

Profil de qualification

Responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral

Version après-consultation

Sommaire

I.	Profil de la profession	2
1.	Domaine d'activité.....	2
2.	Principales compétences opérationnelles	2
3.	Exercice de la profession.....	2
4.	Apport de la profession à la société, à l'économie, à la nature et à la culture	3
II.	Vue d'ensemble des compétences opérationnelles	4
III.	Niveau d'exigence.....	5

Afin de faciliter la lecture du document, la forme masculine est utilisée dans un sens épicène.

I. Profil de la profession

1. Domaine d'activité

Les responsables d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral travaillent dans le secteur de l'horlogerie et plus généralement de la microtechnique. Ils sont au bénéfice soit d'un CFC d'un domaine technique, soit d'un CFC d'un autre domaine avec plusieurs années d'expérience professionnelle.

La notion d'atelier à laquelle il est fait référence dans le titre du brevet fédéral doit se comprendre au sens large. Il peut s'agir d'un département, secteur, service, atelier au sens strict dans les domaines microtechniques (horlogerie, micromécanique, polissage, métiers d'art, production, industrialisation, SAV, centre de formation, etc...). Le dénominateur commun est la gestion d'un espace technique soumis à différentes contraintes organisationnelles, structurelles et humaines, en vue de la réalisation d'un produit, matériel ou immatériel, réalisé par plusieurs personnes d'un même ou différents niveaux hiérarchiques.

2. Principales compétences opérationnelles

Les responsables d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral placent l'organisation quotidienne et l'organisation prédictive d'un atelier au centre de leur activité, laquelle s'articule autour de trois axes principaux.

Le premier axe est orienté sur l'encadrement et la gestion de collaborateurs et des apprentis dans un atelier. La fonction effective sera définie par l'entreprise. Celle-ci peut aussi être transversale ou hiérarchique. Cela suppose dans les deux hypothèses, des compétences de gestion de conflit, de communication, d'accompagnement aux changements, d'identification des compétences individuelles et la volonté de faire évoluer chacun vers les objectifs définis avec les ressources adéquates. Le responsable d'atelier doit mettre en œuvre un climat de travail propice aux développements des compétences, savoir constituer des équipes performantes et s'appuyer sur son style de conduite pour amener le collaborateur et l'équipe à l'atteinte des objectifs (réf. aux domaines de compétence A et B)

Le second axe consiste à assurer le pilotage des mandats opérationnels et le développement de l'atelier, la gestion et maîtrise des coûts, l'organisation générale et quotidienne des tâches et des ressources en tenant compte d'une planification prédictive et du respect des normes légales en matière de santé et sécurité au travail. Dans le cadre de la planification des ressources à moyen et long terme, il est attentif à la formation de la relève et à promouvoir les métiers dont il a ou aura besoin. Il supervise les actions de formation qui se déroulent au sein de l'atelier. Les nouveautés technologiques ou industrielles sont introduites dans l'atelier en tenant compte des contraintes et exigences systémiques.

Le troisième axe met l'accent sur le déploiement et le soutien d'une démarche qualité au sein de l'atelier, tout en tenant à jour des indicateurs pertinents, qui visent à identifier un écart nécessitant la mise en œuvre d'actions correctrices. Il intègre dans l'atelier les divers aspects du développement durable défendus par l'entreprise et dont il est le garant au sein de l'atelier.

3. Exercice de la profession

Les responsables d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral sont des acteurs clé dans le fonctionnement général de l'entreprise et dans l'implémentation des normes, directives et procédures. En effet, il assure la planification détaillée, l'organisation et le suivi des activités de

l'atelier ainsi que l'encadrement des collaborateurs qui y évoluent. Il s'agit d'une fonction avec des responsabilités, mais pas forcément celles d'un responsable hiérarchique.

Le système de définition des fonctions au sein des entreprises horlogères et microtechniques dépend de la culture même de l'entreprise.

Les responsables d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral peuvent être employés ou indépendants, d'une manufacture horlogère, d'un sous-traitant dans le domaine technique, d'un groupe horloger/microtechnique ou encore d'une entreprise internationale.

L'atelier est considéré comme un système faisant partie d'un ensemble, soumis à des contraintes et des enjeux exigeants. Une approche systémique de l'atelier doit permettre au responsable d'identifier les enjeux liés à sa fonction et d'apporter les réponses adéquates dans son développement.

4. Apport de la profession à la société, à l'économie, à la nature et à la culture

Même en étant principalement chargé des opérations, de la conduite opérationnelle d'un atelier et des collaborateurs, les responsables d'atelier contribuent par leur action au quotidien à la prise en compte et au respect des valeurs liées à la « Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE). Cela se concrétise par une gestion durable des ressources des trois domaines, à savoir sociétal (collaborateurs), économique (rendement, productivité, maîtrise de coûts) et environnemental (matière première, écologie).

