaires internes et externes » : Mémoire partie 3, soutenance partie 3, et étude de cas présentée oralement sous forme de jeu de rôles.

Bloc 1 : Diagnostiquer les déterminants stratégiques d'une organisation

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>Le manager de la communication est en capacité de poser un diagnostic sur la stratégie d'une organisation pour laquelle il travaille (entreprise, association, média, service, collectivité, business unit, client, etc.), qu'il intervienne en acteur externe ou interne à celle-ci, de façon à adapter la stratégie de communication. Pour cela, les activités correspondantes sont les suivantes.</p> <p>A.1 Analyse de l'environnement d'une organisation : Cette analyse est un diagnostic externe, portant sur les évolutions des comportements sociétaux (y compris ceux des clients/usagers/donateurs, en fonction de la nature de l'organisation), des évolutions technologiques et</p>	<p>C.1 Organiser un système de veille globale de l'écosystème d'une organisation et de son/ses activité(s), afin de décrire et qualifier cet écosystème, notamment dans une logique prospective.</p>	<p>Mémoire - Partie 1 Analyse de la stratégie d'une organisation basée sur un cas réel. <i>Évaluation individuelle à l'écrit et à l'oral</i></p> <p>Le candidat réalise le diagnostic des déterminants stratégiques d'une organisation réelle, au sein de laquelle il est immergé en alternance, en salariat ou en mission.</p> <p>A partir des éléments externes collectés grâce à un système de veille, des données internes et d'entretiens réalisés par ses soins, le candidat produit un rapport qui couvre les aspects suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analyse de l'environnement et des 	<p>E.1.2. Les sources sont fiables et récentes.</p> <p>E.1.3L'environnement politique, économique, social, technologique, environnemental et légal est décrit sans omission d'une de ces dimensions.</p> <p>E.1.4. Cet environnement est en lien avec l'écosystème concerné, il permet de décrire les attentes du marché de l'organisation concernée en la matière.</p>
	<p>C.2 Intégrer au sein de son système de veille la captation de signaux faibles, pour susciter l'innovation au sein de son organisation, en tenant compte particulièrement des enjeux environnementaux, sociétaux et d'inclusion.</p>		<p>E.2.1. Des signaux faibles sont intégrés à l'analyse concurrentielle : les tendances sociétales globales sont prises en compte, des éléments prospectifs sont proposés.</p> <p>E.2.2. Les enjeux environnementaux, sociétaux et d'inclusion sont traités : ils ouvrent de nouvelles pistes de réflexion</p>

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
règlementaires, et de la concurrence, à partir d'un travail de veille poussé. Elle prend en compte la façon dont ces déterminants impactent l'activité de l'organisation. Elles permettent de formaliser les attentes du marché.		enjeux externes de l'organisation - Analyse de la construction de la performance - Comparaison avec d'autres acteurs confrontés aux mêmes enjeux Il conclut son travail par des préconisations d'ajustements stratégiques.	ou des pistes d'amélioration/d'actualisation de la stratégie initiale.
	C.3 Évaluer les enjeux externes, menaces et opportunités auxquels une organisation est confrontée, à partir de l'analyse de son écosystème, afin de nourrir sa réflexion stratégique.		E.3.1 Les éléments de veille recueillis sont analysés sous forme de synthèse. E.3.2 Les enjeux et menaces sont mis en évidence de façon ajustée au cas d'entreprise concerné. E.3.3 Ils sont présentés de façon organisée et rigoureuse : mesurés et priorisés. E.3.4. Des problématiques sont mises en évidence : elles permettent de poser un questionnement en vue d'une réflexion stratégique.

