

REFERENTIEL DU CQPM

TITRE DU CQPM : Management d'équipe(s) autonome(s)

I OBJECTIF PROFESSIONNEL DU CQPM

Le titulaire de la qualification est généralement amené, dans le respect des règles de l'entreprise, à être responsable d'un secteur d'activité quel qu'en soit le domaine (production, maintenance, logistique, qualité). Selon la taille et l'organisation de l'entreprise, son responsable hiérarchique peut être un chef d'atelier, de service ou d'entreprise.

Les missions ou activités confiées au titulaire peuvent porter à titre d'exemples non exhaustifs sur :

- La coordination des actions de plusieurs équipes ou animateurs d'équipes ;
- La mise en place de moyens humains et techniques pour garantir l'obtention des objectifs et assurer la continuité de fonctionnement ;
- La mise en cohérence des pratiques ;
- L'optimisation des coûts ;
- L'alimentation de la réflexion des décideurs par ses analyses et propositions ;
- La contribution au plan de progrès inter services avec une approche globale sur l'entreprise.

Pour cela, il (elle) doit être capable de :

- 1) Définir l'organisation de l'activité de son secteur
- 2) Optimiser le fonctionnement de son secteur face aux aléas et événements
- 3) Proposer des solutions d'amélioration de la performance de son secteur
- 4) Elaborer et mettre en œuvre des démarches d'amélioration de la performance
- 5) Définir les besoins en compétences de son secteur
- 6) Evaluer les compétences des membres de son équipe
- 7) Assurer l'évolution des compétences des membres de son équipe
- 8) Gérer les informations nécessaires au fonctionnement de son secteur
- 9) Créer la cohésion de l'équipe
- 10) Conduire les projets d'évolution de son secteur

II REFERENTIEL DE CERTIFICATION

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
1. Définir l'organisation de l'activité de son secteur	A partir des prévisions et des objectifs d'activité du secteur, sur un horizon donné par l'entreprise, et selon les pratiques de l'entreprise.	<input type="checkbox"/> Les ressources en équipements, personnels et matière, sont identifiées et la capacité de production d'activité prévue est prise en compte.
		<input type="checkbox"/> La capacité est comparée à la charge de travail à assurer. Les écarts sont identifiés.
		<input type="checkbox"/> Les solutions d'ajustement de charge ou de capacité sont identifiées, en fonction des priorités et des ressources (compétences, moyens) disponibles, négociées avec les personnes concernées (la hiérarchie, le cas échéant le(s) responsable(s) d'équipe(s) sous sa responsabilité, le personnel, les services supports, ...).
		<input type="checkbox"/> Le planning définitif est établi en tenant compte des objectifs et des contraintes (quantité, qualité, délais, sécurité, coût, disponibilité des ressources...).
2. Optimiser le fonctionnement de son secteur face aux aléas et événements	A partir d'au minimum 2 cas significatifs d'aléas ou d'événements de nature différente, survenant dans l'horizon du planning.	<input type="checkbox"/> Les données relevant de son niveau de responsabilité sont collectées et analysées avec une méthode logique. La décision d'ajustement prend en compte les conséquences à venir.
		<input type="checkbox"/> La décision d'ajustement est prise avec réactivité et les instructions sont transmises aux personnes concernées (la hiérarchie, le cas échéant le(s) responsable(s) d'équipe(s) sous sa responsabilité, le personnel, les services supports,...).
		<input type="checkbox"/> L'évènement et la décision sont enregistrés; les conséquences sont anticipées et une (ou plusieurs) action(s) de réajustement est (sont) mise(s) en œuvre.
		<input type="checkbox"/> La mise en œuvre est contrôlée et le résultat attendu est vérifié à partir d'indicateur(s) clairement défini(s).

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p>3. Proposer des solutions d'amélioration de la performance de son secteur</p>	<p>A partir de l'analyse des données transmises par les équipiers, ou par les services supports, en utilisant le système d'information de l'entreprise.</p>	<p><input type="checkbox"/> Les données d'activité (quantité ou niveau d'activité, non conformités, heures déclarées, ...) sont comparées régulièrement aux prévisions ou objectifs en utilisant des tableaux de bord et indicateurs.</p>
		<p><input type="checkbox"/> Les indicateurs mis en place prennent en compte le cas échéant les différentes équipes et les données transmises par le(s) responsable(s) d'équipe(s) sous sa responsabilité.</p>
		<p><input type="checkbox"/> L'analyse de la performance du secteur est réalisée par des bilans réguliers. Les écarts sont identifiés et les causes sont analysées avec une méthode adaptée.</p>
		<p><input type="checkbox"/> En fonction des écarts, les techniques de prévisions sont consolidées ou bien des démarches d'amélioration sont proposées.</p>
<p>4. Elaborer et mettre en œuvre des démarches d'amélioration de la performance</p>	<p>A partir des bilans réguliers du fonctionnement de son secteur, d'une décision de la hiérarchie, ou d'un projet de développement de l'entreprise.</p>	<p><input type="checkbox"/> Le contour du projet est bien précisé. Les analyses et recherches de solutions sont conduites avec méthode et impliquent toutes les ressources utiles (équipiers, le cas échéant responsable(s) d'équipe(s) sous sa responsabilité, services supports, homologues, compétences complémentaires...).</p>
		<p><input type="checkbox"/> Un plan d'actions visant l'amélioration de la performance de son secteur est établi et prévoit le planning, les ressources allouées et les indicateurs de résultat.</p>
		<p><input type="checkbox"/> Le plan d'actions est mené dans le respect du résultat attendu et les écarts sont justifiés.</p>
		<p><input type="checkbox"/> Les résultats sont contrôlés et analysés pour prendre en compte le retour d'expérience dans une logique d'amélioration continue.</p>

