

## REFERENTIEL DU CQPM

Titre du CQPM : **Manager de secteur d'activités**

### 1. REFERENTIEL D'ACTIVITES DU CQPM

#### 1.1. Mission (s) et activités visées par la certification professionnelle

*Le manager de secteur d'activités est responsable de l'organisation et de la performance de son secteur (atelier ou service). Il est placé sous la responsabilité directe d'un chef de département, ou de la direction.*

*Les activités de son secteur peuvent s'exercer dans le domaine de la production, de l'emboutissage, du ferrage, de la peinture, du montage, de la maintenance, de la logistique, de la qualité, ...*

*Le manager de secteur d'activités s'appuie sur une équipe de plusieurs responsables d'équipes, nombre qui varie en fonction du type secteur (production, qualité, maintenance...) et/ou de la taille de son secteur (généralement défini par le nombre de poste du secteur), pour coordonner les ressources humaines (opérateurs, animateurs d'équipe, techniciens, responsables d'équipes...) et pour mobiliser les moyens matériels adéquats (équipements de production, de manutentions...) afin d'atteindre les objectifs fixés par son hiérarchique en termes de sécurité, performance, qualité, coûts et délais.*

*En fonction des différents contextes et organisation des entreprises, les missions ou activités du manager de secteur d'activités sont :*

- **La construction de l'organisation de son secteur**

*Cette activité consiste à organiser son secteur afin d'atteindre les objectifs sur un horizon à court et moyen terme et à veiller au maintien d'une organisation efficiente. Des moyens d'appoint doivent être mis en place pour pallier les aléas et événements remontés par les responsables d'équipes. Les besoins en compétences et en ressources matérielles sont adaptés au juste nécessaires et en y intégrant les autres secteurs d'activité (client et/ou fournisseur) impactés afin de permettre aux responsables d'équipe d'atteindre leurs objectifs.*

*L'activité consiste également à communiquer de manière adaptée les informations utiles au fonctionnement du secteur (prévisions, objectifs d'activité) en organisant des réunions avec les responsables d'équipes et avec les managers des autres secteurs d'activité de l'entreprise afin de renforcer la cohésion du secteur et l'implication de l'ensemble des collaborateurs.*

- **La conduite du changement de son secteur**

*Cette activité consiste à conduire le changement dans son secteur en menant des projets d'évolution et d'innovation. La conduite du changement de son secteur implique de comparer les données de l'activité avec les objectifs fixés en utilisant les outils adéquats (tableaux de bord, indicateurs...). Un groupe projet est constituée à la suite d'une sélection qualitative de ressources humaines privilégiant une vision transversale (responsables d'équipe, collaborateurs, services supports, clients (internes ou externes)) pour permettre de renforcer l'adhésion, d'améliorer la performance de son secteur et d'atteindre des objectifs fixés par l'entreprise. Le pilotage du plan d'action prend en compte des spécificités d'organisation de l'entreprise et des facteurs humains dans les équipes (induire le changement, motiver, faire adhérer...). Les bilans réguliers permettent de réunir le groupe projet pour analyser les performances, les causes des écarts et proposer des démarches d'amélioration en s'appuyant sur les données remontées par les responsables d'équipes. L'efficacité du plan*

d'action mis en place est contrôlée et une analyse permet d'établir un retour d'expérience dans une logique d'amélioration.

- **Le management des compétences de son secteur**

*Cette activité consiste à manager les compétences de son secteur en prenant en compte l'activité à court, moyen et long terme et à identifier les besoins en compétences nécessaires pour atteindre les objectifs. L'analyse des informations transmises par les responsables d'équipes relatives aux compétences des collaborateurs permet de mesurer les écarts entre les besoins et les ressources disponibles, afin de définir les ajustements nécessaires en ressources humaines tant sur le plan quantitatif que qualitatif.*

*Cette activité consiste également à évaluer les compétences des responsables d'équipes selon une méthode rigoureuse (savoir, savoir-faire et savoir-être) en utilisant des supports adaptés et/ou développés par l'entreprise et en respectant les règles de la politique RH de la direction de l'entreprise.*