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>A.2 Analyse de la performance d'une organisation :</p> <p>Cette analyse est un diagnostic interne portant sur l'état des lieux des ressources clés et des résultats en matière financière, sociale, sociétale et environnementale de l'organisation.</p> <p>Elle permet de déterminer ce qui constitue ses atouts et ses faiblesses.</p>	<p>C.4 Analyser la construction de la performance financière, sociale, sociétale et environnementale d'une organisation, afin d'évaluer les forces et faiblesses à partir desquelles bâtir la stratégie de communication de cette organisation.</p>		<p>E.4.1 Des indicateurs mesurables et objectifs sont choisis pour leur contribution à une analyse précise et exhaustive de l'organisation.</p> <p>E.4.2 Les 4 dimensions suivantes sont couvertes par les indicateurs mobilisés</p> <ul style="list-style-type: none"> - financière (par exemple : Valeur Ajoutée, Excédent Brut d'Exploitation, Résultat, ...), - sociale (par exemple : qualité de la marque employeur, turn over, climat social, ...), - sociétale (par exemple : reconnaissance d'une expertise par des parties externes, ...), - environnementale (par exemple : indicateurs RSE, ...). <p>E.4.3 Les forces et faiblesses de l'organisation sont synthétisées à partir de l'analyse de ces indicateurs-clés</p>

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
A.3 Analyse des décisions stratégiques d'une organisation, évaluation de la pertinence et de l'adéquation de ses choix stratégiques, au regard d'un diagnostic interne et externe posé préalablement.	C.5 Préconiser des ajustements stratégiques aux dirigeants d'une organisation, en fonction de l'analyse des écarts constatés par rapport aux attentes du marché de celle-ci, afin de construire une proposition de valeur pertinente.		<p>E.5.1 Les ajustements stratégiques proposés sont argumentés et adaptés aux ressources de la structure analysée : réalistes financièrement et en termes de ressources humaines.</p> <p>E.5.2. L'apport de ces ajustements stratégiques sur la performance de l'organisation est étayé et structuré, quantifié par des indicateurs mesurables.</p>

Bloc 2 : Concevoir une 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
A.4. Réalisation d'un audit de communication : Cet audit permet de déterminer les axes principaux de la stratégie de communication d'une organisation, en synthèse du travail de réflexion stratégique opéré. Ces principaux axes sont soumis à la validation des dirigeants de l'organisation concernée.	C.6. Auditer la stratégie de communication globale d'une organisation, et la façon dont elle a été déployée préalablement, afin de déterminer ses caractéristiques et d'identifier une problématique communicationnelle à résoudre.	<p>Mémoire – Partie 2 Conception de la stratégie de communication d'une organisation basée sur un cas réel. <i>Évaluation individuelle à l'écrit et à l'oral</i></p> <p>Le candidat conçoit une stratégie de communication globale d'une organisation réelle, au sein de laquelle il est immergé en alternance, en salariat ou en mission.</p> <p>Son travail porte sur l'analyse de l'existant, et la préconisation d'une stratégie de communication adaptée à la stratégie de l'organisation.</p>	<p>E.6.1 Les ressources permettant d'identifier les caractéristiques les plus déterminantes de la stratégie de communication actuelle sont identifiées.</p> <p>E.6.2 L'analyse identifie les principales lacunes et éléments positifs de la communication de l'organisation.</p> <p>E.6.3 La synthèse de l'audit de communication est structurée de façon à donner une cohérence d'ensemble.</p> <p>E.6.4 Une problématique de communication de cette organisation est formalisée en mobilisant les éléments précédents.</p>
A.5. Formalisation d'un positionnement de communication, soit en création de celui-ci, soit en adaptation du	C.7. Formaliser le positionnement de communication d'une organisation, afin de traduire la stratégie globale de celle-ci et de		<p>E.7.1. Une image de marque est proposée, adaptée aux caractéristiques du produit et aux enjeux du marché</p> <p>E.7.2 Le positionnement choisi pour</p>

