

# EXEMPLE DE REFERENTIEL DE COMPETENCES

## MANAGER OPERATIONNEL

## PILOTER L'ÉQUIPE

NIVEAU DE PROFESSIONNALISME	PRATIQUES PROFESSIONNELLES	SAVOIRS ASSOCIÉS	APTITUDES PROFESSIONNELLES
<b>DÉBUTANT</b>	1.1 Conduit des actions de développement de la sécurité tout en maintenant le niveau de production et de qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les consignes QHSE</li> <li>- Les normes ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprit de décision</li> <li>- Rigueur</li> <li>- Capacité à diriger : aptitude à utiliser le pouvoir lié à la position d'une façon efficace et appropriée pour fixer des objectifs, faire les mises au point nécessaires.</li> <li>- Confiance en soi : avoir confiance en ses propres talents, capacités et jugements. Cette aptitude se reflète souvent dans la manière de se présenter avec l'énergie et la détermination qui impressionnent.</li> <li>- Esprit de décision : aptitude à opérer un choix au moment opportun en fonction des objectifs et des moyens disponibles, en tenant compte des arguments pour et contre, et s'en tenir ensuite à ce choix initial (sauf si l'on est convaincu d'avoir commis une erreur).</li> <li>- Sens politique</li> <li>- Souplesse</li> <li>- Communication</li> <li>- Esprit de décision</li> </ul>
	1.2 Répartit les objectifs confiés par son responsable entre les membres de son équipe en tenant compte du niveau de développement de chaque collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La stratégie et les orientations de l'entreprise</li> <li>- Les valeurs de l'entreprise</li> <li>- Fixation d'objectifs</li> <li>- Leadership situationnel</li> </ul>	
	1.3 Respecte, vis à vis des tiers, tous les engagements pris par l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les valeurs de l'entreprise</li> <li>- La stratégie et les orientations de l'entreprise</li> </ul>	
<b>MAÎTRISE</b>	1.4 Rend compte, de façon régulière et commentée, de son activité et des résultats, auprès de son équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management visuel</li> <li>- Technique d'expression écrite</li> <li>- Techniques d'expression orale</li> <li>- Technique de conduite de réunion</li> <li>- Techniques d'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raisonnement analytique</li> <li>- Communication</li> </ul>
	1.5 Optimise les temps de production/maintenance dans le cadre défini et au juste coût	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique de prise de décision</li> <li>- Technique budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anticipation/prévision</li> <li>- Orientation vers le résultat</li> <li>- Prise de décision</li> </ul>

NIVEAU DE PROFESSIONNALISME	PRATIQUES PROFESSIONNELLES	SAVOIRS ASSOCIÉS	APTITUDES PROFESSIONNELLES
<b>CONFIRMÉ</b>	1.7 Planifie et dimensionne de façon prévisionnelle et juste les besoins d'effectifs en respectant la législation du travail et les procédures internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principe de l'ingénierie des méthodes en atelier</li> <li>- Techniques de l'activité du service</li> <li>- Législation du travail</li> </ul> Process et procédures de recrutement de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sens de l'organisation</li> <li>- Anticipation/prévision : aptitude à se projeter dans l'avenir et se positionner en conséquence</li> <li>- Raisonnement analytique : aptitude à analyser les situations avec logique et méthode pour aboutir à un diagnostic complet, construire un plan d'action détaillée, envisager toutes les conséquences.</li> <li>- Esprit de synthèse</li> <li>- Rigueur</li> </ul>
	1.8 Améliore constamment la qualité et les performance de production en proposant des actions d'amélioration	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes de calcul de la rentabilité</li> <li>- Les normes ISO</li> <li>- La méthode des 5S</li> <li>- Les Méthodes KAISEN et PDCA</li> <li>- Les principes de l'ergonomie</li> <li>- Les méthodes de résolution de problèmes</li> <li>- Techniques d'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprit de synthèse : aptitude à découvrir les structures cachées, concevoir des modèles (vision synthétique) afin de repérer les questions essentielles dans des situations ou des problèmes complexes.</li> <li>- Esprit de décision</li> <li>- Souci de l'impact personnel : aptitude à se préoccuper attentivement des conséquences sur les autres de ses actions, de ses paroles, de son apparence et de son comportement. Cette aptitude se traduit par une tendance à calculer par avance ses paroles et ses actions, pour parvenir au résultat souhaité.</li> </ul>
<b>EXPERT</b>	1.9 Négocie avec son responsable les objectifs/moyens de son équipe en argumentant les gains escomptés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique de négociation</li> <li>- Technique d'argumentation</li> <li>- Technique budgétaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sens politique : aptitude à comprendre les relations de pouvoir et d'influence dans les organisations. Etre capable d'identifier les centres de décision et les personnes clefs.</li> <li>- Communication : aptitude à se présenter, à maîtriser son expression verbale et non-verbale, sens des contacts humains.</li> </ul>

