

REFERENTIEL DU CQPM

Titre du CQPM : **Responsable d'équipe**

1. REFERENTIEL D'ACTIVITES DU CQPM

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

Dans le cadre de l'organisation de son secteur ou de son service, le Responsable d'équipe pilote des moyens humains (opérateurs, équipiers, animateurs d'équipe, techniciens, ...) et matériels (équipements de production, outils manuels, ...) qui lui sont confiés, constituant son ou ses équipe(s), pour réaliser ses objectifs, définis par sa hiérarchie :

- *du respect et de l'amélioration de la sécurité,*
- *de performance,*
- *de qualité,*
- *de coût et délais.*

Les missions ou les activités du responsable d'équipe portent sur :

- **Le pilotage d'une équipe et des ressources matérielles**

Le responsable d'équipe coordonne les activités de son équipe, il est garant de l'atteinte des objectifs qui lui sont confiés, en termes de sécurité, qualité, quantité, délai et coût.

Il organise l'activité de son équipe en mobilisant et en optimisant les moyens matériels à sa disposition. Il positionne les moyens humains sur les postes en fonction de leurs compétences.

Il s'assure de l'approvisionnement des matériels nécessaires pour atteindre ses objectifs.

Il conduit la gestion prévisionnelle des compétences (recrutement, formation des nouveaux arrivants, évaluation des compétences du personnel de son équipe...).

Il réalise l'évaluation des compétences des membres de son équipe.

Il doit s'adapter aux contraintes (absentéisme, polyvalence, restrictions médicales, rupture de stock, pannes...).

Il doit respecter les coûts, analyser les écarts et les causes de surcoût et proposer des actions correctives.

Il fait respecter les standards de nettoyage, de protection de l'environnement, de sécurité et des conditions de travail.

Il protège le client de la non-qualité en faisant respecter les standards.

- **Le pilotage d'actions d'amélioration**

Il réalise l'analyse des performances de son équipe et diffuse les indicateurs (sécurité, qualité, coûts, délais) à son équipe. Il anime les réunions d'équipe et assure la relation avec l'ensemble des acteurs des fonctions partenaires en animant des réunions transversales.

Il formalise le plan d'actions de l'unité à partir des objectifs de l'atelier.

*Il implique les différents membres de son équipe à la réalisation d'action d'amélioration.
Il réalise la revue quotidienne, hebdomadaire, ou mensuelle, des résultats et de suivi des plans d'actions.*

1.2. Environnement de travail

Le responsable d'équipe peut évoluer dans une grande diversité de secteurs, quelle que soit la taille des entreprises. Le responsable d'équipe est un acteur clé dans les secteurs industriels tel que l'automobile, l'aéronautique, l'armement, l'électronique, la métallurgie, la mécanique, l'énergie ou l'industrie technologique (...).

L'activité de son secteur peut s'exercer dans le domaine de la production, de la maintenance, de la logistique, de la qualité, etc...

Il exerce dans les entreprises où la production se déroule en continu ou semi continu, le travail peut donc être organisé en équipe postée. Le responsable d'équipe doit, dans ce cas, s'assurer de la transmission des informations aux moments des changements d'équipes.

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

1.3. Interactions dans l'environnement de travail

Le responsable d'équipe pilote son équipe au quotidien. Il applique et fait appliquer avec rigueur les directives données par sa hiérarchie. Il doit être force de propositions et posséder des qualités de communication, de négociation et de conviction.

Le responsable d'équipe utilise toutes les formes de communication (oral, écrit, digitale, etc.). Il gère les sollicitations et les relations conflictuelles au sein de l'équipe. Il est l'interface entre les membres de son équipe et le service des ressources humaines. Il communique les informations utiles au fonctionnement de son secteur de manière adaptée à la situation et aux interlocuteurs.

Il doit faire preuve de coopération transversale, il a pour mission d'assurer l'interface entre les membres de son équipe (équipiers, opérateurs, animateurs, techniciens) et les services supports (production, maintenance, qualité, sécurité, environnement, ressources humaines...) et sa hiérarchie.

Il informe sa hiérarchie des résultats obtenus et des problématiques rencontrées.