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
positionnement existant, à partir du diagnostic posé en amont. Le positionnement est un parti pris, qui sert de référence tout au long de l'élaboration du plan de communication.	faire coïncider ce positionnement avec l'image de marque définie.		promouvoir l'image de marque est crédible, distinctif, attractif et durable E.7.3 Le positionnement est en adéquation avec la stratégie globale de l'organisation et l'image de marque
A.6. Choix des orientations stratégiques de la communication d'une organisation. Ces choix portent sur les cibles visées, les objectifs de communication, et le contenu de la "copy strategy" (stratégie de création). Ils aboutissent à la définition du mix-stratégique médias et hors médias.	C.8. Identifier le cœur de cible d'une communication, la cible principale, les cibles secondaires, les acteurs connexes, et leurs caractéristiques, ainsi que la maturité de leur relation avec l'organisation et/ou ses produits ou services, afin de déterminer des objectifs pour les atteindre.		E.8.1 Les cibles de communication sont définies de façon précise et étayées par les enjeux du produit ou du service proposé E.8.2 Au moins un <i>persona</i> (cible-type) est identifié pour caractériser le cœur de cible de façon précise grâce à des critères socio-démographiques, socio-économiques, socio-culturels
	C.9. Sélectionner parmi les principaux objectifs de communication que sont la notoriété, l'image et le comportement de cibles identifiées, celui qui est prioritaire en fonction des besoins actuels de communication d'une organisation, afin		E.9.1 L'objectif le plus adapté par rapport aux enjeux de communication relevés précédemment est choisi : notoriété, image ou comportement. E.9.2 L'objectif déterminé est critérisé de façon SMART (synthétique, mesurable,

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
	d'élaborer le message adapté aux cibles visées.		ambitieux, réaliste, temporel)
	C.10. Élaborer une copy strategy (stratégie de création) synthétisant notamment la promesse produit/service, la justification de cette promesse, les bénéfices consommateurs, le ton, la prise en compte de la responsabilité sociétale de l'organisation, pour permettre la création du message.		E.10.1 La copy strategy reprend de façon exhaustive les éléments suivants : promesse, justification, bénéfique, ton, prise en compte de la RSE. E.10.2 La copy strategy est cohérente avec les cibles, objectifs et positionnement identifiés précédemment E.10.3. Le message proposé est ajusté à la copy strategy
	C.11. Définir le mix-stratégique médias et hors médias de la communication d'une organisation, afin d'atteindre la(les) cible(s) déterminée(s) avec les canaux de communication les plus adaptés, en tenant compte des possibles situations de handicap du public cible.		E.11.1 Les canaux de communication, y compris innovants, les plus adaptés à la cible visée sont identifiés et leur choix est argumenté E.11.2 Le mix-stratégique prend en compte les personnes en situation de handicap

Bloc 3 : Piloter 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>A.7. Elaboration d'un plan de communication :</p> <p>Le plan de communication décrit la mise en œuvre opérationnelle et l'organisation dans le temps de la stratégie de communication. Outre son contenu, il sert également d'outil de pilotage, car il permet une coordination de l'ensemble des actions de communication qui le composent. Ces actions sont des petits projets au sein du projet global formalisé par le plan de communication, elles peuvent être réalisées en interne ou en externe, selon le type d'organisation.</p> <p>Le plan de communication tient compte des risques juridiques et</p>	<p>C. 12. Identifier les moyens en particulier humains et financiers, les délais et les risques notamment juridiques et d'image, pour les intégrer lors de la conception d'un plan de communication.</p>	<p>Étude de cas Élaboration d'un plan de communication d'une organisation basée sur un cas reconstitué. <i>Évaluation individuelle à l'écrit</i></p> <p>Le candidat, à partir d'un corpus de documents comprenant la stratégie d'une organisation, sa stratégie de communication et la copy strategy afférente, doit produire un plan de communication comportant nécessairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les actions de communication à mettre en œuvre - Les objectifs visés - Les indicateurs de performance 	<p>E.12.1 Les ressources humaines, financières, temporelles mobilisables pour le projet de communication à mettre en œuvre sont identifiées</p> <p>E.12.2. Les risques juridiques et d'image pour la structure (RGPD, droit à l'image, droit d'auteur/plagiat notamment) sont recensés de façon exhaustive.</p>
	<p>C. 13. Élaborer un plan de communication en déterminant un budget et en évaluant les besoins en ressources humaines et matérielles, de manière à piloter chaque action de communication en mode projet, et de coordonner ces actions entre elles, dans un calendrier déterminé.</p>		<p>E.13.1 Des actions de communication sont proposées en prenant en compte à la fois les critères de créativité et de réalisme</p> <p>E.13.2 Le plan de communication est cohérent et adapté à la stratégie de communication détaillée précédemment</p> <p>E.13.3 Le plan de communication est présenté sous la forme d'un chronogramme décrivant chacune des actions permettant d'avoir une vue d'ensemble du projet</p>

