

La certification *Expert en management de projets industriels et en excellence opérationnelle* est composée de 5 blocs de compétences, dont la validation cumulative est exigée pour obtenir le titre dans son intégralité :

Bloc 1 *Elaborer une stratégie industrielle alignée avec le positionnement et les objectifs de développement de l'entreprise* : compétences C.1 à C.8.

Bloc 2 *Piloter les processus de production et de la supply chain de façon durable et responsable* : compétences C.9 à C.13.

Bloc 3 *Améliorer la performance des processus de production et de la supply chain dans une démarche d'excellence opérationnelle* : compétences C.14 à C.23.

Bloc 4 *Manager des projets complexes, durables et responsables en contexte industriel* : compétences C.24 à C.29.

Bloc 5 *Manager de façon agile, collaborative et responsable les ressources humaines de l'unité industrielle* : compétences C.30 à C.37.

Candidat en situation de handicap

Les candidats en situation de handicap bénéficient de mesures d'aménagement des modalités d'évaluation sur saisine du référent handicap.

Le référent handicap de chaque centre habilité à former et à évaluer est l'interlocuteur privilégié des candidats en situation de handicap. Il apporte aux candidats concernés des réponses personnalisées et adaptées à leurs besoins et à leur situation et coordonne ses actions avec l'ensemble des acteurs en charge de l'accompagnement du candidat, dans le respect des modalités définies par le certificateur.

Les mesures identifiées pour l'adaptation des modalités d'évaluation sont les suivantes :

- Adaptation des supports et matériels nécessaires à la réalisation de l'évaluation
- Adaptation du format de la modalité d'évaluation
- Assistance d'une tierce personne
- Exemption de certains critères d'évaluation par le jury de certification sur avis motivés du référent handicap. Les mesures d'exemption portent sur les critères qui, au regard de la nature du handicap du candidat, ne pourront pas s'appliquer dans l'exercice du métier visé, sans toutefois remettre en question la capacité globale du candidat à occuper un poste d'*Expert en management de projets industriels et en excellence opérationnelle*.

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. Organisation et exploitation d'une veille en matière de stratégie, de digitalisation et d'innovation <i>Principales tâches :</i> - La définition de problématiques stratégiques et du périmètre de recherche - L'organisation de la collecte et du traitement de l'information - L'analyse de l'information collectée - La restitution et le partage de l'analyse	C.1 Définir l'objectif des investigations à mener, les thèmes à couvrir et le cycle de veille (plan et cycle de veille), en tenant compte à la fois des problématiques caractéristiques de son secteur d'activité (tendances, économiques, technologiques, organisationnelles et réglementaires), des spécificités de son entreprise et de l'activité de ses concurrents (bonnes pratiques, évolutions, innovations), afin de déterminer les sources d'informations à exploiter.	Toutes les compétences associées (C.1 à C.8) sont évaluées sur la base de la production suivante : Proposition d'une stratégie de production (stratégie industrielle) fondée sur un diagnostic stratégique (intégrant un diagnostic externe sur les axes stratégiques, digitaux et innovants). La proposition s'appuie sur la restitution d'une analyse fondée sur :	Cohérence de la méthode d'étude et de veille : - la problématique est clairement exposée, - le périmètre étudié est circonscrit et justifié, - les dimensions à prendre en compte et les enjeux sont identifiés.
	C.2 Compiler, organiser, structurer les données pertinentes au regard du ou des périmètre(s) de recherche défini(s), en intégrant des canaux et méthodes de collectes diversifiés, à la fois ciblés sur des problématiques précises et ouverts à l'international, voire à d'autres secteurs d'activités, afin de mettre en évidence, de manière fiable, exhaustive et actualisée des benchmarks de standards duplicables et des sources d'inspiration en termes de transformation ou d'innovation.	- l'identification des menaces économiques, réglementaires, technologiques et concurrentielles, - l'identification des facteurs d'évolution et d'innovation d'ordres économique, réglementaire, technologique et organisationnel, - l'identification et la qualification de la structuration, de la taille et des acteurs du marché,	Qualité du choix et du traitement de l'information : - les sources d'information sélectionnées sont exhaustives, fiables et en adéquation avec le périmètre d'étude, - l'information collectée apporte des éléments factuels et nouveaux au traitement du sujet.
	C.3 Repérer et analyser les facteurs d'évolution d'ordres économiques, environnementaux, réglementaires, technologiques (en lien avec le numérique) et organisationnels solutions technologiques innovantes - notamment digitales, en s'appuyant sur un collectif d'experts internes (commerciaux, services des affaires réglementaires, service EHS...) comme externes (cabinet de veille et conseils), afin d'anticiper leur impact et d'évaluer leurs conditions d'appropriation et de leur mise en œuvre pour l'entreprise.		Qualité de l'analyse des facteurs d'évolution de l'environnement de l'entreprise : - les informations sont correctement traitées et analysées, - les gisements d'innovation, technologiques et/ou organisationnels, sont identifiés, - les risques et menaces associés aux dimensions réglementaires et économiques sont identifiés, - l'impact des menaces et opportunités de l'environnement de l'entreprise est évalué et qualifié.