Les compétences sociales et méthodologiques, en complément des compétences professionnelles ont un impact important sur la performance et la réussite professionnelle individuelle, collective et des entreprises. Ainsi, les responsables d'atelier contribuent non seulement à structurer, consolider et renforcer leurs propres compétences et celles des collaborateurs, mais ils favorisent aussi la gestion du changement, la créativité, la dynamique et les capacités d'innovation, ingrédients indispensables à la pérennité des entreprises du secteur horloger.

Offrir des perspectives de développement par la formation continue aux collaborateurs de l'industrie horlogère et microtechnique bénéficiant de plusieurs années d'expériences professionnelles dans une branche technique. Cet aspect est extrêmement important autant pour les collaborateurs que pour les entreprises ; ceci dans le but d'un maintien de haute performance, d'attractivité des métiers dans le domaine de l'horlogerie et la pérennisation des ressources humaines.

II. Vue d'ensemble des compétences opérationnelles

↓ Domaines de compétence	Compétences opérationnelles →				
A. Gérer et encadrer les collaborateurs de l'atelier	A1 Communiquer avec différents publics cibles.	A2 Gérer les conflits et situations particulières au sein de l'équipe.	A3 Accompagner les collaborateurs face aux changements.	A4 Organiser et accompagner le développement des compétences des collaborateurs de l'atelier.	A5 Introduire les nouveaux collaborateurs à leur poste.
B. Conduire une équipe	B1 Autoévaluer son style de conduite, définir et mettre en œuvre des mesures d'amélioration.	B2 Gérer et conduire une équipe.	B3 Analyser la performance de l'équipe et déployer une démarche d'amélioration de la performance.	B4 Identifier les besoins de l'équipe pour répondre aux objectifs fixés et mettre en place des processus pour y répondre	B5 Participer à la démarche de recrutement de nouveaux collaborateurs pour l'atelier.
C. Former les collaborateurs et la relève de l'atelier	C1 Analyser, documenter et présenter des informations dans le cadre d'une formation	C2 Organiser et encadrer la formation pratique des apprentis de l'atelier.	C3 Mettre en œuvre des mesures en faveur de la pérennité des métiers au sein de l'atelier.	C4 Concevoir des formations brèves à l'attention des collaborateurs.	
D. Planifier, mettre en œuvre et piloter les activités de l'atelier	D1 Établir et gérer le budget de l'atelier.	D2 Mettre en place et veiller à la maintenance de l'équipement de l'atelier.	D3 Piloter les mandats opérationnels de l'atelier et gérer les imprévus.	D4 Gérer un projet de développement de l'atelier	D5 Mettre en œuvre les règles et normes de protection de la santé et de sécurité au travail dans le cadre de l'atelier et tenir les statistiques.
E. Déployer une démarche qualité dans l'atelier	E1 Piloter la mise en œuvre de la qualité des produits et processus de l'atelier	E2 Déployer une démarche d'amélioration continue dans l'atelier.	E3 Mettre en œuvre des démarches et outils de lean-manufacturing pour optimiser les processus de l'atelier.	E4 Intégrer la démarche qualité dans une industrie digitalisée.	
F. Mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociétale (RSE)	F1 Identifier la stratégie RSE de l'entreprise et ses enjeux.	F2 Développer et mettre en œuvre les actions favorisant la RSE dans l'atelier.	F3 Identifier et implémenter les nouveautés industrielles et technologiques dans l'atelier.	F4 Mettre en œuvre les règles et normes de protection de l'environnement dans le cadre de l'atelier.	

III. Niveau d'exigence

<i>Domaine de compétences opérationnelles</i>	A. Gérer et encadrer les collaborateurs de l'atelier
<i>Situation de travail type, processus et contexte</i>	<p>Dans ce rôle clé, le responsable d'atelier dans l'industrie horlogère avec brevet fédéral est appelé à communiquer avec divers interlocuteurs (clients, collaborateurs, fournisseurs et supérieurs hiérarchiques). En interne, il lui appartient de créer et maintenir un climat de communication ouverte et une ambiance de collaboration constructive. À cet effet, il appuie et met en confiance ses collaborateurs par un encadrement individuel approprié. Dans ce cadre, il veille notamment à gérer les relations interpersonnelles, à anticiper et gérer les conflits. Dans sa fonction, il identifie les résistances aux changements et accompagne les collaborateurs vers l'objectif par une attitude empathique et professionnelle.</p> <p>Au-delà de l'encadrement des collaborateurs dans les activités quotidiennes, la gestion du personnel comprend également le suivi des collaborateurs par des entretiens individuels ainsi que le développement des compétences des collaborateurs. L'intégration dans l'atelier comprend l'accueil et l'orientation de nouvelles recrues.</p>