*Le management des compétences implique d'assurer l'évolution des compétences des membres de son équipe et de son secteur. A partir des résultats des différents entretiens ou évaluations transmis par les responsables d'équipes, un plan de développement des compétences est établi pour son secteur. Des mesures de formation ou d'évolution sont proposées pour combler les écarts entre compétences visées et compétences réelles.*

## **1.2. Environnement de travail**

*Les missions du manager de secteur d'activités s'exercent au sein d'entreprises de domaines variés : aéronautique, automobile, électronique, métallurgie, mécanique, l'énergie, l'industrie technologique, alimentaire, chimie...*

*Il exerce dans des entreprises où la production se déroule en continu ou semi continu, le travail peut donc être organisé en équipe postée. Le manager doit, dans ce cas, s'assurer de la transmission des informations concernant l'activité de son secteur entre ses différents responsables d'équipes, aux moments des changements d'équipes.*

## **1.3. Interactions dans l'environnement de travail**

*Le manager de secteur d'activités est à la tête d'une ou plusieurs équipes. Il a sous sa responsabilité les responsables d'équipes. Il est force de propositions et possède des qualités de communication, de négociation et de conviction. Il doit rendre compte de son activité et de ses prises de décisions à sa hiérarchie. Le manager de secteur d'activités utilise toutes les formes de communication (orale ou écrite). Avec les responsables d'équipes, il gère les sollicitations et les relations conflictuelles au sein du secteur et il communique les informations utiles au fonctionnement de son secteur de manière adaptée à la situation et aux interlocuteurs.*

*Au quotidien il doit réagir promptement et prendre les décisions qui s'imposent pour assurer le fonctionnement du secteur. Il travaille en étroite collaboration avec les services supports (maintenance, qualité, sécurité, environnement, ressources humaines...). Il est également en lien avec les instances représentatives du personnel.*

*Le manager de secteur d'activités est dans une relation clients/fournisseurs : son client (service interne, clients extérieurs) lui a exprimé un besoin, caractérisé par des indicateurs de performance notamment en termes de sécurité, quantité, délai et coût.... Il doit donc fournir un service ou un produit conforme aux besoins. L'objectif du manager est de satisfaire le client. Pour cela il doit mobiliser les responsables d'équipes et les membres de son secteur pour améliorer en permanence la performance des résultats.*

*L'intégration des personnes en situation de handicap et l'adaptation du poste de travail est assurée par le manager en étroite collaboration avec le référent handicap de l'entreprise ou avec les structures et associations spécialisées.*

## 2. REFERENTIEL DE COMPETENCES

### Compétences et connaissances afférentes au CQPM visé :

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

Blocs de compétences	Compétences professionnelles	Connaissances associées
<b>BDC</b> <b>La construction de l'organisation de son secteur</b>	1. Définir l'organisation de l'activité de son secteur à court et moyen terme	<p>Le suivi, l'organisation des activités (tableaux de bord, indicateurs...)                      l'utilisation des logiciels gestion (ERP, GMAO, progiciels,...)                      Les normes de l'assurance qualité (ISO, AFNOR,...)                      Les outils de la démarche qualité (AMDEC, 5 P, MRP,...)                      Les fondamentaux de l'économie d'entreprise</p>
	2. Optimiser le fonctionnement de son secteur face aux aléas et événements	<p>Les pratiques managériales (gestion et animation de réunions, délégation de tâches, gestion de conflits, cohésion et travail en équipe, travail en équipe multigénérationnelle)                      Les techniques de communication écrites et orales,                      Droit social, du travail et droit réglementaire (inspection du travail, habilitations, DRIRE...), Sécurité et risques psycho-sociaux</p>
	3. Manager son secteur	<p>Acquérir les connaissances de base sur le handicap,                      Connaître les fondamentaux du handicap dans l'emploi,                      Découvrir les multiples solutions de compensation,                      Réussir l'intégration d'une personne en situation de handicap,                      Communiquer en interne sur le handicap,</p>
<b>BDC</b> <b>La conduite du changement de son secteur</b>	1. Mesurer la performance de son secteur	<p>La gestion de projet                      Les outils de l'amélioration continue (Kaizen, 8D, 5M...)                      Les outils de mesure de la performance                      Les méthodes de résolution de problème et les techniques de travail en groupe (PDCA, QRQC,..)</p>
	2. Conduire des projets d'amélioration de la performance de son secteur	<p>L'accompagnement du changement                      Acquérir les connaissances de base sur le handicap,                      Connaître les fondamentaux du handicap dans l'emploi,</p>