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
d'image, ainsi que des besoins en ressources de toutes natures.		<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux moyens, et en particulier le budget par action - Un chronogramme. <p>Il conclut son travail par la production d'un cahier des charges initial pour deux actions particulièrement prioritaires.</p>	<p>E.13.4 Les ressources humaines, financières et matérielles sont attribuées à chaque action, de façon à être mobilisées au moment opportun et à pouvoir piloter leur gestion</p>
<p>A.8. Gestion de projet et élaboration de cahiers des charges de communication</p> <p>Le manager de communication peut, selon la structure dans laquelle il se trouve, superviser l'écriture ou rédiger lui-même tout ou partie des cahiers des charges de chaque action composant le plan de communication. Préalablement, il</p>	<p>C.14. Déterminer les indicateurs de performance de chacune des actions de communication prévues dans un plan de communication, en mettant en place des moyens de mesure et de suivi, afin d'en mesurer ultérieurement le retour sur investissement.</p>		<p>E.14.1 L'objectif de la stratégie de communication choisi (image, notoriété ou comportement) est traduit en des objectifs spécifiques à chaque action</p> <p>E.14.2 Des indicateurs de performance mesurables permettant de suivre l'atteinte des objectifs fixés sont attribués à chaque action</p>
	<p>C. 15. Élaborer un cahier des charges initial pour chaque action de communication d'un plan global, en veillant à la cohérence d'ensemble, afin de formaliser une demande précise à destination des acteurs</p>		<p>E.15.1. Chaque action de communication est traduite en un cahier des charges initial présentant les contraintes (financières et temporelles, éventuellement techniques), les cibles et objectifs à atteindre</p>

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>a déterminé les indicateurs de performance de ces actions. Les cahiers des charges sont destinés à divers acteurs externes (agences spécialisées dans le digital, le graphisme, la vidéo, le développement de sites web, ..., et/ou leurs profils équivalents internes (vidéastes, community managers, etc).</p> <p>Il pilote la gestion des ressources en coordination avec les fonctions connexes de l'organisation (Marketing, médias, Ressources Humaines notamment), et évalue le retour sur investissement de chaque action, dans le temps.</p>	opérationnels du projet, qu'ils soient prestataires externes ou collaborateurs.		E.15.2 La cohérence d'ensemble de la stratégie de communication apparaît clairement dans le cahier des charges
	C.16. Évaluer le retour sur investissement d'actions de communication, au moyen d'une démarche d'amélioration continue, afin de mesurer la performance d'un plan de communication.	<p>Étude de cas Analyse de la performance d'un plan de communication en cours de réalisation <i>Évaluation individuelle à l'écrit</i></p> <p>Le candidat reçoit les données d'un plan de communication en cours de réalisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stratégie de la communication - Chronogramme - Budget. <p>Certains indicateurs ne sont pas atteints, le candidat doit analyser ce défaut de performance et proposer des mesures correctrices de façon à</p>	<p>E.16.1 Le retour sur investissement de chaque action est mesuré et analysé</p> <p>E.16.2 Des mesures correctrices sont apportées et étayées, de façon à atteindre les objectifs fixés initialement</p>