<i>Compétences opérationnelles</i>	<i>Bases (sujets, thèmes, contenus)</i>	<i>Critères de performance :</i> <i>Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
A1 Communiquer avec différents publics cibles.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de la communication • Modèles de communication • Règles de la communication • Types de publics cibles et particularités • Principe du feedback • Principe de l'écoute active • Communication verbale et non verbale • Communication professionnelle • Analyse transactionnelle • Communication non violente 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer de manière professionnelle et adéquate en s'adaptant à divers publics sur la base d'un modèle de communication. • Échanger des informations et collaborer avec les autres ateliers, services ou départements. • Négocier avec la hiérarchie, les collaborateurs d'atelier, les autres services et les clients. • Défendre et argumenter des décisions vis-à-vis des collaborateurs et l'équipe. • Effectuer des présentations professionnelles et dynamiques face à des tiers internes ou externes de l'entreprise.
A2 Gérer les conflits et situations particulières au sein de l'équipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques et typologie d'un conflit • Signes précurseurs d'un conflit • Causes/dimensions factuelles, personnelles, émotionnelles et culturelles d'un conflit • Escalade du conflit • Prévention de conflits • Stratégies de résolution de conflits et les limites de l'intervention • Ressources internes et externes • Particularités d'un entretien difficile • Techniques de négociation • Bases légales (devoirs et obligations) 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser un climat de communication ouverte pour éviter des conflits. • Identifier des faits et problèmes en amont d'un conflit potentiel. • Identifier les différentes typologies de conflits et les personnes impliquées au sein de l'équipe. • Identifier la phase du conflit existant et faire appel aux ressources internes et/ou externes adéquates. • Analyser les origines/causes d'un conflit déclaré. • Résoudre les conflits interpersonnels et/ou interculturels par des mesures adéquates. • Mener un entretien difficile avec un collaborateur. • Évaluer le besoin d'un appui pour résoudre un conflit complexe. • Intervenir dans le respect des parties face à une situation de mobbing ou de harcèlement et mobiliser rapidement les ressources nécessaires à sa gestion.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenues)	Critères de performance : <i>Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Conséquences psychosociales d'un conflit à court, moyen et long terme • Caractéristiques et typologie du mobbing et harcèlement sur le lieu de travail 	
<p>A3 Accompagner les collaborateurs face aux changements.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perception des changements menaces ou opportunités • Résistances aux changements • Typologie du changement • Impacts des changements sur les individus, l'équipe et l'atelier • Accompagnement des changements • Stratégies, méthodes et outils pour introduire et piloter les changements • Risques des changements (résistance, démotivation, dysfonctionnement) 	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les changements à introduire (procédures, techniques, méthodes, moyens). • Évaluer la volonté de changement et l'aptitude au changement des collaborateurs. • Évaluer les impacts sur le travail au quotidien et anticiper leurs effets. • Planifier et communiquer les différentes phases du processus de changement en tenant compte des réactions individuelles des collaborateurs. • Argumenter et expliquer les changements à introduire (nécessité, avantages, effets attendus, prévention des risques). • Rassurer et motiver les collaborateurs et l'équipe du bien-fondé des changements. • Préparer la phase d'introduction des changements (informer, former, organiser, dispositif de l'accompagnement et de l'évaluation des effets). • Impliquer les collaborateurs dans les différentes phases du changement, en particulier dans la mise en œuvre et l'analyse des effets. • Engager de manière ciblée des mesures afin de prévenir des dysfonctionnements ou des résistances, et afin de pouvoir les résorber, respectivement endiguer leurs effets négatifs. • Évaluer et analyser les effets des mesures et apporter des actions correctrices si nécessaire. • Faire appel aux ressources de l'entreprise ou des ressources externes en cas de problème particulier identifié chez un collaborateur (mesure de soutien individuel). • Marquer la clôture du changement. • Assoir le changement dans le long terme.
<p>A4 Organiser et accompagner le développement des compétences des collaborateurs de l'atelier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bases et méthodes d'identification des besoins (entretiens, sondages, supervisions, enquête, etc.) • Évaluation de performances individuelles • Proposition d'amélioration des performances • Suivi des actions d'amélioration de performance • Bilan des actions d'amélioration de performance 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et répertorier systématiquement le potentiel individuel des collaborateurs. • Préparer des entretiens d'évaluations périodiques individuelles. • Mener des entretiens d'évaluations individuelles. • Fixer et/ou convenir d'objectifs et besoins individuels de développement des compétences. • Identifier et définir les actions spécifiques par collaborateur.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenus)	Critères de performance : <i>Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
<p>A5 Introduire les nouveaux collaborateurs à leur poste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bases légales liées à l'introduction d'un nouveau collaborateur (Loi sur le travail, LAA, OPA, CCT) et réglementaires propres à l'entreprise • Responsabilité de l'employeur • Éléments clés d'un programme d'introduction. • Histoire de l'horlogerie en Suisse • Terminologie spécifique de l'industrie horlogère • Marché horloger actuel avec les marques et leurs appartenances et associations patronales • Importance et influence des marchés mondiaux – exportations 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un programme d'introduction d'un collaborateur et organiser sa mise en œuvre. • Accueillir et introduire un nouveau collaborateur au sein d'une équipe et le former à son poste. • Transmettre les informations culturelles, historiques et contextuelles de l'horlogerie/microtechnique, de l'entreprise et de son produit aux nouveaux collaborateurs. • Assurer l'encadrement et le suivi du nouveau collaborateur durant le temps d'essai. • Évaluer le collaborateur avant la fin du temps d'essai.