	<p>C.4 Restituer le résultat des analyses réalisées de façon claire et exploitable, en définissant les modalités de partage et de diffusion auprès des collaborateurs identifiés au regard de leur implication et de leur degré de responsabilité, afin de garantir un niveau d'information (en particulier sur les innovations et évolutions analysées ainsi que leurs incidences) favorisant une posture d'anticipation, une réflexion enrichie et une prise de décision collective efficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le positionnement de l'entreprise sur son marché, - l'identification du business model de l'entreprise, - l'évaluation du degré de maturité de l'entreprise et de ses avantages concurrentiels. 	<p>Qualité de la restitution de l'analyse de l'environnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le format et le niveau d'information choisis sont adaptés aux destinataires, - les analyses sont illustrées et étayées par des données chiffrées, - la restitution est claire, concise, commode de consultation et conforme aux normes de présentation professionnelle.
<p>2. Élaboration de recommandations dans le cadre du plan stratégique et conception de la stratégie de production</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de l'entreprise dans son environnement - L'établissement des préconisations stratégiques - La conception de la stratégie de production découlant des orientations retenues par la direction - La présentation et le conseil à la direction générale 	<p>C.5 Réaliser un diagnostic croisé (interne/externe) de l'entreprise sur son marché, en évaluant et qualifiant au moyen de matrices dédiées les taille, structuration, menaces et opportunités de son marché, le degré de maturité de l'entreprise, ses ressources (matérielles et immatérielles), ses avantages concurrentiels comme ses points de faiblesse, en tenant compte de l'attractivité de ses différentes activités et/ou produits, afin d'établir les constats préalables à l'élaboration des orientations stratégiques de l'unité industrielle.</p>	<p>Mise en situation simulée s'appuyant sur une étude de cas pratique réelle ou fictive portant sur une entreprise industrielle.</p> <p>Le livrable est un dossier réalisé individuellement et présenté oralement devant le jury d'évaluation.</p>	<p>Cohérence de la méthode et qualité du diagnostic :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le choix des outils et matrices d'analyse est approprié compte tenu des spécificités de l'entreprise et de son marché, - la structuration, la taille et les acteurs du marché sont identifiés et qualifiés, - le positionnement de l'entreprise sur son marché et son business model sont correctement définis, - les ressources, capacités internes, degré de maturité et avantages concurrentiels de l'entreprise sont évalués avec justesse, - les menaces économiques, technologiques et concurrentielles sont identifiées, - la situation et les enjeux stratégiques de l'entreprise sont problématisés.
	<p>C.6 Formuler des préconisations concernant le développement et l'évolution des produits, les processus de fabrication ou l'organisation fonctionnelle du site de production, en tenant compte de l'analyse menée sur l'entreprise et des évolutions environnementales ainsi que de leurs incidences, afin de contribuer à la formalisation d'une vision et d'une orientation stratégique en adéquation avec la réalité et les potentielles évolutions de l'outil industriel intégrant les thématiques obligées de l'énergie, de l'environnement, de la cybersécurité et des normes de qualité.</p>		<p>Pertinence des recommandations stratégiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les préconisations sont réalistes et faisables opérationnellement, - les préconisations sont cohérentes et justifiées au regard de l'analyse posée, - les préconisations intègrent les opportunités et menaces en lien avec les problématiques environnementales, technologiques et réglementaires, - les gains envisagés sont estimés, qualifiés et quantifiés.