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
		atteindre les objectifs initiaux.	
<p>A.9. Gestion de crise.</p> <p>Les cas de crise auxquels le manager de communication est confronté résultent des aléas liés à la vie de l'entreprise et de ses dirigeants (décès d'un leader, catastrophe naturelle ou sanitaire, évolution réglementaire impactante, tout type d'accidents d'incidents) nécessitant un travail de communication interne et/ou externe, qu'il pilote.</p>	<p>C.17. Élaborer un plan de communication de gestion de crise, à partir d'une analyse prospective de scénarii des risques endogènes et exogènes potentiels, afin d'anticiper son intervention en la matière et d'être prêt le cas échéant.</p>	<p>Anticipation de crise Anticiper un cas de crise reconstitué <i>Évaluation individuelle à l'écrit</i></p> <p>Le candidat reçoit des informations sur une organisation, qu'il doit analyser afin de dresser une cartographie des risques et des parties prenantes, puis d'anticiper les crises possibles en proposant des scénarii de résolutions.</p>	<p>E.17.1. Les risques de crises endogène et exogène sont identifiés de façon exhaustive et hiérarchisés en termes de probabilité et d'impact</p> <p>E.17.2 Les impacts de ces crises sont anticipés en émettant des hypothèses et scénarii envisageables</p> <p>E.17.3 Les parties prenantes de chaque crise potentielle sont identifiées de façon exhaustive</p>
	<p>C.18. Piloter les actions de communication au sein d'une cellule de crise, en ayant pour objectif de s'assurer qu'un message adapté soit adressé à toutes les parties prenantes, à court, moyen et long termes, pour que l'organisation subisse le moins possible les</p>	<p>Gestion de crise Gérer un cas de crise reconstitué <i>Évaluation individuelle à l'écrit</i></p> <p>Le candidat reçoit des documents décrivant une</p>	<p>E. 18.1 Les canaux de communication adaptés pour atteindre chaque cible sont identifiés</p> <p>E.18.2. Le niveau d'information adressé à la cible est à la fois adapté à la cible, et</p>

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
	conséquences des événements ayant généré la crise.	situation de crise survenant dans une organisation. Il doit indiquer son plan d'actions de façon à contribuer à la résolution de la crise en intégrant les enjeux stratégiques de la structure.	cohérent avec l'ensemble des messages adressés E.18.3. Toutes les parties prenantes sont atteintes de façon exhaustive E.18.4 La vision stratégique de l'entreprise à long terme est prise en considération de manière continue E.18.5 Les décisions prises contribuent à résoudre la crise et sont adaptées à la situation
A.10. Communication professionnelle en anglais, au sujet des enjeux et de la mise en œuvre d'un plan de communication, afin de collaborer avec des parties-prenantes internationales.	C.19. Communiquer à l'écrit et oralement en anglais professionnel, afin de piloter des projets de communication intégrant des équipes multiculturelles anglophones.	Anglais <i>Évaluation individuelle à l'écrit et à l'oral</i> Le candidat doit démontrer sa compétence en anglais dans 4 domaines : compréhension écrite et orale en anglais quotidien et professionnel,	Critères amenant des attendus équivalents au niveau B2 du CECRL (Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues) : E.19.1 Des textes écrits en langue anglaise sur des sujets d'actualité ou de communication sont restitués en respectant leur sens, y compris nuancés,

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
		expression écrite sur des sujets professionnels liés à la communication, expression orale sur des situations professionnelles et sujets de communication.	<p>avec des modifications de tournures.</p> <p>E.19.2 Un langage parlé anglophone complexe, mais avec un accent standard, portant sur des sujets de communication est utilisé sans contre-sens.</p> <p>E.19.3 L'expression orale en anglais est fluide et spontanée, y compris dans l'interaction, avec une capacité de reformulation si nécessaire.</p> <p>E.19.4 L'expression orale en anglais dans le cadre d'une présentation professionnelle est précise et détaillée, et s'adapte au public cible. La prononciation est généralement intelligible pour un anglophone.</p> <p>E.19.5 L'expression écrite en anglais est claire et bien structurée, sur une variété de sujets professionnels liés à la communication.</p>

Bloc 4 : Manager des équipes pluridisciplinaires internes et externes

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
A.11. Organisation et pilotage du travail réalisé par des équipes, de façon à s'assurer à la fois de l'atteinte des objectifs fixés et des bonnes conditions de réalisation des missions correspondantes. Organisation des moyens de la diversité et de l'inclusion au travail.	C.20. Organiser le travail d'une ou de plusieurs équipes et les conditions de réalisation des missions correspondantes, afin que cette organisation soit efficace et adaptée à la structure concernée.	<p>Mémoire - Partie 3 Analyse du management d'une organisation basée sur un cas réel. <i>Évaluation individuelle à l'écrit et à l'oral</i></p> <p>Le candidat analyse le management de l'organisation dans laquelle il est en alternance, en salariat ou en mission.</p> <p>A partir de données internes qu'il analyse, d'entretiens réalisés par ses soins et de son expérience, le candidat produit une analyse critique sur l'organisation et le pilotage du travail dans la structure dans laquelle il travaille</p> <p>Il conclut son travail par des</p>	<p>E. 20.1 Les besoins et ressources nécessaires à l'exécution du travail sont identifiés de façon précise, quantifiés, et tiennent compte des caractéristiques de la structure concernée : le rôle de chaque membre et ses responsabilités sont clairement identifiés.</p> <p>E.20.2 Les enjeux liés à la sécurité, l'ergonomie, la réglementation du travail et les spécificités liées à l'inclusion sont pris en compte de façon exhaustive dans l'allocation de moyens préconisée.</p> <p>E.20.2. Les processus de travail préconisés permettent de garantir l'atteinte des résultats et tiennent compte de la qualité de vie au travail.</p> <p>E.20.3 La répartition des missions préconisées reposent sur l'analyse des compétences et du potentiel de développement des acteurs concernés.</p>