		<p><i>Découvrir les multiples solutions de compensation, Réussir l'intégration d'une personne en situation de handicap, Communiquer en interne sur le handicap,</i></p>
<p><b>BDC</b> <b>Le management des compétences de son secteur</b></p>	<p>1. <i>Définir les besoins en compétences de son secteur</i></p>	<p><i>La conduite des entretiens professionnels, des évaluations, ... Les fondamentaux de la GPEC Les fondamentaux du plan de développement des compétences Droit social, du travail et droit réglementaire (inspection du travail, habilitations, DRIRE,...) Les méthodes de l'écoute active, d'accompagnement individualisé, ... Acquérir les connaissances de base sur le handicap, Connaître les fondamentaux du handicap dans l'emploi, Découvrir les multiples solutions de compensation, Réussir l'intégration d'une personne en situation de handicap, Communiquer en interne sur le handicap,</i></p>
	<p>2. <i>Evaluer les compétences des membres de son équipe</i></p>	
	<p>3. <i>Assurer l'évolution des compétences des membres de son secteur</i></p>	

### 3. REFERENTIEL D'ÉVALUATIONS

#### 3.1. Conditions de réalisation et d'évaluation des compétences professionnelles selon les critères mesurables, observables et les résultats attendus

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
1. Définir l'organisation de l'activité de son secteur à court et moyen terme	<p>A partir des prévisions et objectifs d'activité du secteur, sur un horizon court et moyen terme donné par l'entreprise et selon les pratiques de l'entreprise.</p> <p>A partir des informations transmises par les responsables d'équipes.</p> <p>Les informations et ressources internes ou externes à l'entreprise concernant l'accueil et le management des personnes en situation de handicap sont mises à disposition.</p>	<p><b>En matière de méthodes utilisées :</b>            La charge de travail du secteur et des équipes est définie en fonction de la capacité de l'activité et est actualisée quotidiennement en tenant compte des indicateurs (reporting, tableaux de bord...).</p> <p>Les ressources nécessaires à l'activité sont dimensionnées en fonction des objectifs (quantité, qualité, délais, sécurité, coûts, ...), des directives de la direction et en fonction des informations transmises par les responsables d'équipes.</p> <p>La planification est réalisée en concertation avec les responsables d'équipes (réunions, tours de terrain...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activité du secteur est organisée pour atteindre les objectifs définis par la direction (quantité, qualité, délais, sécurité, coûts, ...).</li> <li>• Les besoins en ressources matérielles, en approvisionnement et en moyens humains sont identifiés et anticipés.</li> </ul>
		<p><b>En matière de moyens utilisés :</b>            Les ressources en équipements et matières, sont identifiées.            Les besoins en main d'œuvres sont identifiés pour chaque poste de travail.            Les tableaux de l'entreprise sont utilisés (fiches de polyvalence, poly compétence...).</p> <p>Les logiciels internes de l'entreprise sont utilisés (ERP).            Des supports de communication (indicateurs, tableaux de bord, autres informations...) sont mis à jour régulièrement et commentés.</p>	
		<p><b>En matière de liens professionnels / relationnels :</b>            Les informations sont communiquées aux personnes concernées (responsables d'équipes, services supports, collaborateurs, hiérarchie...) de manière adaptée.            Les informations relatives à son secteur sont analysées et transmises à la hiérarchie ou aux autres services de manière synthétique, exploitable et représentative de la réalité des situations.            Les services supports de l'entreprise sont sollicités selon les besoins du secteur (achats, maintenance, qualité, sécurité...).</p> <p>Les solutions sont négociées avec les personnes concernées (hiérarchie, personnel, services supports...).</p>	