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
BDC 1 Le pilotage d'une équipe et des ressources matérielles	1. Organiser l'activité de son secteur sur un horizon court terme	- Principes de fonctionnement des matériels et machines du secteur, - Vocabulaire technique associé aux machines,
	2. Adapter le fonctionnement de son secteur aux aléas et événements	- Réglages nécessaires aux différentes productions, - Risques liés à la sécurité des personnes,
	3. Identifier les besoins en compétences de son secteur	- Principales caractéristiques des matières premières utilisées, - Principes des contrôles à mettre en œuvre en production
	4. Préparer l'évolution des compétences des membres de son équipe	- Connaissances techniques et organisationnelles - Planification, ordonnancement
	5. Piloter au quotidien son équipe	- Techniques managériales - Les principes de base des ressources humaines (congés, heures supplémentaires, relations sociales, conduite d'entretien professionnel et individuel...)
BDC 2 Le pilotage d'actions d'amélioration	1. Analyser la performance de son secteur	- Les indicateurs de son secteur, - Les informations nécessaires au fonctionnement de l'activité
	2. Coordonner des actions d'améliorations sur son secteur	- Méthodes résolution de problèmes (PDCA, 5M,5 Pourquoi...) - Outils amélioration continue (lean, kaizen...) - Gestion de projet

3. REFERENTIEL D'EVALUATIONS

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
<p>1 Organiser l'activité de son secteur sur un horizon court terme</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 A l'aide des logiciels ERP</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u> La capacité de l'activité est comparée à la charge de travail à assurer. Les solutions d'ajustement de charges ou de capacité sont identifiées en fonction des priorités et des ressources (polyvalence, moyens) disponibles. Le planning définitif est établi en tenant compte des objectifs et des contraintes (quantité, qualité, délais, sécurité, environnement, coût, disponibilité des ressources).</p> <p><u>En matière de moyens utilisés :</u> Les ressources en équipements, personnels et matières, sont identifiées. Les grilles de polyvalence sont utilisées. Les logiciels internes de l'entreprise sont utilisés (ERP). Des supports de communication visuels (indicateurs, tableaux de bord, autres informations...) sont mis à jour régulièrement et commentés.</p> <p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u> Les relations journalières sont menées avec les membres de l'équipe. Les solutions sont négociées avec les personnes concernées (hiérarchie, personnel, services supports...). 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.</p> <p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u> Les dispositifs, instructions de sécurité et les règles environnementales liés à l'activité de son secteur sont connus et maîtrisés.</p>	<p>L'activité du secteur est organisée pour respecter la sécurité, environnement, les délais, les coûts et la qualité.</p> <p>Les ressources matérielles mobilisables sont identifiées et utilisées en respectant les plans de charge.</p> <p>Les moyens humains sont positionnés sur les postes en fonction de leurs compétences.</p> <p>Les approvisionnements au poste de travail sont assurés.</p>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>2 Adapter le fonctionnement de son secteur aux aléas et évènements</p>	<p>A partir d'au minimum 2 cas significatifs d'aléas ou d'évènements d'ordre technique ou humain survenant dans son secteur.</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 sont à disposition.</p>	<p>En matière de méthodes utilisées : Les causes des aléas sont identifiées (humains, machines, approvisionnement). 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.</p>	<p>Les moyens d'appoint pour pallier aux arrêts de production, les plannings sont modifiés pour s'adapter aux situations urgentes, les ruptures d'approvisionnement sont traitées, les solutions de mobilité interne sont mise en place pour faire face à un manque de ressources en main d'œuvre.</p> <p>Les instructions sont transmises aux personnes concernées (la hiérarchie, le personnel, les services supports...).</p> <p>L'évènement et la décision sont enregistrés : les conséquences sont anticipées et une action de réajustement est mise en œuvre.</p>
		<p>En matière de moyens utilisés : Les moyens d'appoint nécessaires pour pallier les aléas sont mis en place (les ressources en équipements, personnels et matières). La traçabilité de l'action est assurée (ERP, documents de suivi de production, ...).</p>	
		<p>En matière de liens professionnels / relationnels : Des solutions sont mises en œuvre avec les membres et les partenaires de l'unité. La hiérarchie est informée de la situation et des dispositions mises en place. Les services concernés sont informés des conséquences éventuelles sur l'atteinte des objectifs (retard de livraison...).</p>	
		<p>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail : Toute situation évaluée dangereuse donne lieu à une alerte. Le respect des consignes de sécurité par les membres de l'équipe est contrôlé.</p>	

