

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
01 - Activité 1 : Gérer et organiser l'activité des équipes	1.1.1 Garantir le respect du cadre légal en appliquant les principes de base du droit du travail pour préserver les intérêts de l'organisation 1.1.2 Assurer la relation avec le service RH de l'organisation pour formaliser et contractualiser les décisions prises avec la hiérarchie 1.1.3 Identifier les indicateurs permettant de mesurer le climat social au sein de son équipe et d'alerter utilement sa hiérarchie et le service RH en cas de dérives 1.2.1 Identifier les priorités quotidiennes de son équipe pour répartir les tâches en fonction des compétences des membres de l'équipe, construire le planning et réguler l'activité au fil du temps 1.2.2 Organiser la mise à disposition des ressources matérielles nécessaires à l'exercice de l'activité de l'équipe 1.2.3 Construire des indicateurs de pilotage (tableaux de bord) afin de fournir à son équipe un outil suivi du quotidien et de disposer lui-même d'un outil de suivi global 1.3.1 Formaliser, actualiser et analyser les indicateurs nécessaires à l'élaboration et à	Test final d'évaluation dans 110 situations et rédaction d'un rapport d'étonnement d'une dizaine de pages avec soutenance orale. L'oral se compose de 15 minutes de présentation et 10 minutes de questions/réponses avec le jury. Le candidat présente : - Une ou plusieurs situations managériales mises en place ou observées répondant aux enjeux de la cohésion de l'équipe - Les outils de communication et de management retenus, les critères justifiant ses choix et leurs liens avec le contexte de l'organisation et de l'équipe - La mise en oeuvre de ces outils et les modalités d'accompagnement et de communication à l'équipe (conduite de réunions, entretiens individuels ou de recadrage, définition d'objectifs...) - Les impacts et les résultats sur la	Les formalités administratives sont remplies conformément aux procédures RH internes et dans le respect du cadre légal. La mesure du climat social permet d'assurer une veille et d'anticiper les difficultés organisationnelles et/ou conflictuelles au sein de son équipe. La hiérarchie et le service RH sont utilement alertés. Un planning quotidien de la semaine de travail est formalisé. Il est justifié par rapport aux priorités énoncées. Les ressources humaines nécessaires et compétentes sont affectées de façon pertinente en fonction de la

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

	<p>l'animation d'outils de management visuel, intervenir en cas de dérive et gérer les écarts</p> <p>1.3.2 Associer les collaborateurs à la recherche de solutions correctives aux écarts identifiés pour favoriser leur application rapide</p> <p>1.3.3 Concevoir des plans d'action au sein de l'équipe et mesurer leurs effets pour garantir leur efficacité</p> <p>1.3.4 Sélectionner et formaliser les informations pertinentes pour effectuer le reporting de son activité auprès des personnes concernées</p>	<p>motivation et la cohésion de son équipe et ses réalisations</p> <ul style="list-style-type: none"> - La résolution d'une tension ou d'un conflit au sein de son équipe et les outils utilisés pour la désamorcer - Les modalités de développement des compétences mises en oeuvre (transfert du savoir-faire, demandes formation...) 	<p>charge de travail et des priorités fixées.</p> <p>Les ressources matérielles sont utilisées et réparties de manière efficace.</p> <p>Des indicateurs permettant d'assurer un suivi de l'activité au quotidien pour le manager et pour son équipe sont clairement formalisés.</p> <p>Les modalités de contrôle de l'application des procédures sont explicitement déterminées et adaptées à l'équipe concernée.</p> <p>Le tableau de management visuel est disponible, clair et pertinent par rapport aux indicateurs à suivre.</p> <p>Le tableau de management visuel permet d'identifier et de définir de plans d'actions cohérents.</p> <p>Le processus de mise à jour des indicateurs est clairement identifié et cohérent.</p> <p>Le plan d'action présenté prend en compte les propositions pertinentes des collaborateurs et répond aux</p>
--	--	---	--