	<p>C.7 Traduire la vision et le plan stratégique de l'entreprise dans son activité de production, en privilégiant une approche de ses différents services et flux et en veillant à maximiser la flexibilité de l'outil de production, afin de formaliser l'organisation et les moyens nécessaires pour permettre l'atteinte des objectifs de l'entreprise en matière d'activité et de rentabilité.</p>		<p>Pertinence de la stratégie de production proposée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les objectifs assignés à l'activité de production sont clairement définis, mesurables et atteignables, - les objectifs associent les dimensions quantitative et qualitative, et intègrent les exigences en lien avec la RSE.
	<p>C.8 Formaliser et présenter la stratégie de production à la direction et à ses pairs, en construisant des supports de qualité et en argumentant les options retenues, afin d'obtenir la validation de la direction et l'adhésion/collaboration de l'ensemble des départements de l'entreprise.</p>		<p>Force de l'argumentation développée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les éléments de présentation contribuent, par leur qualité, au crédit de la stratégie proposée, - les arguments sont fondés sur des données objectives et convaincants.
<p>3. Pilotage du déploiement opérationnel de la stratégie de l'unité industrielle</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La définition et l'affectation des conditions et moyens à mobiliser - L'organisation des processus de production - La mise en place des conditions de la flexibilité - L'optimisation de l'approvisionnement en consommables et de la gestion des stocks 	<p>C.9 Définir et mettre en place les conditions et moyens nécessaires à la déclinaison opérationnelle de la stratégie de production, en veillant à l'optimisation de l'ensemble de la chaîne de création de valeur (approvisionnement en consommables, gestion des stocks par exemple), en anticipant et accompagnant les changements nécessaires (robotisation, digitalisation en particulier), afin de garantir l'atteinte des objectifs commerciaux et prévisions d'activité.</p> <p>C.10 Organiser les processus de production, en opérant l'affectation des ressources humaines et techniques nécessaires à l'activité, et en organisant le calendrier de la production (calendrier et objectifs par période), afin d'optimiser l'utilisation de l'outil industriel, le planning/temps des équipes tout en maintenant la flexibilité de production requise par les clients.</p>	<p>Toutes les compétences associées (C.9 à C.13) sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>Pilotage de la stratégie opérationnelle de l'unité de production, restitué par la démonstration de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la prise en compte et le respect des orientations stratégiques de l'entreprise, - la cohérence du plan d'action avec les orientations définies et les objectifs fixés, - la priorisation des actions à mener par un calendrier de réalisation, - le dimensionnement cohérent des moyens mobilisés, 	<p>Qualité du plan d'action déclinant la stratégie de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les orientations stratégiques de l'entreprise sont prises en compte et respectées, - le plan d'action est en cohérence avec les orientations stratégiques définies et les objectifs fixés, - le calendrier de réalisation respecte la priorisation des actions à mener. <p>Cohérence de l'organisation de la production et de ses processus associés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les moyens affectés à la production, sur les plans humains et techniques, sont alignés au plus juste de ses besoins, - la planification de la production est réaliste et permet d'assurer, compte tenu des moyens disponibles, les engagements de l'entreprise vis-à-vis de ses clients.

<p>4. Supervision de la production & de la Supply Chain</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La supervision et le suivi des processus de production - Le contrôle de la conformité, de la sécurité et la réponse aux audits - L'établissement de bilans d'activité et le reporting à sa direction 	<p>C.11 Piloter la mise en œuvre des processus industriels, en vérifiant le bon fonctionnement d'ensemble de la chaîne de production et en coordonnant et contrôlant les activités techniques de fabrication, d'entretien, de maintenance, de logistique et de gestion et en résolvant les problèmes d'ordres industriel, économique, managérial ou humain affectant la chaîne de production, afin d'assurer la continuité ou la reprise rapide des activités de production.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - la structuration des modalités de suivi et d'évaluation des processus, - la formalisation et la pertinence des indicateurs de suivi, - le traitement des aléas et problèmes et leur solutionnement, - l'efficacité du pilotage opérationnel. 	<p>Qualité du système de pilotage de la production :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de suivi et d'évaluation des processus sont structurées, - les indicateurs de suivi sont formalisés et pertinents, - des indicateurs spécifiques en lien avec les exigences qualité procédant de différentes normes ou certifications sont établis, - des indicateurs spécifiques en lien avec la dimension environnementale sont proposés, - les exigences qualité sont traduites dans des règles procédurales et documentées de façon accessible, - les aléas et problèmes rencontrés sont restitués, ainsi que leurs modalités de traitement et de résolution.
	<p>C.12 Superviser le respect des règles QHSE et la conformité industrielle (cf. certifications), en structurant les modalités de suivi et d'évaluation des processus de production et de qualité produits en répondant aux audits, qu'ils soient internes ou imposés par les clients, afin de garantir la sécurité et la performance industrielle dans la durée.</p>	<p>Mise en situation simulée s'appuyant sur une étude de cas pratique réelle ou fictive portant sur une entreprise ou sur un jeu d'entreprise.</p> <p>Le livrable est un dossier réalisé individuellement dans un cadre collectif et présenté oralement en équipe devant le jury d'évaluation.</p>	<p>Qualité du bilan de l'activité de production :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le bilan d'activité est présenté avec clarté et concision, - la restitution s'appuie sur des indicateurs et critères factuels, - l'atteinte ou l'écart avec les objectifs initiaux est explicitée, - les aléas et difficultés sont analysés et mis en perspective.
<p>5. Diagnostic de l'efficience des processus industriels</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'audit global des performances et la détermination des axes d'optimisation 	<p>C.14 Evaluer performance de l'unité industrielle, en définissant le ou les périmètre(s) concerné(s) et en s'appuyant sur des différentes méthodes objectives (audit, analyse de data), afin de repérer les flux/processus recelant des marges d'optimisation et de déterminer les axes d'amélioration à privilégier.</p>	<p>Toutes les compétences associées (C.14 à C.23) sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La mise en œuvre d'une démarche d'excellence</p>	<p>Pertinence de la méthode :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le périmètre choisi est clairement circonscrit, - les indicateurs de performance choisis ou construits sont complémentaires et couvrent l'ensemble du périmètre, - l'identification des inefficiences est juste, car fondée sur une interprétation exacte, qualifiée et quantifiée des indicateurs.