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
3 Identifier les besoins en compétences de son secteur	A partir des prévisions et objectifs d'activité du secteur, sur un horizon donné par l'entreprise, et selon les pratiques de l'entreprise.	<u>En matière de méthodes utilisées :</u> Les besoins en compétences de son secteur sont identifiés régulièrement en nombre et en qualité, (grille de compétences, ...) en prenant en comptes les activités et les tâches du secteur à court et moyen terme.	Un état des lieux des compétences ou une grille de polyvalence est réalisé. Les écarts sont identifiés. Un plan d'action est mis en place et proposé à la hiérarchie.
		<u>En matière de moyens utilisés :</u> Le planning de production, la grille de poly compétences, le planning des absences (congés, formation) sont consultés.	
	A partir du fonctionnement de son secteur et des perspectives d'évolution de son organisation.	<u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u> Les écarts entre les besoins de son secteur et leur couverture sont identifiés et transmis au responsable hiérarchique. Ils font l'objet de proposition d'ajustement (supports, personnel...) sur le plan quantitatif et qualitatif. Le recrutement des nouveaux opérateurs se fait en lien avec sa hiérarchie et les ressources humaines.	
		<u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u> La vérification du respect par les membres de l'équipe, des règles de sécurité, 5S, règles environnementales est assurée.	