		<p><b>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</b></p> <p>Les dispositifs, instructions de sécurité et les règles environnementales liés à l'activité de son secteur sont connus et maîtrisés.</p> <p>Les modifications d'organisation de l'activité de son secteur à court et moyen terme prennent en compte les dispositifs, les instructions de sécurité et les règles environnementales.</p> <p>Les affectations aux différents postes de travail sont réalisées en fonction des compétences et des avis d'aptitudes médicales.</p> <p>En cas d'accueil de personnes en situation de handicap déclaré,</p> <p>Tous les aménagements de compensation sont pris en compte, ils doivent permettre la réalisation du travail dans des conditions satisfaisantes.</p> <p>Le cas échéant, le service de sécurité de l'entreprise est prévenu pour mettre en place des spécificités d'évacuation éventuelles.</p>	
--	--	---	--

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>2. Optimiser le fonctionnement du secteur face aux aléas et aux événements</p>	<p>A partir d'aléas et d'événements remontés par les responsables d'équipes.</p> <p>A partir des informations ou des actions réalisées par les responsables d'équipes</p> <p>Les objectifs sont donnés (sécurité, environnement, quantité, qualité, coût et délai).</p> <p>Les informations réglementaires et/ou normatives sont à disposition. Les règles de sécurité et environnementale sont à disposition.</p> <p>Les informations et ressources internes ou externes à l'entreprise concernant l'accueil et le management des personnes en situation de handicap sont mises à disposition.</p>	<p><b><u>En matière de méthodes utilisées :</u></b>  Les causes des aléas sont identifiées (humains, machines, approvisionnement) en utilisant les outils mis en place par l'entreprise (5 pourquoi, méthodes de résolution de problèmes, diagramme causes-effets...).</p> <p>Les données relevant de son niveau de responsabilité sont collectées auprès des responsables d'équipes et analysées avec une méthode logique (matrice de décisions, AMDEC...).</p> <p>La décision d'ajustement prend en compte les conséquences à venir.</p> <p>La progression des indicateurs du secteur est surveillée.</p> <p><b><u>En matière de moyens utilisés :</u></b>  Les moyens d'appoint (ressources en équipements, personnels et matières...) nécessaires pour pallier les aléas sont mis en place par le manager ou par les responsables d'équipes.</p> <p>La traçabilité de l'action est assurée (ERP, documents de suivi de production, ...).</p> <p><b><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></b>  Des solutions sont mises en œuvre avec les responsables d'équipes et les services supports au besoin.</p> <p>La hiérarchie est informée de la situation et des dispositions mises en place.</p> <p>Les services concernés sont informés des conséquences éventuelles sur l'atteinte des objectifs (retard de livraison...).</p> <p><b><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></b>  Toute situation évaluée dangereuse donne lieu à une alerte.</p> <p>Le respect des consignes de sécurité par les membres de l'équipe est contrôlé.</p> <p>En cas d'accueil de personnes en situation de handicap déclaré,</p> <p>Tous les aménagements de compensation sont pris en compte, ils doivent permettre la réalisation du travail dans des conditions satisfaisantes.</p> <p>Le cas échéant, le service de sécurité de l'entreprise est prévenu pour mettre en place des spécificités d'évacuation éventuelles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les instructions sont transmises aux personnes concernées (les responsables d'équipes, la hiérarchie, le personnel, les services supports...).</li> <li>• La mise en œuvre des moyens d'appoint pour s'adapter aux aléas et aux événements est contrôlée et le résultat attendu est vérifié.</li> <li>• Les objectifs (sécurité, environnement, quantité, qualité, coût et délai...) sont atteints.</li> </ul>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>3. Manager son secteur</p>	<p>Dans son secteur,</p> <p>A partir de situations professionnelles liées au management de l'équipe (organisation de l'activité, réunions d'équipes, conflits, préparation de réunions...)</p> <p>Les informations réglementaires et/ou normatives sont à disposition.</p> <p>Les règles de sécurité et environnementales sont à disposition.</p> <p>Les informations et ressources internes ou externes à l'entreprise concernant l'accueil et le management des personnes en situation de handicap sont mises à disposition.</p>	<p><b>En matière de méthodes utilisées :</b>  Des réunions d'équipes sont menées (quotidiennement ou de manière hebdomadaire...) avec les responsables d'équipes et les collaborateurs (techniciens, services supports...).</p> <p>Les informations utiles au fonctionnement du secteur sont expliquées, commentées et argumentées.</p> <p>Les remontées du terrain effectuées par les responsables d'équipes et les collaborateurs sont prises en compte.</p> <p>Des réponses sont apportées aux interrogations ou suggestions des collaborateurs le plus rapidement possible de manière collective ou individuelle.</p> <p>Certaines missions peuvent être déléguées à des collaborateurs ; la délégation est alors organisée en fonction de critères définis.</p> <p>Les situations de conflits, de crises, d'intérêts divergents sont identifiées et traitées dans le sens d'une recherche de solution.</p> <p><b>En matière de moyens utilisés :</b>  Le mode de communication orale est adapté aux interlocuteurs (réunion, entretien individuel, entretien de cadrage...).</p> <p>La vérification de la bonne compréhension des consignes est réalisée.</p> <p>Les supports écrits (notes, consignes, mails, procédures, outils collaboratifs...) sont rédigés dans un langage adapté aux interlocuteurs directs et habituels.</p> <p>Un management visuel peut être utilisé pour faciliter l'accès des collaborateurs aux objectifs du secteur.</p> <p>Les suggestions ou remarques des membres du secteur sont collectées par différents moyens : recueil de suggestions, boîte à idées, réunions...</p> <p><b>En matière de liens professionnels / relationnels :</b>  Toute information spécifique relative à la gestion organisationnelle du secteur est communiquée aux collaborateurs soit individuellement soit collectivement.</p> <p>Toutes difficultés, anomalies ou incidents relevés sont signalés à la hiérarchie.</p> <p>Le cas échéant, il traite l'information avec les interlocuteurs appropriés (RH, Comité Social Economique, responsable qualité, supports, maintenance, référent handicap...).</p> <p><b>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</b>  La réglementation de l'entreprise est communiquée et diffusée aux membres de son secteur : le règlement intérieur, les consignes de sécurité et de protection de l'environnement, la qualité.</p> <p>L'accueil des collaborateurs en situation de handicap est préparé, et permet notamment d'anticiper les éventuels besoins (aménagement, formations, etc.) en tenant compte des préconisations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prévisions et objectifs d'activité du secteur donnés par l'entreprise sont commentés et argumentés aux équipes.</li> <li>• La cohésion du secteur et l'implication de l'ensemble des collaborateurs permet d'atteindre les objectifs en termes de sécurité, qualité, coûts, et délai.</li> </ul>



Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>4. Mesurer la performance de son secteur</p>	<p>A partir de l'analyse des données transmises par les responsables d'équipes, ou par les services supports, en utilisant le système d'information de l'entreprise</p> <p>La stratégie de l'entreprise est connue</p>	<p><b>En matière de méthodes utilisées :</b>  Les informations de performance concernant le secteur sont triées, reformulées de manière compréhensible.  La mise en place d'indicateurs caractérisant la performance du secteur, permet de surveiller les résultats en termes de quantité, qualité, délais, sécurité et coûts du secteur.  Leur analyse donne les moyens de décider des solutions amélioration (modifications techniques, ressources humaines, investissements matériels...) pour assurer l'atteinte des objectifs.  Les solutions d'amélioration sont définies en fonction des critères de faisabilité (coûts, moyens...).</p> <p><b>En matière de moyens utilisés :</b>  Les logiciels internes de l'entreprise sont utilisés (ERP, GMAO, ...)  Les indicateurs de performance sont mis à jour et affichés dans les espaces dédiés.</p> <p><b>En matière de liens professionnels / relationnels :</b>  Les informations sont transmises aux responsables d'équipes et aux équipes.  La mise en place de réunions permet un travail collectif entre responsables d'équipes, collaborateurs, services supports...  Les supports de communication visuels (indicateurs, tableaux de bord, autres informations...) sont commentés aux membres de l'équipe.</p> <p><b>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</b>  Les indicateurs de la performance de l'équipe prennent en compte : la sécurité (nombre d'accidents de travail, l'utilisation des EPI, signalisation des risques...), la qualité (TRS, réclamation clients...), l'environnement (pollution, recyclage, tri des déchets...), l'organisation du travail (5S, rangement...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les indicateurs sont utilisés et analysés afin de donner une mesure de l'écart entre les objectifs et les résultats et d'en connaître les conséquences à court, moyen et/ou long terme.</li> </ul>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>5. Conduire des projets d'amélioration de la performance de son secteur</p>	<p>A partir des mesures de la performance faites à partir des indicateurs,</p> <p>A partir d'un projet de développement de l'entreprise ou d'une décision de la hiérarchie que cela soit sur le plan environnemental, sécurité, organisationnel, conditions de travail, technique, qualité...</p> <p>Les informations et ressources internes ou externes à l'entreprise concernant l'accueil et le management des personnes en situation de handicap sont mises à disposition.</p>	<p><b>En matière de méthodes utilisées :</b>  Des groupes projets sont mis en place dans le secteur afin de contribuer à la recherche de propositions, de solutions et d'idées nouvelles.  Les recherches de solutions d'amélioration de la performance sont conduites en utilisant les outils de l'amélioration continue (Kaizen, 8D, 5M...).  Les propositions formulées visent l'intérêt de l'ensemble des collaborateurs, des clients (internes/externes) et les services supports.  Les plans d'action sont mis en œuvre en prenant en compte les facteurs humains dans l'équipe (induire le changement, motiver, faire adhérer, faciliter l'appropriation...).  L'implication individuelle et collective des collaborateurs du secteur à la participation active du progrès et de la performance est suivie et valorisée en utilisant les outils mis en place dans l'entreprise.  La mise en place d'indicateurs permet de mesurer l'efficacité du projet d'évolution.</p> <p><b>En matière de moyens utilisés :</b>  Les ressources utiles sont mobilisées (responsables d'équipes, collaborateurs, services supports, homologues, compétences complémentaires...)  L'utilisation de plannings, de diagramme de GANTT ou équivalent, et d'indicateurs permettent d'assurer le suivi des actions.  Les moyens de communication préconisés par l'entreprise sont utilisés (tableau d'affichage, intranet, ...).  En cas d'accueil de personnes en situation de handicap déclaré,  Les tâches ne pouvant pas être réalisées par le salarié en situation de handicap déclaré sont identifiées et des aménagements spécifiques au regard de la situation de handicap sont mis en place (moyens de compensation techniques, aide humaine...) afin que la personne exerce son activité dans des conditions satisfaisantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'amélioration de la performance du secteur est effective sur au moins un indicateur (quantité, qualité, délais, sécurité, coûts, ...).</li> <li>• Le retour d'expérience est caractérisé qualitativement et quantitativement.</li> </ul>