<ul style="list-style-type: none"> - L'élaboration d'une démarche systémique d'excellence opérationnelle - L'analyse et le diagnostic des processus de production et des départements connexes à la production - L'élaboration de plans de progrès - La présentation et la négociation des modalités de réalisation de plans de progrès avec sa direction 	<p>C.15 Analyser des processus choisis intervenant tout au long de la chaîne de création de valeur de son entreprise (process de production et départements connexes), en intégrant l'ensemble des paramètres concernés (sécurité, ergonomie, méthodes, outils, organisation, consommations...), en déterminant, calculant et analysant les indicateurs pertinents pour chacun de ces paramètres grâce à la mise en place d'un système sophistiquée de collecte et d'analyse de données connectées et en temps réel, afin d'identifier les gisements de productivité et axes d'amélioration des coûts, délais, qualité et dimension environnementale.</p>	<p>opérationnelle en contexte industriel, restituée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le diagnostic de performance et de l'efficacité des processus industriels, - le diagnostic de performance financière de l'unité industrielle, - l'analyse de l'efficacité des processus industriels et de leur performance financière - le plan de progrès découlant du diagnostic et de l'analyse de performance, - les méthodes et conditions de mise en œuvre de la démarche d'excellence opérationnelle, - le budget prévisionnel de l'unité industrielle. 	<p>Qualité de l'analyse et de l'évaluation des processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'ensemble des paramètres entrant dans les processus choisis sont identifiés et évalués, - les processus choisis sont évalués au moyen de données croisées fournies par un système numérique sophistiqué, - les processus choisis sont évalués objectivement, aux niveaux à la fois qualitatif et quantitatif, - les gisements de productivité sont repérés, - les axes d'amélioration sont identifiés.
	<p>C.16 Elaborer le plan de progrès résultant du diagnostic posé, en délimitant le(s) périmètre(s) ciblé(s) par la démarche d'excellence opérationnelle et en sélectionnant les méthodologies et outils adéquats à mobiliser au regard du contexte et des particularités de son entreprise, afin de sélectionner les actions les plus pertinentes, les modalités de leur mise en œuvre et l'impact des changements attendus à chaque étape, en vue de sa présentation et de sa négociation avec sa direction.</p>	<p>Mise en situation simulée s'appuyant sur une étude de cas pratique réelle ou fictive portant sur une entreprise industrielle.</p>	<p>Pertinence du plan de progrès :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le plan de progrès est en cohérence avec l'évaluation réalisée, - les actions et méthodes préconisées sont cohérentes et réalisables, - les moyens à mobiliser sont réalistes et dimensionnés, - les choix effectués sont justifiés et argumentés.
<p>6. Pilotage de la démarche d'excellence opérationnelle</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'identification des ressources et mise en place de la démarche d'excellence opérationnelle - La mobilisation des équipes impliquées dans la démarche d'excellence opérationnelle 	<p>C.17 Installer les conditions requises pour l'initialisation de la démarche d'excellence opérationnelle, en définissant les ressources et l'organisation à mettre en place (task forces), en animant de nombreuses réunions pour expliquer le plan retenu, s'assurer de sa compréhension et de l'adhésion de toutes les parties prenantes aux principes et méthodes retenus, afin de favoriser l'implication, la collaboration et l'état d'esprit requis pour faire vivre la démarche d'excellence opérationnelle dans la durée.</p>	<p>Le livrable est un dossier réalisé individuellement dans un cadre collectif et présenté oralement individuellement devant le jury d'évaluation.</p>	<p>Respect de la démarche d'excellence opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la méthode est utilisée avec rigueur et adaptée au contexte, - la méthode s'inscrit dans une démarche d'excellence opérationnelle (réflexion préventive plutôt que curative ; embarquement des parties prenantes de façon transverse), - les équipes concernées sont consultées et impliquées.