## DEVELOPPER ET PERENNISER LES COMPETENCES DE L'EQUIPE

NIVEAU DE PROFESSIONNALISME	PRATIQUES PROFESSIONNELLES	SAVOIRS ASSOCIÉS	APTITUDES PROFESSIONNELLES
<b>DÉBUTANT</b>	2.1 Assure le support technique de l'équipe et une recherche constante de nouvelles solutions tout en veillant à ne pas se substituer au collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le knowledge management</li> <li>- Les méthodes pédagogiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raisonnement analytique</li> <li>- Esprit de synthèse</li> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Souplesse : aptitude à s'adapter au changement, percevoir l'intérêt d'opinions différentes, ajuster ses positions et ses stratégies aux informations nouvelles ou aux changements intervenus dans la situation.</li> <li>- Esprit de décision</li> </ul>
	2.2 Facilite les départs en formation en planifiant les actions en cohérence avec la charge de travail dans l'atelier	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie d'analyse des besoins en formation</li> <li>- Les processus et procédures de la formation</li> <li>- Les dispositifs de développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esprit de décision</li> <li>- Rigueur</li> </ul>
	2.3 Accompagne au quotidien et par tous les moyens adaptés le développement des compétences des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le processus de développement de la compétence</li> <li>- Technique d'évaluation</li> <li>- Les méthodes et outils de développement des compétences</li> <li>- La politique et les procédures de mobilité de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement des autres : aptitude à améliorer les capacités des collaborateurs par une appréciation des performances claire, adaptée au comportement et utile ; en les entraînant efficacement, en les guidant et en leur donnant des occasions de développement professionnel et personnel.</li> <li>- Communication</li> </ul>
<b>MAÎTRISE</b>	2.4 Evalue, lors des entretiens annuels et au fil de l'eau par l'observation, le niveau de compétence de chaque collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique de conduite d'entretien</li> <li>- Fixation d'objectifs</li> <li>- Technique d'évaluation</li> <li>- Les méthodes et outils de développement des compétences</li> <li>- Techniques de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souci de l'impact personnel</li> <li>- Confiance en soi</li> <li>- Maîtrise de soi : aptitude à maîtriser ses émotions, face à l'opposition ou l'hostilité des autres ou dans des conditions de stress.</li> <li>- Communication</li> </ul>

NIVEAU DE PROFESSIONNALISME	PRATIQUES PROFESSIONNELLES	SAVOIRS ASSOCIÉS	APTITUDES PROFESSIONNELLES
<b>CONFIRMÉ</b>	2.5 Formalise ses exigences en termes de compétences et de résultats attendus à chacun de ses collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les techniques d'organisation du travail</li> <li>- Les techniques de suivi et de pilotage de l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses : aptitude à établir facilement des contacts, développer et entretenir un réseau de contacts, capacité à fournir des informations, de l'aide ou des introductions dans un réseau.</li> <li>- Souci de l'impact personnel</li> <li>- Confiance en soi</li> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Communication</li> </ul>
	2.6 Délégué à ses collaborateurs de manière formalisée et en fonction de leur niveau de compétence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La méthode de délégation</li> <li>- Les principes de la responsabilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Communication</li> </ul>
	2.7 Organise le maintien et le développement des compétences en cohérence avec les évolutions technologiques ou les nouvelles demandes clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le knowledge management</li> <li>- Les méthodes pédagogiques</li> <li>- Les méthodes et outils de développement des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses</li> <li>- Confiance en soi</li> <li>- Souplesse</li> </ul>
<b>EXPERT</b>	2.8 Conseille ses collaborateurs dans l'élaboration de leur projet professionnel en conciliant les orientations de l'entreprise et les atouts et points de progrès du collaborateur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La politique et les procédures de mobilité de l'entreprise</li> <li>- Les dispositifs de développement des compétences (Plan de formation, DIF, VAE, bilan de compétences...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses</li> <li>- Confiance en soi</li> <li>- Souplesse</li> </ul>