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p>5. Définir les besoins en compétences de son secteur</p>	<p>A partir du fonctionnement de son secteur et des perspectives d'évolution de son organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="884 272 2045 363">☐ Les besoins en compétences de son secteur sont définis en nombre et en qualité, (grille de compétences, ...) en prenant en compte les activités et les tâches du secteur à court et moyen termes. <li data-bbox="884 368 2045 459">☐ Les supports et indicateurs (fiches de postes, de mission, modes opératoires, ...) sont mis à jour en fonction de l'évolution des besoins. <li data-bbox="884 464 2045 628">☐ Les écarts entre les besoins de son secteur et leur couverture sont identifiés. L'analyse des écarts définit les besoins en recrutement ou ajustement(s) en ressources humaines sur le plan qualitatif et quantitatif. <li data-bbox="884 633 2045 746">☐ Face à un besoin de ressources, les compétences prioritaires sont identifiées; le profil recherché est défini et transmis au service décisionnaire.
<p>6. Evaluer les compétences des membres de son équipe</p>	<p>Dans le respect des pratiques RH de l'entreprise et en utilisant les supports et outils de l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="884 788 2045 922">☐ Les compétences (savoir, savoir-faire techniques et relationnels) mises en œuvre par les collaborateurs sont évaluées selon une méthode rigoureuse. Leur niveau est formalisé dans des supports de l'entreprise (habilitations, tableau de poly compétences, ...) <li data-bbox="884 927 2045 1091">☐ Des entretiens d'évaluation sont préparés et conduits régulièrement en autonomie. Ils prennent en compte l'atteinte des objectifs par le salarié, l'identification des causes de non atteinte, la bonne tenue du poste, les savoirs relationnels, les projets d'évolution de la personne. <li data-bbox="884 1096 2045 1260">☐ L'analyse des écarts entre les compétences visées et les compétences réelles est expliquée aux collaborateurs et formalisée, en autonomie. Les mesures de formation et/ou d'évolution du poste pour combler ces écarts sont proposées. <li data-bbox="884 1265 2045 1369">☐ L'effectivité et l'efficacité du mode d'évaluation des compétences pratiqué le cas échéant par les responsables d'équipe(s) sous sa responsabilité sont contrôlées.

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence
<p>7. Assurer l'évolution des compétences des membres de son équipe</p>	<p>A partir de l'observation de ses collaborateurs au quotidien et dans le respect des pratiques RH de l'entreprise et des plans de développement de son secteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Le potentiel et les projets d'évolution de chaque collaborateur sont repérés et formulés au cours d'un entretien formel. <input type="checkbox"/> Un plan d'objectifs personnalisé est défini avec chaque collaborateur et proposé à la hiérarchie.
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les actions de formation répondant aux besoins du secteur et prenant en compte les besoins individuels des membres de l'équipe, y compris lui-même, sont définies et proposées à la hiérarchie.
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les actions d'accompagnement individuel (tutorat, mobilité) sont organisées et l'atteinte des objectifs est vérifiée. La montée en compétences du collaborateur par rapport à l'évolution du besoin est assurée par un programme structuré et progressif.
<p>8. Gérer les informations nécessaires au fonctionnement de son secteur</p>	<p>Dans le cadre des moyens existants et des pratiques de l'entreprise, à partir de situations de nature différente, montrant une maîtrise des trois modes de communication, oral visuel et écrit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les informations concernant le secteur ou utiles à son fonctionnement (orientations générales de l'entreprise, événements, objectifs, politique sécurité, qualité, ...) sont élaborées ou sélectionnées méthodiquement, et formulées de manière compréhensible par les personnes concernées et transmises.
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La communication orale est adaptée au contexte et aux interlocuteurs (réunion, entretien individuel, entretien de cadrage, ...). La vérification de la bonne compréhension du contenu est réalisée.
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Des supports de communication visuels (indicateurs, tableaux de bord, autres informations,...), sont mis à jour régulièrement et commentés. Ils sont vivants et attractifs.
		<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Les supports écrits (notes, consignes, mails, procédures,...) sont rédigés dans un langage adapté aux interlocuteurs.