<i>Domaine de compétences opérationnelles</i>	B. Conduire une équipe
<i>Situation de travail type, processus et contexte</i>	<p>La performance quantitative et qualitative d'une équipe d'atelier dépend autant des compétences de ses membres que de la personne qui anime, encadre et conduit l'équipe. Le responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral fait évoluer son leadership en fonction de l'équipe afin de d'amener celle-ci à l'atteinte des objectifs. Il évalue la performance de l'équipe en se basant sur des critères objectifs. Il communique les résultats obtenus au travers de l'analyse de performance à l'équipe et propose ou élabore avec elle des mesures d'amélioration. Il s'assure du suivi de ces mesures et prend les décisions adéquates pour assurer la performance de l'équipe.</p> <p>Pour assurer un bon fonctionnement de l'atelier et assurer un niveau de performance approprié de l'équipe, le responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral évalue les besoins de l'équipe et met en place des actions pour répondre aux objectifs.</p>

<i>Compétences opérationnelles</i>	<i>Bases (sujets, thèmes, contenus)</i>	<i>Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
B1 Autoévaluer son style de conduite, définir et mettre en œuvre des mesures d'amélioration.	<ul style="list-style-type: none"> • Modes d'évaluation et d'analyse de ses compétences et ressources • Méthodes d'autoévaluation • Cadre légal lié à sa fonction • Tâches, compétences et responsabilités d'un chef d'atelier • Risques liés à la fonction de cadre • Leadership • Compétences de conduite • Style de conduite • Impacts du style de conduite sur l'équipe et les collaborateurs • Techniques d'organisation personnel et de gestion de son travail • Indices et symptômes de surmenage • Délégation (principe, conditions) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les risques, obligations et droits liés à sa fonction. • Identifier à l'aide d'outils pratiques d'évaluation et d'analyse (FFMO, etc.) ses compétences et sa pratique de conduite. • Identifier et analyser son potentiel d'évolution en tant que manager. • Solliciter le feedback de son supérieur, ses collègues, les membres de l'équipe ou d'un tiers extérieur pour confirmer/compléter l'autoévaluation. • Identifier et analyser ses besoins de formation pour faire évoluer ses compétences de conduite. • Identifier et analyser l'offre de formation et leur convergence avec ses besoins. • Adapter son style et sa posture de conduite en phase avec ses convictions, ses aptitudes, les règles du monde du travail et la culture de son entreprise. • Mettre en œuvre des outils, techniques de travail et méthodes d'organisation et de gestion de ses propres ressources (fixer des objectifs et priorités, gérer son temps, organisation de son travail, délégation, etc.). • Identifier les symptômes de surmenage et prendre ou proposer des mesures adéquates. • Définir des tâches à déléguer, les attribuer à des collaborateurs et superviser leur exécution. • Développer ses propres compétences techniques pour asseoir son rôle face à l'équipe.
B2 Gérer et conduire une équipe.	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre et principes favorisant la collaboration et la performance d'une équipe • Rôle du leader/chef d'équipe proactif et des membres de l'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Composer et gérer une équipe performante (par ex. pluridisciplinaire, multiculturelle, diversité de compétences, individualités, complémentarités). • Identifier les rôles-des membres de l'équipe et favoriser les interactions. • Fixer et faire respecter les règles et consignes de communication et collaboration de l'équipe.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenues)	Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent
	<ul style="list-style-type: none"> • Symptômes/signes de dysfonctionnement et d'épuisement/démotivation d'une équipe • Maîtrise de la dynamique de l'équipe • Gestion/conduite quotidienne d'une équipe • Règles pour une collaboration et communication efficace en équipe • Facteurs de bien-être et de motivation • Facteurs et conditions de réussite des séances d'équipe • Préparation, pilotage et évaluation des séances • Feedback • Suivi des séances 	<ul style="list-style-type: none"> • Superviser l'équipe et identifier des signes précurseurs d'un dysfonctionnement. • Prendre les mesures nécessaires pour remédier à tout signes précurseurs ou dysfonctionnement identifié. • Donner des feedbacks pertinents et constructifs à l'équipe et aux collaborateurs. • Préparer et conduire une séance d'équipe, impliquer les membres en les associant aux processus (évaluation, propositions, objectifs, mesures, décisions). • Protocoler et synthétiser les décisions prises en séance d'équipe et en assurer le suivi. • Identifier les facteurs influençant la motivation et influencer une dynamique positive à l'équipe. • Veiller au bien-être et à la motivation de soi et de l'équipe (relationnel, psychique, organisationnel) par des mesures préventives. • Faire preuve d'originalité et d'ouverture dans les mesures préventives et d'encadrement en usant des bonnes pratiques mises en place dans d'autres secteurs.
<p>B3 Analyser la performance de l'équipe et déployer une démarche d'amélioration de la performance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Outils d'évaluation de la performance d'équipe • Méthodes, techniques et outils d'organisation et de gestion des ressources de l'équipe. • Facteurs/impacts stimulant et limitant la performance d'une équipe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les performances de l'équipe. • Communiquer et discuter des résultats avec l'équipe. • Impliquer l'équipe dans la proposition de mesures correctrices. • Identifier les signes et symptômes avant-coureurs impactant la performance (dysfonctionnement, surmenage ou sous-occupation, épuisement, démotivation, conflits, etc.). • Activer les ressources de l'entreprise ou des ressources externes en cas de dysfonctionnement de l'équipe. • Définir et déployer une démarche de stabilisation et d'amélioration de la performance de l'équipe en mettant œuvre des mesures préventives et correctives.
<p>B4 Identifier les besoins de l'équipe pour répondre aux objectifs fixés et mettre en place des processus pour y répondre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Besoins quantitatifs (nombre) et besoins qualitatifs (compétences) en ressources • Matrice de polyvalence/compétences des collaborateurs (bases, utilité, établissement) • Mesures visant à remédier aux besoins en tenant compte des coûts, des priorités et de la disponibilité des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les compétences spécifiques des membres de l'équipe. • Évaluer les compétences des membres de l'équipe et réaliser une matrice de polyvalence/compétence. • Évaluer la différence entre les besoins et le personnel disponible et proposer des mesures. • Identifier sa charge de travail et celles des collaborateurs de l'atelier ainsi que sa fluctuation et son évolution en fonction des cycles économiques et des activités. • Anticiper/gérer la surcharge de travail ou la sous-exploitation des ressources en prenant des mesures au sein de l'équipe ou en les proposant à sa hiérarchie.