## ANIMER L'ÉQUIPE

NIVEAU DE PROFESSIONNALISME	PRATIQUES PROFESSIONNELLES	SAVOIRS ASSOCIÉS	APTITUDES PROFESSIONNELLES
<b>DÉBUTANT</b>	3.1 Transmet lors de réunions d'équipe régulières toutes les informations utiles à la performance de l'équipe en veillant au partage et à l'appropriation des informations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les techniques d'animation de réunion</li> <li>- Les techniques d'information</li> <li>- Les techniques d'expression orale</li> <li>- Les techniques d'écoute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Souci de l'impact personnel</li> <li>- Confiance en soi</li> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Communication</li> </ul>
	3.2 Facilite les relations inter-services et la participation de ses collaborateurs à des projets transversaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences internes</li> <li>- Les circuits de décisions internes</li> <li>- La méthode de délégation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses</li> <li>- Souci de l'impact personnel</li> <li>- Maîtrise de soi</li> </ul>
<b>MAÎTRISE</b>	3.3 Suscite l'intervention des autres services en fonction des besoins identifiés au sein de son équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les compétences internes</li> <li>- Les circuits de décisions internes</li> <li>- Le knowledge management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses</li> <li>- Souci de l'impact personnel</li> <li>- Maîtrise de soi</li> </ul>
<b>CONFIRMÉ</b>	3.4 Etablit des relations de confiance et de respect mutuel avec chacun de ses collaborateurs et au sein de son équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principes de l'autonomie et de la responsabilité</li> <li>- Les sources de la motivation</li> <li>- Les styles de management</li> <li>- La courbe de développement des compétences</li> <li>- Les caractéristiques d'une équipe performante</li> <li>- Les méthodes de gestion des conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses</li> <li>- Souplesse</li> <li>- Rigueur</li> </ul>
<b>EXPERT</b>	3.5 Règle les conflits au sein de son équipe rapidement en utilisant la médiation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique de médiation</li> <li>- Méthode de gestion des conflits</li> <li>- Les principes de l'autonomie et de la responsabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses</li> <li>- Souci de l'impact personnel</li> <li>- Maîtrise de soi</li> </ul>

## ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS

NIVEAU DE PROFESSIONNALISME	PRATIQUES PROFESSIONNELLES	SAVOIRS ASSOCIÉS	APTITUDES PROFESSIONNELLES
<b>DÉBUTANT</b>	4.1 Aide sa hiérarchie dans la prise de décision en lui fournissant les faits et les analyses pertinentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique d'argumentation</li> <li>- La méthode des 5S</li> <li>- Les Méthodes KAISEN et PDCA</li> <li>- Les principes de l'ergonomie</li> <li>- Les méthodes de résolution de problèmes</li> <li>- Les méthodes de calcul de la rentabilité</li> <li>- Méthode de conduite de projets</li> <li>- Législation sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raisonnement analytique</li> <li>- Esprit de synthèse</li> <li>- Esprit de décision</li> </ul>
<b>MAÎTRISE</b>	4.2 Conduit des projets d'amélioration ou de modification au sein de l'unité, en anticipant leurs conséquences notamment sur les aspects humains, technologiques, informatiques (évolution de la charge, évolution de la législation, évolution technologique, etc.) et en respectant les coûts et les délais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les méthodes de calcul de la rentabilité</li> <li>- Les normes ISO</li> <li>- La méthode des 5S</li> <li>- Les Méthodes KAISEN et PDCA</li> <li>- Les méthodes de résolution de problèmes</li> <li>- Techniques d'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raisonnement analytique</li> <li>- Esprit de synthèse</li> </ul>
<b>CONFIRMÉ</b>	4.3 Prépare les équipes à de nouvelles mutations en gérant les tensions ou réticences et en dissipant les incompréhensions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les résistances au changement</li> <li>- L'évolution des mentalités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à établir des relations fructueuses</li> <li>- Souci de l'impact personnel</li> <li>- Maîtrise de soi</li> </ul>
<b>EXPERT</b>	4.4 Contribue à l'adaptation des collaborateurs aux projets de changement, en prenant les décisions pertinentes en matière de conditions de travail, de qualifications, de formations, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les résistances au changement</li> <li>- Méthode de conduite de projets</li> <li>- Législation sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raisonnement analytique</li> <li>- Esprit de synthèse</li> <li>- Maîtrise de soi</li> <li>- Communication</li> <li>- Esprit de décision</li> </ul>