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

			<p>objectifs issus de l'analyse des indicateurs.</p> <p>Un compte-rendu des éléments pertinents est formalisé clairement auprès de la hiérarchie et des services concernés.</p> <p>A l'oral, les enjeux et les impacts du projet d'amélioration sont clairement exposés et mettent en avant le bénéfice pour l'équipe.</p> <p>Le changement à venir et ses impacts sont présentés clairement au jury, soutiens et les résistances au sein de l'équipe ont été identifiés et argumentés de façon pertinente.</p> <p>Les causes de résistances collectives et individuelles au changement sont clairement identifiées.</p> <p>La prise en compte de ces causes est effective et des solutions appropriées sont définies et argumentées.</p> <p>Le manager démontre à l'oral des capacités d'écoute et son implication auprès de</p>
--	--	--	---

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

			<p>l'équipe pour faciliter l'adhésion au changement. Le plan d'accompagnement du changement prévu répond aux objectifs et met en avant les bénéfices pour l'équipe.</p>
<p>02 - Activité 2 : Animer, motiver les équipes et créer l'engagement</p>	<p>2.1.1 Communiquer clairement auprès de son équipe les attendus et orientations de l'organisation pour relayer efficacement la politique et les objectifs de la direction (information, relations, objectifs...)</p> <p>2.1.2 Conduire les entretiens individuels de son équipe (évaluation, recadrage, félicitations...) et définir des objectifs individuels et collectifs pour responsabiliser et clarifier le rôle de ses collaborateurs</p> <p>2.1.3 Anticiper et gérer les conflits entre les personnes avec recul et modération pour les désamorcer et prévenir les situations de crise</p> <p>2.1.4 Appréhender les nouvelles formes d'organisation du travail (digitalisation, télétravail, nouveaux modèles d'organisation,...) pour accompagner son équipe dans ces évolutions</p> <p>2.2.1 Adopter une attitude assertive et d'écoute pour fournir les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs, favoriser la motivation, la reconnaissance et l'engagement de ses collaborateurs et assurer le maintien d'un bon</p>	<p>Test final d'évaluation dans 110 situations et rédaction d'un rapport d'étonnement d'une dizaine de pages avec soutenance orale. L'oral se compose de 15 minutes de présentation et 10 minutes de questions/réponses avec le jury.</p> <p>Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son activité : organisation, charge, ressources nécessaires pour son équipe au quotidien... - Les facteurs de variation de son activité et les adaptations mises en place pour y répondre (gestion des écarts, groupes de travail...) - La conformité des adaptations mises en place avec le droit du travail et les obligations QHSE - Les indicateurs de pilotage et de suivi de son activité (tableau de bord, management visuel) - Les modalités de partage des 	<p>Les informations stratégiques de l'organisation sont diffusées et commentées périodiquement et de façon pertinente aux membres de l'équipe. Les outils de communications choisis sont adaptés à l'équipe (lien avec le contexte, choix du support, modalités).</p> <p>Les règles de vie au sein de l'équipe sont explicites et communiquées clairement, elles instaurent un climat de travail serein pour les collaborateurs.</p> <p>Les objectifs individuels (correspondant aux attendus du poste de chaque collaborateur) ainsi que les objectifs collectifs sont clairement posés et</p>