		<p><b>En matière de liens professionnels / relationnels :</b>  Une vision transversale est privilégiée dans les relations avec les responsables d'équipes, les collaborateurs, les services supports, les autres secteurs, les clients (internes et/ou externes).  Les objectifs, le planning et les ressources allouées sont définies et sont proposées à la direction pour validation.  Les informations relatives aux plans d'action et à leur état d'avancement sont communiquées aux différents interlocuteurs (direction, services transverses, équipes...).</p> <p>Les services supports peuvent être consultés pour valider les solutions proposées.  Les engagements pris avec les fonctions transversales (services supports, autres secteurs...) sont menés à bien dans une logique de relation client/fournisseur.  En cas d'accueil de personnes en situation de handicap déclaré,  Les services médico-sociaux, ergonomes, ... internes ou externes à l'entreprise sont consultés.  Le cas échéant, les personnes ressources sont également mobilisées par le manager à chaque étape de l'intégration d'une personne en situation de handicap.  Une communication auprès des collaborateurs est organisée concernant la prise en compte du handicap en situation de travail, notamment sur les aménagements éventuels des postes liés à la compensation des situations de handicap.</p> <hr/> <p><b>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</b>  Les projets d'évolution doivent respecter les règles de qualité, sécurité et environnement de l'entreprise.</p>	
--	--	--	--