<ul style="list-style-type: none"> - L'identification des causes de non-efficacité et la recherche de solutions - L'amélioration des systèmes de collecte d'information - L'identification et le suivi de l'implémentation des solutions et la supervision transversale de la démarche - L'évaluation, la pérennisation et la systématisation de la démarche 	<p>C.18 Encadrer la recherche de causes de non-efficacité des processus industriels, en s'appuyant sur les retours d'expérience et la consultation des équipes de terrain pour en identifier les origines et en s'attachant à améliorer les systèmes de collecte des informations (temps réel, connectivité), afin d'identifier leurs causes sous-jacentes et de déterminer les mesures à prendre pour éviter qu'elles ne se reproduisent à l'avenir.</p>		<p>Pertinence des solutions conçues dans le cadre de la démarche d'excellence opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les sources d'inefficacité sont identifiées, - plusieurs hypothèses de solutions et mesures correctives sont formulées, - les hypothèses de solutions et mesures correctives sont d'ordres technique et organisationnel, - la validité des hypothèses de solutions et mesures correctives est éprouvée, - la sélection des solutions et mesures correctives intègre les contraintes budgétaires et temporelles.
<p>C.19 Identifier les solutions les plus pertinentes, en favorisant la créativité et l'innovation au sein des équipes concernées par leur analyse, afin de mettre en œuvre les options techniques et organisationnelles les plus appropriées compte tenu de leurs conditions de mise en œuvre et de l'évaluation de leur validité et impact.</p>	<p>Efficacité de la démarche d'excellence opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les résultats de la démarche sont évalués de façon factuelle et objective, - les gains obtenus sont qualifiés et quantifiés, - la continuité dans le temps et la pérennisation des améliorations mises en œuvre sont organisées. 		
<p>C.20 Superviser la mise en application des solutions sélectionnées, en animant de façon transversale la démarche et en intervenant ponctuellement comme expert pour sortir des situations de blocage, afin de garantir l'atteinte des objectifs du plan de progrès, le respect du calendrier prévisionnel et de pérenniser les actions menées.</p>	<p>Qualité et justesse de l'analyse financière :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le choix des éléments comptables, indicateurs et ratios financiers permet l'évaluation de la situation de l'unité, - les calculs des indicateurs et ratios financiers sont exacts, - les éléments comptables, indicateurs et ratios financiers sont correctement interprétés, - l'évaluation financière de l'unité, notamment sa rentabilité et sa solvabilité, est juste. 		
<p>7. Optimisation de la performance financière des processus industriels</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse de la performance financière de l'activité de production - L'identification des axes d'amélioration et leur intégration dans le plan d'excellence opérationnelle 	<p>C.21 Analyser les résultats financiers de l'activité sur son périmètre de responsabilité, en s'appuyant sur les éléments comptables élaborés par les services financiers (bilan, compte de résultat, tableaux de bord de gestion) et en interprétant les indicateurs clés et ratios significatifs (Ebitda par exemple), se référant aux normes sectorielles et aux performances des concurrents, afin d'identifier les axes à investiguer pour contribuer à l'optimisation de la performance financière et de la capacité d'investissement de l'unité industrielle.</p>		