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

	<p>climat social</p> <p>2.2.2 Identifier, pour chacun des membres de son équipe, les compétences à acquérir ou à développer et évaluer leurs besoins en formation et en accompagnement pour les transmettre à la hiérarchie et/ou au service RH</p> <p>2.2.3 Transmettre son savoir-faire pour aider les membres de son équipe à progresser sur la maîtrise de leur poste</p> <p>2.2.4 Synthétiser, formaliser et transmettre les réalisations de son équipe pour la valoriser auprès de sa hiérarchie</p> <p>2.3.1 Organiser des réunions d'équipe régulières pour communiquer les résultats et transmettre les objectifs et les orientations de la période à venir (planification, ordres du jour...)</p> <p>2.3.2 Assurer un rôle d'animateur et de régulateur pour favoriser des échanges constructifs et équitables nécessaires à l'avancement de l'activité ou des chantiers d'amélioration</p> <p>2.3.3 Formaliser des compte-rendu de réunions clairs et synthétiques et les transmettre à son équipe</p>	<p>indicateurs avec son équipe</p> <p>- Les indicateurs d'alerte mis en place pour mesurer le climat social</p>	<p>permettent à chaque collaborateur d'identifier sa mission.</p> <p>Les entretiens sont préparés, tracés et des plans d'action de suivi cohérents y sont associés.</p> <p>Les tensions ou conflits sont clairement identifiés et donnent lieu à une réaction adaptée (entretien, sanction, etc.) qui permet de les solutionner.</p> <p>Les évolutions de l'organisation du travail sont communiquées aux collaborateurs de manière claire.</p> <p>Les outils d'accompagnement choisis favorisent une mise en application efficace.</p> <p>Des réunions régulières d'avancement de l'activité, de définition d'objectifs ou de chantiers d'amélioration sont préparées et programmées selon des durées et échéances qui servent l'avancement des projets.</p>
--	---	---	---

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

			<p>Les réunions d'avancement de l'activité abordent systématiquement le besoin des collaborateurs en ressources et en matériel.</p> <p>Les objectifs des réunions sont clairement définis et les informations nécessaires à l'activité sont transmises.</p> <p>Les modalités d'animation et de régulation des réunions favorisent les interventions constructives de chacun des participants, permettant l'avancement des projets.</p> <p>Les réunions font l'objet d'un compte-rendu de réunion clair et approprié, et transmis systématiquement à l'équipe.</p> <p>Lors des questions/réponses, le candidat se montre à l'écoute du jury, il reformule ses questions et rebondit avec assertivité.</p> <p>Les leviers de reconnaissance sont utilisés avec pertinence en fonction de chaque collaborateur.</p> <p>Un recensement et un suivi des compétences de l'équipe est réalisé, il est cohérent avec les attendus des postes,</p>
--	--	--	---

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

			<p>il contribue à alimenter le plan de développement des compétences. Sa mise à jour est planifiée de façon régulière et permet de mesurer les besoins en formation.</p> <p>Les modalités de transmission des savoir-faire sont clairement définies et adaptées aux collaborateurs concernés.</p> <p>Les réalisations des collaborateurs sont formalisées et sont transmises et relayées à la hiérarchie, elles permettent de valoriser le travail de l'ensemble de l'équipe.</p> <p>A l'oral, les enjeux et les impacts du projet d'amélioration sont clairement exposés et mettent en avant le bénéfice pour l'équipe.</p> <p>Le changement à venir et ses impacts sont présentés clairement au jury, soutiens et les résistances au sein de l'équipe ont été identifiés et</p>
--	--	--	---

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

			<p>argumentés de façon pertinente.</p> <p>Les causes de résistances collectives et individuelles au changement sont clairement identifiées.</p> <p>La prise en compte de ces causes est effective et des solutions appropriées sont définies et argumentées.</p> <p>Le manager démontre à l'oral des capacités d'écoute et son implication auprès de l'équipe pour faciliter l'adhésion au changement.</p> <p>Le plan d'accompagnement du changement prévu répond aux objectifs et met en avant les bénéfices pour l'équipe.</p>
<p>03 - Activité 3 : Accompagner à l'amélioration de la performance individuelle et collective</p>	<p>3.1.1 Définir les objectifs et structurer l'organisation du projet d'amélioration (cadrage, planification, suivi,...) en utilisant les méthodes d'analyse et de résolution de problème pour identifier les sources de progrès et les collaborateurs concernés</p> <p>3.1.2 Constituer et animer des groupes de travail pour faire émerger les idées, favoriser l'innovation et définir des solutions d'amélioration efficaces et</p>	<p>Test final d'évaluation dans 110 situations et rédaction d'un rapport d'étonnement d'une dizaine de pages avec soutenance orale. L'oral se compose de 15 minutes de présentation et 10 minutes de questions/réponses avec le jury. Le candidat présente :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet d'amélioration à traiter et 	<p>Les sources potentielles de progrès sont clairement identifiées.</p> <p>Des collaborateurs sont choisis pour participer aux groupes de travail en fonction de leur expertise sur les sujets traités.</p>