<i>Compétences opérationnelles</i>	<i>Bases (sujets, thèmes, contenues)</i>	<i>Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
<p>B5 Participer à la démarche de recrutement de nouveaux collaborateurs pour l'atelier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cahier des charges et profil de compétences • Procédure type de recrutement • Bases légales, conditions et règles de rupture de contrat de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer un cahier des charges comme base pour la mise au concours d'un poste ou d'une fonction. • Identifier un profil de compétences pour le poste à repourvoir. • Préparer et mener ou participer à un entretien de recrutement. • Analyser les résultats de l'entretien des candidats et argumenter de manière professionnelle ses choix.

<i>Domaine de compétences opérationnelles</i>	C. Former les collaborateurs et la relève de l'atelier.
<i>Situation de travail type, processus et contexte</i>	<p>Le responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral est conscient de l'importance de former la relève dans son secteur et met en place des structures et un suivi propice à l'accueil d'adultes ou de jeunes en formation, en stage ou en immersion. Il s'assure du respect des conditions cadres exigées dans les ordonnances fédérales de formation ainsi que dans les plans et programme de formation et des normes légales SST s'appliquant aux jeunes travailleurs. Il veille au bon déroulement de la formation par des entretiens réguliers avec le formateur et/ou avec la personne en formation si nécessaire et s'assure que les échéances principales de la formation soient respectées et les objectifs atteints.</p> <p>La formation d'apprentis ou d'adultes exigent des compétences pédagogiques. Le responsable d'atelier s'assure que le ou les formateurs au sein de l'atelier aient suivi une formation pédagogique adéquate et les encourage à maintenir à jour leur compétence en participant à diverses actions en ce sens (participation aux révisions des métiers, séance d'information de mise en œuvre des réformes métiers, journée des formateurs organisées par la branche ou les écoles, etc.).</p>