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>4 Préparer l'évolution des compétences des membres de son équipe</p>	<p>A partir de l'observation de ses collaborateurs au quotidien et à partir des plans de développement de son secteur ou de l'entretien professionnel.</p> <p>A partir des règles établies par la politique RH de l'entreprise.</p>	<p>En matière de méthodes utilisées : Des entretiens d'évaluation sont préparés et réalisés. Ils prennent en compte l'atteinte des objectifs par le salarié l'identification des causes de non atteinte, la bonne tenue du poste, les savoir-faire relationnels. Les éléments de l'entretien professionnel sont connus et pris en compte en compte pour mettre en œuvre les formations.</p> <p>En matière de moyens utilisés : Le planning de réalisation des entretiens d'évaluation est affiché et réalisé. 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, ...)</p> <p>En matière de liens professionnels / relationnels : Le plan de développement des compétences de l'unité est validé avec la hiérarchie et le service des ressources humaines. L'évolution des compétences du personnel, l'élaboration du plan de promotion sont suivies avec la hiérarchie et des propositions d'attribution de primes, complément de carrières peuvent être établies.</p> <p>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail : La formation des membres de l'unité aux règles « hygiène, qualité, sécurité, environnement » est assurée et/ou vérifiée.</p>	<p>Le potentiel et les projets d'évolution de chaque collaborateur sont repérés et formulés au hiérarchique.</p> <p>Les écarts entre les compétences visées et les compétences réelles sont identifiés. Des actions de formation et/ou d'évolution du poste sont proposées aux membres de l'équipe et soumis à la validation du responsable hiérarchique.</p> <p>L'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs sont organisés. La réalisation de la formation des membres de l'équipe aux standards de l'entreprise poste est vérifiée.</p> <p>Le développement de la polyvalence et de la montée en compétences de l'ensemble de l'équipe est préparé.</p>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>5 Piloter au quotidien son équipe</p>	<p>Dans le cadre de l'organisation définie par le supérieur hiérarchique, et à partir d'au minimum 2 situations professionnelles liées au management de l'équipe (organisation de l'activité, réunion d'équipe, entretien de recadrage, réunion de groupe projet...)</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u> Un tour de terrain permet de vérifier que les processus clés sont sous contrôle, que l'équipe maîtrise la situation, que les standards sont bien appliqués et permet de procéder à différents échanges avec les membres de l'équipe sur des problématiques rencontrées. Des réunions d'équipe sont mises en place selon un rythme défini. Les réunions avec les membres de son équipe sont animées de manière efficace. Un recueil de suggestions émises par les collaborateurs est organisé et géré.</p> <p><u>En matière de moyens utilisés :</u> Le mode de communication orale est adapté aux interlocuteurs (réunion, entretien individuel, entretien de cadrage...). La vérification de la bonne compréhension du contenu est réalisée Les supports écrits (notes, consignes, mails, procédures...) sont rédigés dans un langage adapté aux interlocuteurs directs et habituels. Un management visuel est utilisé pour faciliter l'accès des membres de l'équipe aux objectifs du secteur.</p> <p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u> Toute information spécifique relative à la gestion organisationnelle du secteur est communiquée aux collaborateurs soit individuellement ou collectivement. Toutes difficultés, anomalies ou incidents relevés lui sont signalés. Le cas échéant, il traite l'information avec les interlocuteurs appropriés (RH, représentants du personnel, responsable qualité, supports, maintenance...).</p> <p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u> La réglementation de l'entreprise est communiquée et diffusée aux membres de son équipe : le règlement intérieur, les consignes de sécurité et de protection de l'environnement, la qualité.</p>	<p>Les objectifs et résultats de l'équipe, sont expliqués, commentés, et argumentés aux membres de l'équipe.</p> <p>Les suggestions des collaborateurs sont prises en compte et une réponse est apportée.</p> <p>La réglementation de l'entreprise est appliquée par les membres de l'équipe.</p>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>6 Analyser la performance de son secteur</p>	<p>A partir des données transmises par les équipiers, ou par les services supports, en utilisant le système d'information de l'entreprise Les objectifs sont définis et communiqués par le responsable hiérarchique</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u> Les données d'activité de l'équipe (quantité ou niveau d'activité, non conformités, heures déclarées, TRS, analyse des temps de production, qualité, délais...) sont comparées régulièrement aux prévisions ou objectifs en utilisant des tableaux de bord et indicateurs. L'état des matériels et installations mis à disposition est suivi et l'organisation de la maintenance est prévue avec les services concernés. Les informations concernant le secteur sont triées, reformulées de manière compréhensible.</p> <p><u>En matière de moyens utilisés :</u> 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><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u> Les informations sont transmises aux personnes concernées de l'équipe. Les supports de communication visuels (indicateurs, tableaux de bord, autres informations...) sont commentés aux membres de l'équipe.</p> <p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u> 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>	<p>L'analyse de la performance du secteur est réalisée par des bilans réguliers. Les écarts entre les objectifs et le réalisé sont identifiés et les causes sont analysées avec une méthode adaptée.</p> <p>La revue des résultats des plans d'actions est réalisée. Un outil de suivi est renseigné.</p>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>7 Coordonner des actions d'améliorations sur son secteur</p>	<p>A partir d'une décision de la hiérarchie ou d'un projet de développement défini par le responsable hiérarchique que ce soit sur le plan environnemental, sécurité, organisationnel, conditions de travail, technique, qualité, ...</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u> Un groupe projet est mis en place. Les analyses et recherches de solutions sont conduites en utilisant les méthodes de résolution de problèmes de l'entreprise (5 pourquoi, diagramme causes effets...). 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).</p> <p><u>En matière de moyens utilisés :</u> Les ressources utiles sont mobilisées (équipiers, services supports, homologues, compétences complémentaires...) L'équipe projet est mobilisée à travers des réunions afin d'apporter des propositions, des solutions et des idées nouvelles. L'utilisation de plannings, de diagramme de GANTT, et d'indicateurs permettent d'assurer le suivi des actions. Les moyens de communication préconisés par l'entreprise sont utilisés (tableau d'affichage, intranet, ...).</p> <p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u> Une vision transversale est privilégiée dans les relations avec 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 au responsable hiérarchique pour validation. Les informations relatives au plan d'action et à son état d'avancement sont communiquées aux différents interlocuteurs (hiérarchie, services transverses, équipe...). Les services supports peuvent être consultés pour valider les solutions proposées L'implication individuelle et collective à la participation active du progrès et de la performance est suivie et valorisée.</p> <p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u> Les actions de progrès doivent respecter les règles de qualité, sécurité et environnement de l'entreprise</p>	<p>Le plan d'action est mené en respectant le planning et les ressources allouées. Le résultat ou les écarts par rapport aux objectifs attendus sont justifiés. Les engagements pris avec les fonctions transversales (services supports, autres unités) sont menés à bien dans une logique de relation client fournisseur.</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;">COMMISSION D'EVALUATION</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;">ENTREPRISE</p> <p style="text-align: center;">(hors VAE)</p>
<p>Les différentes modalités d'évaluation sont les suivantes :</p> <p>ÉVALUATION EN SITUATION PROFESSIONNELLE RÉELLE.</p> <p>L'évaluation des compétences professionnelles s'effectue dans le cadre d'activités professionnelles réelles réalisées en entreprise ou en centre de formation habilité, ou tout autre lieu adapté. Celle-ci s'appuie sur :</p> <ol style="list-style-type: none">1. une observation en situation de travail.2. des questionnements avec apport d'éléments de preuve sur les activités professionnelles réalisées en entreprise par le candidat. <p>PRÉSENTATION DES PROJETS OU ACTIVITÉS RÉALISÉS EN MILIEU PROFESSIONNEL.</p>	<p style="text-align: center;">AVIS DE L'ENTREPRISE.</p> <p>L'entreprise (tuteur, responsable hiérarchique ou fonctionnel...) donne un avis au regard du référentiel d'activité.</p> <p style="text-align: center;">(hors VAE)</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>	
--	--

4. CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

Les CQPM, ou les blocs de compétences pour les CQPM inscrits au RNCP, sont attribués aux candidats¹ 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.

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