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
	C.21. Piloter le travail d'une ou de plusieurs équipes, afin d'atteindre les objectifs de performance attendus par un client, par une organisation ou dans le cadre d'un projet.	préconisation d'ajustements managériaux.	<p>E.21.1 Les indicateurs mesurables de performance du travail sont définis.</p> <p>E.21.2 Les objectifs individuels et collectifs sont fixés, mesurables, réalistes et adaptés aux ambitions d'un client, d'une organisation ou d'un projet (délais, tâches, notamment).</p> <p>E.21.3 Les résultats du travail sont évalués et analysés.</p> <p>E.21.4 Les facteurs de réussite ou d'échec sont identifiés.</p> <p>E.21.5 Les actions correctives à mener sont identifiées, elles sont efficaces.</p>
A. 12. Animation d'une équipe afin de s'assurer que chacun agisse de façon collaborative, que l'équipe contribue activement aux activités	C.22. Adopter une communication managériale permettant de partager l'information, de convaincre et de faire adhérer, afin de donner du sens à une équipe dont on a la responsabilité.	<p>Oral de posture managériale <i>Évaluation individuelle à l'oral</i></p> <p>Cet oral se déroule en deux parties :</p> <p>1/ Un des membres du jury joue le rôle d'un collaborateur dans</p>	<p>E.22.1 L'entretien managérial est animé de façon à atteindre les objectifs prévus, il se clôture par un plan d'actions.</p> <p>E.22.2 Les décisions prises sont argumentées de façon convaincante à partir d'éléments factuels, dans un langage</p>

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
visées et que le niveau d'implication et de responsabilité de chacun contribue à une réelle qualité de vie au travail.		un cas pratique dont les circonstances sont décrites au candidat par écrit au préalable. Le candidat joue le rôle du manager qui doit résoudre cette situation : par exemple recadrage d'un collaborateur, explication d'une décision difficile, espace de discussion après un accident grave d'un membre de l'équipe sur le lieu de travail, refus d'une augmentation, entretien avec un collaborateur démotivé.	adapté à/aux interlocuteur(s). E.22.3 La posture réflexive est fidèle au déroulement et aux conclusions de l'entretien préalable. E.22.4 Le compte-rendu de l'entretien managérial auprès de la direction est en phase avec les valeurs de l'organisation. La position de l'organisation est assumée par le candidat, et transmise fidèlement aux collaborateurs managés.
	C.23. Générer les conditions d'un travail collaboratif, au sein d'une équipe dont on a la responsabilité, afin de favoriser l'engagement et la mobilisation de celle-ci autour des objectifs visés.	2/ Dans la deuxième partie de l'entretien, le même membre du jury joue le rôle de la direction de l'organisation à laquelle le candidat doit rendre compte. On demande alors au candidat de réaliser une analyse réflexive sur son attitude managériale pendant l'entretien précédent,	E.23.1 La finalité du travail est expliquée avec clarté : le sens du travail réalisé est partagé lors de l'entretien managérial. E.23.2 L'occasion est donnée aux collaborateurs de s'exprimer et de faire des propositions. E.23.3 Les objections exprimées par un collaborateur sont prises en compte et des solutions sont proposées.

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
		et de déterminer par auto-évaluation si l'objectif visé a été atteint.	E.23.4 La culture de l'entreprise est transmise lors de l'entretien managérial.