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>6. Définir les besoins en compétences de son secteur</p>	<p>A partir de l'organisation de son secteur et des perspectives de son évolution</p> <p>A partir des prévisions et objectifs d'activité du secteur, sur un horizon donné par l'entreprise, et selon les pratiques de l'entreprise.</p> <p>A partir des informations transmises par les responsables d'équipes.</p> <p>Les informations et ressources internes ou externes à l'entreprise concernant l'accueil et le management des personnes en situation de handicap sont mises à disposition.</p>	<p><b>En matière de méthodes utilisées :</b>  Les besoins en compétences de son secteur sont identifiés en nombre et en qualité, (organisation du secteur, grille de compétences, ...) en prenant en comptes les besoins des responsables d'équipes et de l'évolution des activités et des tâches du secteur à court et moyen termes. Les indicateurs et supports sont mis à jour en fonction de l'évolution des besoins. Les écarts sont identifiés et un plan d'action est décidé (recrutement, mobilité interne, formation...)  En cas d'accueil de personnes en situation de handicap déclaré, Un échange avec le salarié est organisé afin de déterminer ses besoins spécifiques de compensation sur le poste en lien avec ses restrictions et les conditions de réalisation de sa mission.  Le cas échéant, les personnes et services ressources sont impliqués dans le cadre de ces échanges.</p> <p><b>En matière de moyens utilisés :</b>  Un état des lieux est réalisé, le cas échéant, par les responsables d'équipes, à partir des documents de l'entreprise (organigramme, plan du secteur indiquant l'emplacement des postes, tableau de compétences des équipes, planning d'activité, planning de congés et de formation...). Cet état des lieux est utilisé pour déterminer les besoins prévisionnels.</p> <p><b>En matière de liens professionnels / relationnels :</b>  Les besoins en compétences exprimés par les responsables d'équipes sont pris en compte et étudiés.  Le plan d'action d'ajustement des besoins en compétences est proposé à la direction. Le recrutement des nouveaux collaborateurs se fait en lien avec les ressources humaines.</p> <p><b>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</b>  Les compétences liées aux différents postes de travail des collaborateurs du secteur, sont caractérisées en tenant compte des contraintes liées à la sécurité et à l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'état des lieux des compétences du secteur est validé.</li> <li>• Les écarts entre les besoins de son secteur et leur couverture sont identifiés.</li> <li>• Le besoin en compétences du secteur est couvert dans son ensemble.</li> </ul>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>7. Evaluer les compétences des membres de son équipe.</p>	<p>L'équipe du manager est constituée de responsable d'équipes, et le cas échéant de techniciens spécialisés (maintenance, qualité...).</p> <p>En utilisant les supports et outils de l'entreprise</p> <p>A partir des règles établies par la politique de la direction de l'entreprise.</p>	<p><b>En matière de méthodes utilisées :</b>  Les compétences des responsables d'équipe sont évaluées en utilisant des grilles élaborées et validées par l'entreprise.  L'analyse des écarts entre les compétences visées et les compétences réelles est expliquée aux collaborateurs et formalisée.</p> <p><b>En matière de moyens utilisés :</b>  Le planning de réalisation des entretiens d'évaluation est affiché et réalisé en utilisant les documents de l'entreprise.  Les entretiens sont réalisés en utilisant les guides ou les trames de l'entreprise, les documents de suivi des compétences sont mis à jour (tableau polyvalence, poly compétences, descriptif d'emploi, ...)  Les grilles d'évaluation sont élaborées, présentées à l'équipe et utilisées de manière adéquate.  Les informations sont enregistrées et conservées en fonction des directives de l'entreprise</p> <p><b>En matière de liens professionnels / relationnels :</b>  Les résultats des évaluations sont transmis au service RH.  Les différents services de l'entreprise avec lesquels les collaborateurs travaillent peuvent également être consultés.</p> <p><b>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</b>  La confidentialité des entretiens et des évaluations est assurée.  Les entretiens sont réalisés en respectant les règles établies par l'entreprise (délai de préparation, déroulement, synthèse...).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation des compétences des membres de l'équipe est réalisée en respectant les règles de la politique de la direction de l'entreprise.</li> <li>• Une synthèse des résultats permet d'établir une cartographie des compétences de l'équipe.</li> </ul>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>8. Assurer l'évolution des compétences des membres de son secteur</p>	<p>A partir de l'observation au quotidien de ses collaborateurs, des évaluations des compétences, et des entretiens professionnels ; Dans le respect des pratiques RH de l'entreprise et des plans de développement de son secteur</p>	<p><b><u>En matière de méthodes utilisées :</u></b>            Un plan de développement des compétences est proposé par suite de l'analyse des entretiens professionnels et des évaluations des compétences.            Des actions d'accompagnement individuel (mobilité, tutorat...) sont organisées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le plan de développement des compétences en mis en œuvre en respectant les pratiques RH de l'entreprise.</li> <li>• Un plan d'objectifs personnalisé est défini avec chaque collaborateur.</li> </ul>
		<p><b><u>En matière de moyens utilisés :</u></b>            Les plans de développement des compétences sont complétés, des indicateurs de suivi sont mis en place.            Les comptes rendus des entretiens professionnels sont consultés et utilisés.</p>	
		<p><b><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></b>            Le plan de développement des compétences du secteur est validé avec la direction et le service des ressources humaines.            Les actions de formation sont élaborées et validées avec les responsables d'équipes et les collaborateurs.</p>	
		<p><b><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></b>            La confidentialité des informations médicales et personnelles, des entretiens professionnels et des évaluations est assurée.</p>	