<ul style="list-style-type: none"> - Le suivi et la maîtrise des coûts de production - La construction et le suivi du budget 	<p>C.22 Analyser les différents coûts induits par l'activité sur son périmètre de responsabilité, en choisissant la ou les méthodes appropriées (coûts complets, coûts partiels), en intégrant et décomposant l'ensemble des charges directes et indirectes et en intégrant tous les éléments disponibles permettant de projeter leur évolution, afin d'identifier les indicateurs à mettre en place pour garantir leur maîtrise et les axes de travail pour leur rationalisation.</p>		<p>Qualité de l'étude des coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les coûts générés par les différentes activités de l'unité sont recensés exhaustivement et analysés, - les prix pratiqués par les prestataires et fournisseurs sont étudiés et pris en compte, - l'estimation des coûts induits par les différentes activités de l'unité est juste.
	<p>C.23 Construire et suivre le budget de l'activité sur son périmètre de responsabilité, en prenant en compte les besoins de l'activité courante, les orientations issues du plan stratégique et les axes d'amélioration issus du plan de progrès, en analysant périodiquement les résultats en termes de dépenses et de niveau de rentabilité, afin d'inscrire la conduite des activités et de leurs développements dans une démarche d'optimisation financière.</p>		<p>Justesse et réalisme du budget prévisionnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les calculs et prévisions budgétaires sont réalistes, - les calculs et prévisions budgétaires sont exacts, - les choix et arbitrages budgétaires sont sécurisés et optimaux, - la sélection des outils de suivi et de contrôle des dépenses est adaptée au contexte.
<p>8. Évaluation et organisation de projets complexes et de transformation en contexte industriel</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'identification, la définition et la sélection des projets stratégiques à mener - L'évaluation de l'ensemble des dimensions / impacts du projet à mener - La conception des conditions de réalisation des projets choisis 	<p>C.24 Initier un projet à fort impact pour l'unité industrielle, en définissant ses objectifs et en démontrant son opportunité (rentabilité et bénéfices attendus) au moyen des outils usuels (NPV - Net Present Value ; IRR - Internal Rate of Return ; ROI - Return On Investment), afin de justifier son engagement et son phasage, dans le respect de la stratégie de l'entreprise et de ses axes de développement.</p>	<p>Toutes les compétences associées (C.24 à C.29) sont évaluées sur la base de la production suivante :</p> <p>La conduite d'un projet complexe en contexte industriel en lien avec une problématique à fort impact pour l'entreprise, restituée par un rapport de management de projet et une soutenance.</p> <p>Mise en situation réelle, basée sur une expérience en entreprise industrielle.</p>	<p>Qualité de l'analyse préalable à la mise en œuvre du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les acteurs concernés, impactés et à impliquer sont identifiés avec justesse et exhaustivité, - les interrelations, communautés et divergences d'intérêt entre les différents acteurs sont identifiées et définies, - les facteurs de complexité sont repérés et solutionnés, - l'opportunité du projet est démontrée par la mobilisation d'outils objectifs, - les risques et facteurs de risque sont détectés, définis et évalués, - les mesures de prévention et de gestion du risque sont adaptées au projet, - les objectifs du projet sont explicités et mesurables qualitativement et quantitativement.
	<p>C.25 Conduire l'analyse systémique des projets à réaliser, en anticipant les risques générés et en imaginant les mesures permettant d'éviter leur survenue ou de minorer leurs effets et en prenant en considération ses facteurs de complexité et ses éventuelles interactions, afin de déterminer l'approche à privilégier – qu'elle soit prédictive, agile ou hybride – , et de déduire les méthodes de conduite et outils de suivi à mettre en œuvre.</p>		

	<p>C.26 Concevoir l'organisation des projets à réaliser, en déterminant leurs modalités de gouvernance et en identifiant leurs différentes phases successives et leurs principaux jalons et étapes de réalisation matérialisés dans un calendrier, afin de mettre en place des conditions de mise en œuvre optimisant leur maîtrise et la minoration de survenue des risques associés.</p>	<p>Le livrable est un dossier réalisé individuellement et présenté oralement devant le jury d'évaluation.</p>	<p>Adaptation des moyens, méthodes et outils de management aux spécificités du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les équipes constituées sont suffisantes au regard des compétences nécessaires à la mise en œuvre du projet, - les rôles, missions, périmètres et responsabilités des différents intervenants sont délimités et complémentaires, - l'organisation est appropriée et correctement dimensionnée au regard des besoins du projets, - les modalités et outils de communication sont efficaces et garantissent le niveau d'information des parties prenantes.
<p>9. Pilotage de projets complexes et de transformation en contexte industriel</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le pilotage et l'animation de l'écosystème des projets - L'évaluation des projets et la mise en place des adaptations nécessaires - Le reporting des projets 	<p>C.27 Animer l'écosystème du projet, en mobilisant ses différentes parties prenantes, en instaurant des modalités de communication garantissant un juste niveau d'information et en favorisant le consensus et l'acceptation des prises de décision opérées au regard de l'évolution du projet, afin de favoriser la collaboration de l'ensemble des acteurs impliqués, la complémentarité des interventions ainsi que l'installation de condition facilitant le changement au sein des équipes.</p>		<p>Maîtrise du déroulement du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les modalités de pilotage du projet sont présentées, - les mesures mises en place pour assurer le respect des critères de qualité, coût et délai sont restituées et leur efficacité commentée, - les aléas et difficultés du projet, notamment en matière de résistance au changement sont partagés ; les modes de résolution des problématiques rencontrées sont documentés.
	<p>C.28 Superviser le déroulement des opérations, en s'assurant du respect des critères de qualité et de sécurité, des coûts et délais, de la traçabilité, de la prise en compte des enjeux environnementaux et sociétaux, en imaginant des solutions aux problèmes rencontrés et en décidant de façon concertée des ajustements à apporter en fonction des conditions de leur mise en œuvre et des aléas pouvant survenir, afin garantir le bon avancement du projet à chaque étape, dans chacune de ces dimensions et dans le respect des objectifs.</p>		<p>Qualité du bilan présenté oralement et documenté :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les résultats du projet sont qualifiés, - la restitution s'appuie sur des indicateurs et critères factuels, - l'atteinte ou l'écart avec les objectifs initiaux est explicitée, - les pratiques efficaces sont repérées et capitalisées, - les voies d'amélioration sont identifiées.
	<p>C.29 Etablir le bilan de chaque projet, en évaluant la réussite des opérations au regard des résultats obtenus, sur les plans qualitatif et quantitatif, compte tenu des objectifs initiaux, afin d'en rendre compte à sa direction et aux différentes parties prenantes, dans un souci de résultats, de transparence et d'amélioration.</p>		