Capacités professionnelles	Conditions de réalisation	Critères observables et / ou mesurables avec niveau d'exigence
9. Créer la cohésion de l'équipe	A partir d'au minimum deux situations professionnelles courantes de management.	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="904 272 2045 347"><input type="checkbox"/> Les objectifs du secteur sont expliqués, commentés et argumentés. Des réponses sont apportées aux interrogations des collaborateurs le plus rapidement possible. <li data-bbox="904 379 2045 454"><input type="checkbox"/> Un recueil de suggestions émises par les collaborateurs est organisé et géré. Les suggestions sont prises en compte et une réponse est apportée, le plus rapidement possible. <li data-bbox="904 486 2045 592"><input type="checkbox"/> Les collaborateurs sont impliqués dans des groupes de travail et leurs propositions sont exploitées. Les réunions avec les membres de ses équipes sont animées de manière efficace et l'écoute des collaborateurs est avérée. <li data-bbox="904 624 2045 699"><input type="checkbox"/> La délégation de missions à certains collaborateurs est organisée. Le choix de ces collaborateurs est fonction de critères définis. <li data-bbox="904 730 2045 783"><input type="checkbox"/> Les situations de conflits, de crises, d'intérêts divergents sont identifiées et traitées dans le sens d'une recherche de solution, en autonomie.
10. Conduire les projets d'évolution de son secteur	A partir d'un projet de mise en place de nouvelles organisations, structures ou méthodes visant l'amélioration de la performance.	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="904 826 2045 879"><input type="checkbox"/> La participation à des groupes projet dans le secteur ou interservices montre la contribution aux propositions, solutions, idées nouvelles. <li data-bbox="904 911 2045 1002"><input type="checkbox"/> Une vision transversale et globale est privilégiée dans les relations avec les collaborateurs, les services supports, les autres secteurs, les clients (internes et/ou externes). Les propositions formulées visent l'intérêt de l'ensemble. <li data-bbox="904 1050 2045 1125"><input type="checkbox"/> Les engagements pris avec les fonctions transversales (services supports, autres unités) sont menés à bien dans une logique de relation client fournisseur. <li data-bbox="904 1189 2045 1279"><input type="checkbox"/> La mise en œuvre de plans d'actions montre la prise en compte des spécificités d'organisation de l'entreprise et des facteurs humains dans les équipes (induire le changement, motiver, faire adhérer, faciliter l'appropriation, ...).

III CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

Pour que le candidat¹ soit déclaré admissible par le jury de délibération l'ensemble des capacités professionnelles décrites dans le référentiel de certification doit être acquis.

IV MODALITES D'EVALUATION

IV.1 Conditions de mise en œuvre des évaluations en vue de la certification

- Tout engagement dans une démarche ayant pour objet le CQPM (formation, validation des acquis..) implique l'inscription préalable du candidat à la certification auprès de l'UIMM territoriale centre d'examen.
- L'UIMM territoriale centre d'examen et l'entreprise ou à défaut le candidat (VAE, demandeurs d'emploi...) définissent dans un dossier qui sera transmis à l'UIMM centre de ressource, les modalités d'évaluation qui seront mises en œuvre en fonction du contexte parmi celles prévues dans le référentiel de certification.
- Les modalités d'évaluation reposant sur des activités ou projets réalisés en milieu professionnel sont privilégiées. Dans les cas exceptionnels où il est impossible de mettre en œuvre cette modalité d'évaluation et lorsque cela est prévu dans le référentiel de certification, des évaluations en situation professionnelle reconstituée pourront être mises en œuvre.

IV.2 Mise en œuvre des modalités d'évaluation

Les capacités professionnelles sont évaluées à l'aide des critères avec niveau d'exigence et selon les conditions de réalisation définies dans le référentiel de certification.

A) Validation des capacités professionnelles

L'acquisition de chacune des capacités professionnelles est validée par une commission d'évaluation sur la base :

- des différentes évaluations
- de l'avis de l'entreprise
- de l'entretien avec le candidat

¹ Le terme générique « candidat » est utilisé pour désigner un candidat ou une candidate.

B) Définition des différentes modalités d'évaluation

a) Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel

Le candidat transmet un rapport à l'UIMM territoriale centre d'examen, dans les délais et conditions préalablement fixés, afin de montrer que les capacités professionnelles à évaluer selon cette modalité ont bien été mises en œuvre en entreprise à l'occasion d'un ou plusieurs projets ou activités.

La présentation de ces projets ou activités devant une commission d'évaluation permettra au candidat de démontrer que les exigences du référentiel de certification sont satisfaites.

b) Avis de l'entreprise

L'entreprise (tuteur, responsable hiérarchique ou fonctionnel...) donne un avis en regard du référentiel de certification (capacités professionnelles et/ou critères) sur les éléments mis en œuvre par le candidat lors de la réalisation de projets ou activités professionnels.