<i>Compétences opérationnelles</i>	<i>Bases (sujets, thèmes, contenues)</i>	<i>Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
C1 Analyser, documenter et présenter des informations dans le cadre d'une formation.	<ul style="list-style-type: none"> • Principes généraux de la transmission et diffusion d'informations • Méthodes, techniques, outils et règles pour confectionner une présentation • Outils de gestion et leur utilité (utilisation ?) (Progiciels de gestion intégrée) • Présentation orale • Éléments clés et structure de supports de cours 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraire des informations de la base de données. • Insérer des informations dans les bases de données en respectant les consignes données aux utilisateurs. • Analyser, synthétiser, hiérarchiser, interpréter et mettre en forme les données. • Rechercher et s'appuyer sur des éléments factuels. • Adapter sa communication verbale dans le cadre d'une présentation orale. • Synthétiser les informations et définir le message central et les idées à faire passer. • Adopter un langage corporel adéquat et soutenant le message central. • Valider ou participer à la rédaction d'un support didactique à l'intention des participants à la formation.
C2 Organiser et encadrer la formation pratique des apprentis de l'atelier.	<ul style="list-style-type: none"> • Système de formation suisse et ses avantages/atouts • Bases légales de la formation professionnelle en Suisse et autres documents liés aux formations dispensées • Offre de formations initiales et supérieures • Droits et obligations des entreprises dans le cadre de la formation professionnelle initiale (formation pratique de l'apprenti, formation des formateurs, qualité de la formation) 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les besoins de formation et identifier les voies de formation correspondant. • Évaluer la pertinence de former la relève au sein de l'atelier. • Adapter l'atelier aux exigences des ordonnances de formation. • Organiser la formation de la relève au sein de l'atelier. • Définir et mettre en place le programme complet de formation pratique en conformité avec le plan de formation et en coordination avec les deux autres lieux de formation. • Encadrer et superviser la formation de la relève, évaluer les résultats et décider de mesures d'adaptation.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenus)	Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent
	<ul style="list-style-type: none"> • Bases et supports de la formation professionnelle initiale en générale 	
<p>C3 Mettre en œuvre des mesures en faveur de la pérennité des métiers au sein de l'atelier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Importance de la main-d'œuvre et de la relève pour les entreprises dans le domaine technique • Importance de la promotion des professions • Rôle des entreprises pour assurer la relève professionnelle • Actions de promotions des métiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer et participer activement à des actions de promotions des métiers au sein de l'atelier (stage, visite, portes ouvertes, etc.). • Présenter les différents métiers présents dans l'atelier de manière à susciter des vocations. • Identifier le potentiel chez ses collaborateurs pour mener des actions de promotion de la formation professionnelle initiale ou supérieure. • Définir des profils de compétences pour recruter des apprentis. • Mettre en œuvre des tests de recrutement au sein de l'atelier. • Participer activement à des actions de promotions des métiers organisées par des acteurs externes (cantons, associations professionnelles, ...). • Impliquer les apprentis de l'atelier à participer aux actions de promotion en présentant eux-mêmes leur métier.
<p>C4 Concevoir des formations brèves à l'attention des collaborateurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilités et arguments pour des formations internes • Outils et méthodes d'évaluation des besoins • Identification des participants • Points clés d'un programme de formation (objectifs, participants, contenus, moyens/supports, durée, intervenants, évaluation etc.) • Outils et méthodes d'évaluation de la formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Répondre aux besoins de formation ou d'information d'autres départements de l'entreprise. • Évaluer et analyser les besoins de formation continue pour introduire des nouveautés, améliorer les pratiques ou corriger des lacunes (techniques, équipements, qualité, sécurité, processus, rendement etc.). • Définir et mettre en œuvre un programme de formation (objectifs, participants, contenus, moyens/supports, durée, intervenants, etc.). • Assurer la mise en œuvre des compétences nouvellement acquises. • Evaluer la formation et analyser le bénéfice celle-ci.

<i>Domaine de compétences opérationnelles</i>	D. Planifier, mettre en œuvre et piloter les activités de l'atelier
<i>Situation de travail type, processus et contexte</i>	<p>Dans le cadre de sa mission du pilotage de mandat de production ou de gestion de projet technique, le responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral planifie et organise les activités de l'atelier - processus initié par le mandat du client, passant par la confection des produits et la remise de ceux-ci aux clients - et s'assure de son bon fonctionnement global. Dans ce sens, il est responsable de la planification du budget de l'atelier et de son suivi, de la maintenance et renouvellement des outils de production et équipements, et autres besoins relatifs à l'atelier et aux collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes.</p> <p>Après avoir établi la vue globale des compétences présentes dans l'atelier, le responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral planifie les activités en fonction des objectifs, des indicateurs de production et de qualité puis accompagne les collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes. Il anime les séances de résolution de problèmes techniques et d'amélioration continue dans le cadre de l'atelier.</p> <p>Il coordonne la mise à disposition des moyens de production tout en garantissant les activités de maintenance préventive et corrective. Il anticipe les ressources à déployer pour atteindre les objectifs quantitatifs et qualitatifs d'une production optimisée. En fonction des besoins des clients, Il planifie la production et veille au respect des délais convenus.</p>