<p>10. Définition de la stratégie managériale de l'unité industrielle</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'analyse du système managérial de l'entreprise et l'évaluation de l'impact des personnes clés - La définition et la mise en place des méthodes de management - La mise en place d'un management participatif 	<p>C.30 Développer une vision systémique de son organisation, en évaluant les pratiques des personnes clés, et le positionnement des managers et chefs d'équipe de l'unité industrielle ainsi que les modalités d'exercice et de partage du pouvoir, afin d'élaborer une stratégie managériale adaptée aux spécificités de l'entreprise permettant de valoriser son potentiel humain.</p>	<p>Toutes les compétences associées (C.30 à C.37) sont évaluées sur la base de la production suivante :</p>	<p>Pertinence de l'analyse de l'organisation de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les rapports de force et de pouvoir internes à l'entreprise sont identifiés, - l'organisation managériale est interprétée et qualifiée, les forces, faiblesses et risques de l'organisation sont correctement identifiés.
<p>11. Planification et mise en place de l'organisation et des ressources humaines</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le repérage des talents à promouvoir - Le développement de l'attractivité de l'unité industrielle - La définition des règles et procédures, du système de relation/communication de l'équipe - La structuration et l'organisation des conditions de travail 	<p>C.31 Adapter son style de management, en adoptant un positionnement juste et faisant preuve d'une grande capacité d'écoute et de communication, en privilégiant une approche fondée sur la participation, le challenge, la délégation et l'autonomie, afin de développer une dynamique à la fois individuelle et collective autour de laquelle construire la motivation et la cohésion d'équipes diversifiées.</p>	<p>Le management sur le plan humain et organisationnel des ressources humaines d'une unité industrielle, restitué par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le diagnostic du système managérial de l'entreprise, - l'organisation des conditions de travail et des processus de suivi de la qualité de vie au travail ; la matérialisation des éléments distinctifs valorisant la marque employeur de l'unité industrielle, - une stratégie d'alignement du capital humain de l'unité industrielle avec l'évolution des besoins générés par les transformations industrielles et incluant la GEPP, la priorisation des recrutements nécessaires au maintien de la compétitivité, la priorisation des actions de développement des compétences des salariés 	<p>Qualité de l'analyse des méthodes de management observées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les méthodes observées sont évaluées et leur efficacité justifiée, - les pratiques managériales efficaces sont identifiées, - l'auto-analyse de ses propres méthodes est juste et lucide, - les voies d'amélioration sont repérées, - des adaptations pertinentes des méthodes de management sont préconisées pour favoriser le consensus et l'adhésion des équipes.
	<p>C.32 Contribuer à l'instauration de conditions de travail attractives et de parcours de mobilité, en étroite collaboration avec les ressources humaines de l'entreprise, en repérant les talents et potentiels à promouvoir et en s'attachant à développer l'attractivité de l'unité industrielle (ergonomie des postes, bien-être des équipiers, dispositifs de remontées des feedbacks, forums d'échange, organisation favorisant une plus grande variété des tâches...), afin de mettre en adéquation les moyens humains avec les besoins générés par les prévisions d'activités / orientations stratégiques de l'entreprise tout en favorisant la mobilité interne et la montée en compétences.</p>		<p>Clarté et rationalité de l'organisation du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organisation globale du travail au sein de l'unité industrielle est matricielle et favorise la transversalité, l'agilité et la mobilité des individus, - la définition des conditions de travail mineure, dans la mesure du possible les effets de la pénibilité et ses conséquences sur le bien-être des individus, - des dispositifs d'écoute, d'échange et de remontées de la parole « salariée » sont prévus, - des aménagements et dispositions sont mis en place pour accueillir et maintenir en emploi les personnes en situation de handicap, - les conditions de travail au sein de l'unité industrielle sont attractives.
	<p>C.33 Structurer le travail des équipes, en établissant les règles, procédures et modes d'interrelation et d'interaction de ses collaborateurs, en privilégiant une organisation matricielle, tenant compte du profil et des caractéristiques de ses collaborateurs, et favorisant l'autonomie et le challenge individuel, afin de fixer un cadre de travail clair pour tous, adapté aux spécificités de l'unité industrielle.</p>	<p>Etudes de cas pratiques réelles ou fictives portant sur une entreprise industrielle.</p>	