## 3.2. MODALITES D'EVALUATION

### 3.2.1. Conditions de mise en œuvre des évaluations en vue de la certification

- L'accès au CQPM ou blocs de compétences implique une inscription préalable du candidat à la certification auprès de l'UIMM territoriale centre de certification.
- L'UIMM territoriale centre de certification et l'entreprise ou à défaut le candidat (Salariés ; VAE ; Demandeurs d'emploi...) définissent dans un dossier qui sera transmis à l'UIMM centre de certification, 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/missions ou projets réalisés en milieu professionnel sont privilégiées.

### 3.2.2. Mise en œuvre des modalités d'évaluation

#### A) Validation des compétences professionnelles

Les compétences professionnelles mentionnées dans le référentiel de certification sont évaluées par la commission d'évaluation à l'aide des critères mesurables, observables et les résultats attendus selon les conditions d'évaluation précisées dans le référentiel de certification, ceux-ci sont complétés par l'avis de l'entreprise d'accueil du candidat à la certification professionnelle (hors dispositif VAE).

<p style="text-align: center;"><b>COMMISSION D'EVALUATION</b></p> <p>La commission d'évaluation est composée de plusieurs membres qualifiés ayant une expérience professionnelle leur permettant d'évaluer la maîtrise des compétences professionnelles du candidat identifiées dans le référentiel de la certification professionnelle sélectionnée.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ENTREPRISE</b></p> <p style="text-align: center;">(hors VAE)</p>
<p>Les différentes modalités d'évaluation sont les suivantes :</p> <p><b>ÉVALUATION EN SITUATION PROFESSIONNELLE RÉELLE.</b></p> <p>L'évaluation des compétences professionnelles s'effectue dans le cadre d'activités professionnelles réelles réalisées en entreprise ou en centre de</p>	<p style="text-align: center;"><b>AVIS DE L'ENTREPRISE.</b></p> <p>L'entreprise (tuteur, responsable hiérarchique ou fonctionnel...) donne un avis au regard du référentiel d'activité.</p>

<p>formation habilité, ou tout autre lieu adapté. Celle-ci s'appuie sur :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. une observation en situation de travail.</li> <li>2. des questionnements avec apport d'éléments de preuve sur les activités professionnelles réalisées en entreprise par le candidat.</li> </ol> <p><b>PRÉSENTATION DES PROJETS OU ACTIVITÉS RÉALISÉS EN MILIEU PROFESSIONNEL.</b></p> <p>Le candidat transmet un rapport à l'UIMM territoriale centre de certification, dans les délais et conditions préalablement fixés, afin de montrer que les compétences professionnelles à évaluer selon cette modalité ont bien été mises en œuvre en entreprise à l'occasion d'un ou plusieurs projets ou activités.</p> <p>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.</p>	<p>(hors VAE)</p>
---	-------------------

#### 4. CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

Les CQPM, ou les blocs de compétences pour les CQPM inscrits au RNCP, sont attribués aux candidats<sup>1</sup> par le jury paritaire de délibération sous le contrôle du groupe technique paritaire « Certifications », à l'issue des actions d'évaluation, et dès lors que toutes les compétences professionnelles ont été acquises et validées par le jury paritaire de délibération.

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