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

	<p>pertinentes</p> <p>3.1.3 Garantir la mise en oeuvre et le suivi des plans d'action issus des groupes de travail et mesurer leur efficacité sur la performance de l'équipe</p> <p>3.1.4 Effectuer une veille sur son domaine d'activité et s'appuyer sur son environnement interne et externe pour anticiper les évolutions de son activité sur son secteur et intégrer des nouvelles pratiques innovantes</p> <p>3.2.1 S'appropriier les enjeux et les impacts organisationnels du changement pour les communiquer et les transmettre de façon constructive auprès de ses collaborateurs en leur donnant du sens</p> <p>3.2.2 Repérer les freins collectifs et individuels pour adapter sa communication aux différentes situations</p> <p>3.2.3 Soutenir et accompagner ses collaborateurs lors des différentes phases de changement en se montrant présent et à l'écoute pour répondre aux difficultés de mise en oeuvre au quotidien</p> <p>3.2.4 Veiller à l'appropriation des changements de ses collaborateurs afin que ceux-ci s'inscrivent dans la durée</p>	<p>les objectifs à atteindre (indicateur défaillant ou améliorable)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le choix des membres du groupe de travail et les raisons justifiant ce choix - Les modalités d'animation du groupe de travail pour concevoir le plan d'action - Les modalités de recherche de solutions - La proposition du plan d'action et les indicateurs de suivi - Les changements induits par la mise en place du projet d'amélioration - L'identification des résistances induites par la mise en place du chantier d'amélioration - La communication mise en place pour lever les résistances 	<p>L'organisation du projet d'amélioration et ses étapes sont formalisées au travers d'un plan de réalisation structuré.</p> <p>Le plan de réalisation du projet d'amélioration comprend les objectifs, les délais, la planification et les coûts et s'appuie sur des méthodes d'analyse et de résolution de problème.</p> <p>Ces éléments sont cohérents avec l'objectif du projet.</p> <p>Les points d'étapes pour réaliser le suivi du projet sont réguliers et formalisés.</p> <p>Les modalités d'animation du groupe de travail choisies permettent l'émergence d'idées novatrices et pertinentes par rapport aux sujets traités.</p> <p>Les nouvelles idées issues des groupes de travail sont présentées clairement et font l'objet le cas échéant d'un plan d'action cohérent.</p> <p>Des indicateurs d'avancement et d'efficacité adéquats permettent de</p>
--	---	---	---

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

			<p>suivre régulièrement ce plan d'action.</p> <p>Des outils de veille sur son domaine d'activité sont utilisés et permettent d'intégrer de nouvelles pratiques.</p> <p>A l'oral, les enjeux et les impacts du projet d'amélioration sont clairement exposés et mettent en avant le bénéfice pour l'équipe.</p> <p>Le changement à venir et ses impacts sont présentés clairement au jury, soutiens et les résistances au sein de l'équipe ont été identifiées et argumentées de façon pertinente.</p> <p>Les causes de résistances collectives et individuelles au changement sont clairement identifiées.</p> <p>La prise en compte de ces causes est effective et des solutions appropriées sont définies et argumentées.</p> <p>Le manager démontre à l'oral des capacités d'écoute et son</p>
--	--	--	---

REFERENTIEL D'ACTIVITE MANAGER OPERATIONNEL

			<p>implication auprès de l'équipe pour faciliter l'adhésion au changement. Le plan d'accompagnement du changement prévu répond aux objectifs et met en avant les bénéfices pour l'équipe.</p>
--	--	--	---