<p>12. Pilotage des ressources humaines de l'unité industrielle</p> <p><i>Principales tâches :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'encadrement d'équipes diversifiées et à haut potentiel - Le contrôle des performances individuelles et du respect des objectifs - La participation à la mise en œuvre d'une politique de recrutement inclusive et responsable, et à l'intégration des nouvelles recrues - L'évaluation des besoins et la participation à la mise en place des plans de développement des compétences - La gestion de l'évolution des compétences des équipes 	<p>C.34 Encadrer le travail d'équipes diversifiées, en veillant au maintien de bonnes conditions de travail et à l'application des différentes réglementations touchant l'emploi des équipes et en contrôlant la performance du travail des équipes de production et le respect des objectifs fixés, afin de maximiser la performance, la sécurité et la qualité de vie des collaborateurs et améliorer la compétitivité de l'unité industrielle.</p>	<p>Le livrable est un dossier réalisé individuellement compilant les études de cas réalisées et présenté oralement devant le jury d'évaluation</p>	<p>Conformité des conditions de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des mesures assurant l'application stricte des règles de sécurité et de qualité de vie au travail sont mises en place, - des indicateurs permettant le suivi et l'évaluation de la sécurité et de la qualité de vie au travail sont implémentés.
	<p>C.35 Favoriser la reconnaissance de ses collaborateurs en étroite relation avec les RH, en participant à la mise en œuvre des procédures d'évaluation et en appliquant la politique de rémunération, afin de contribuer à la promotion des talents et maximiser la motivation des équipes dans le respect de la stratégie RH et du budget.</p>		<p>Qualité du système d'évaluation des collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les entretiens d'évaluation sont systématisés et outillés, - des grilles d'évaluation permettent l'objectivation de l'appréciation des collaborateurs, - un processus de gratification et de reconnaissance des collaborateurs, fondé sur des indicateurs objectifs et factuels, est proposé.
	<p>C.36 Impulser le processus de recrutement, en synthétisant et priorisant les besoins en recrutement à tous les niveaux du processus industriel, dans une démarche d'anticipation, de prise en compte du manque chronique d'effectif et de valorisation d'une plus grande diversité (genre nationalité cursus), en validant les profils recherchés et en supervisant le processus d'intégration des nouvelles recrues, afin de gérer l'évolution de la composition de ses équipes induite par les prévisions d'activités et les méthodes de production.</p>		<p>Pertinence de l'évaluation des besoins en recrutement de l'unité industrielle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les profils stratégiques pour l'unité industrielle sont définis, en croisant l'évaluation de leur rareté et celle de leur importance pour son activité, - les besoins en recrutement de l'unité industrielle sont quantifiés et planifiés dans le temps de façon anticipée, - la politique de recrutement intègre les engagements RSE de l'entreprise et favorise la diversification des profils recrutés et garantit l'inclusion des personnes en situation de handicap.
	<p>C.37 Déterminer les besoins en compétences de l'unité industrielle à court et moyen termes, en collaboration avec la DRH et les prestataires externes, en tenant compte des fortes évolutions en lien avec les innovations organisationnelles et technologiques, afin de disposer des compétences induites par la transformation de l'outil industriel et nécessaires au maintien de sa compétitivité.</p>		<p>Pertinence de la projection des besoins en compétences de l'unité industrielle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les besoins générés par l'évolution des métiers, en lien avec celle méthodes et des processus de produits induits par

			les technologies numériques, sont identifiés de façon anticipée, - les besoins en compétences nouvelles sont hiérarchisés et priorités, - les modalités de développement des compétences attendues sont définies (formation interne, externe...).
--	--	--	---