<i>Compétences opérationnelles</i>	<i>Bases (sujets, thèmes, contenus)</i>	<i>Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
D1 Établir et gérer le budget de l'atelier.	<ul style="list-style-type: none"> • Types de budget (coût de fonctionnement, investissement, coût ETP) • Planification budgétaire • Pilotage et suivi du budget • Méthode d'analyse de la rentabilité d'un investissement • Analyse de la valeur d'usage 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les besoins ponctuels (par ex. en personnel, outillages et équipements). • Élaborer un budget de fonctionnement. • Identifier et défendre les besoins identifiés en investissements auprès de sa hiérarchie. • Maîtriser les coûts d'activité et de fonctionnement dans le cadre du budget adopté et proposer des mesures correctrices en cours d'exercice, si nécessaire, à sa hiérarchie. • Planifier à moyen terme des investissements. • Analyser la rentabilité de l'investissement (coûts-bénéfices, gain de productivité, réduction de coûts de production, etc.).
D2 Mettre en place et veiller à la maintenance de l'équipement de l'atelier.	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens de production • Concept maintenance • Analyse de risque 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer et organiser le besoin en maintenance préventive. • Coordonner et superviser la de l'équipement de production. • Mettre en place le suivi des procédures et des indicateurs de disponibilité. • Appliquer les concepts d'analyse de risque.
D3 Piloter les mandats opérationnels de l'atelier et gérer les imprévus.	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes et outils de planification des mandats (ERP) • Gestion des mandats de production (analyse des flux, Lean, temps de passage, gamme, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier la réalisation des mandats de production (échéance, priorité, charges – capacités) et accompagner leur développement en optimisant les délais, l'utilisation des moyens de production, les coûts et les ressources humaines. • Identifier les imprévus probables et prévoir un protocole d'intervention.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenus)	Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent
	<ul style="list-style-type: none"> • Processus spécifiques de fabrication (interne) • Équilibre entre charge et capacité • Planification des ressources et ordonnancement • Gestion des stocks de l'atelier • Principe et intérêt du benchmark 	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer le suivi et la mise à jour des encours et stocks locaux et gérer l'approvisionnement. • Coordonner la mise à disposition des moyens et des ressources. • Assurer la liaison avec les clients / fournisseurs internes/externes. • Identifier et prendre en compte les contraintes inhérentes aux départements connexes. • Assurer le suivi des procédures et des indicateurs. • Assurer la traçabilité des opérations. • Assurer la qualité du produit de l'atelier. • Comparer les résultats de ses relevés et leur évolution avec des valeurs de référence (benchmark) et les synthétiser en vue d'une présentation interne. • Gérer le processus d'amélioration continue par l'optimisation de la productivité et des flux.
<p>D4 Gérer un projet de développement de l'atelier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Méthodes et outils de planification, de mise en œuvre, de gestion, de suivi et d'évaluation de projets techniques • Méthodes de résolution de problèmes techniques ou organisationnels • Analyse de données issues d'indicateurs • Recherche de solutions multiples • Analyse de risque • Méthodes de relevée de données • Méthodes d'analyse de données • Rédaction de rapport et procès-verbal • Animation de groupe de projets • Mesures correctrices • Gestion du changement et des résistances au changement 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les indicateurs de production : processus / qualité / rendement / coût dans une approche globale et rechercher les données nécessaires à la résolution de problèmes techniques observés dans l'atelier. • Définir les objectifs de résolution du problème technique dans le cadre d'un projet d'atelier et les intégrer dans la vision à long terme de l'entreprise. • Constituer un groupe sur des critères de performance et de polyvalence. • Animer un groupe selon un fil directeur, prendre des décisions consensuelles et rédiger un procès-verbal décisionnel. • Planifier le projet de résolution de problèmes et s'assurer du suivi dans le respect des délais imposés et des jalons. • Identifier les risques et problèmes potentiels ainsi que leurs causes/origines. • Éviter des problèmes par des mesures préventives. • Identifier les problèmes existants, les analyser/évaluer et leurs causes/origines. • Résoudre des problèmes selon une méthodologie déterminée. • Accompagner et encadrer les collaborateurs à poursuivre leurs activités dans un contexte de changement et d'innovation. • Rédiger un rapport périodique et final complet selon les standards de l'entreprise. • Mettre en œuvre les actions correctives, les communiquer et évaluer leurs bénéfices. • Mettre en place un plan de surveillance et assurer son suivi.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenues)	Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent
<p>D5 Mettre en œuvre les règles et normes de protection de la santé et de sécurité au travail dans le cadre de l'atelier et tenir les statistiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bases légales et normes SST • Obligations des entreprises en matière de gestion SST • Obligations des collaborateurs en matière de SST • Concept de sécurité de l'entreprise • Organisation des places de travail • Bases légales, normes et obligations en matière de conditions de travail • 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser et optimiser l'atelier et les places de travail. • Organiser et équiper les places de travail de manière ergonomique. • Organiser la disponibilité des EPI et contrôler leur état et efficacité. • Déployer le concept de sécurité et santé au travail de l'entreprise. • Veiller au respect des mesures SST et des conditions de travail (loi sur le travail, convention collective, etc.) en faisant appliquer les normes légales appropriées. • Documenter la mise en œuvre des mesures de protection de la santé et de sécurité au travail des collaborateurs. • Identifier, documenter et analyser les accidents, les presque-accidents et autres incidents, mettre en œuvre des mesures pour les anticiper et évaluer l'effet des mesures prises. • Tenir les statistiques, les analyser et mettre en œuvre des mesures préventives pour les éviter et évaluer l'effet des mesures prises.

<i>Domaine de compétences opérationnelles</i>	E. Déployer une démarche qualité dans l'atelier
<i>Situation de travail type, processus et contexte</i>	Le responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral définit les outils et méthodes pour assurer la qualité des produits et des processus au sein de leurs ateliers et répondre ainsi au système d'amélioration continue mis en place par l'entreprise. Il veille au suivi des indicateurs de performance dont il a validé la pertinence et adapte des actions correctrices si nécessaire tant sur les plans de surveillance de la qualité des produits que sur les processus d'atelier. Il organise la réalisation d'audit et considère les conclusions du rapport en vue d'apporter les améliorations nécessaires dans le fonctionnement de l'atelier ou dans les processus.

<i>Compétences opérationnelles</i>	<i>Bases (sujets, thèmes, contenues)</i>	<i>Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
E1 Piloter la mise en œuvre de la qualité des produits et processus de l'atelier.	<ul style="list-style-type: none"> • Outils/méthodes de surveillance dont audit • Plans de surveillance • Qualité des produits • Qualité des processus • Critères et indicateurs de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Extraire le cadre, les prescriptions et tâches spécifiques de l'atelier pour la mise en œuvre de l'assurance qualité du concept général de l'entreprise. • Adopter les outils et méthodes adéquats en fonction des indicateurs à observer. • Concrétiser les plans de surveillance et définir les indicateurs à observer. • Piloter la mise en œuvre et organiser les audits. • Compiler, interpréter et analyser les résultats. • Valider et mettre en œuvre des actions/mesures pour étendre la démarche qualité dans l'atelier. • Piloter le système de management de la qualité au sein de l'atelier. • Participer ou initier des audits.
E2 Déployer une démarche d'amélioration continue dans l'atelier.	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche qualité (5S, PDCA, Kaizen, etc.) • Méthodes de suivi d'une démarche qualité • Méthodes de traçabilité des opérations • Mise en œuvre d'une démarche qualité dans l'atelier • Enjeux et principes de l'amélioration continue • Multiples dimensions de l'amélioration continue (produits, processus, organisation, collaboration, communication, coûts, rendement, satisfaction, etc.). • Rôle/participation/implication des collaborateurs dans la démarche qualité • Relation client 	<ul style="list-style-type: none"> • Informer / instruire les collaborateurs sur les enjeux, démarche, leur contribution et tâches de la démarche d'amélioration continue. • Organiser / réorganiser l'atelier afin de mettre en place les directives dictées par la démarche qualité. • Impliquer l'équipe dans la mise en œuvre et le suivi de la démarche qualité. • Réaliser des outils mesurant la conformité aux exigences de l'assurance qualité. • Définir et mettre en place les ressources humaines et matérielles pour satisfaire aux besoins de la qualité. • Définir des indicateurs de qualité et organiser la collecte des données à relever. • Analyser les données, définir des actions correctrices, les mettre en œuvre et évaluer les résultats. • Communiquer et accompagner la mise en place de nouvelles procédures • Mettre en œuvre et accompagner les mesures. • Optimiser la relation client interne ou externe.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenus)	Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent
<p>E3 Mettre en œuvre des démarches et outils de lean-manufacturing pour optimiser les processus de l'atelier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des outils du lean-manufacturing • Intérêt et impacts pour la production • Démarche du lean-manufacturing 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les bénéfices du lean-manufacturing pour l'atelier. • Accompagner la mise en œuvre de mesures d'intégration du lean-manufacturing au sein de l'atelier en tenant compte de multiples facteurs préalablement identifiés.
<p>E4 Intégrer la démarche qualité dans une industrie digitalisée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie 4.0 • Enjeux de l'industrie digitalisée • Impacts de la digitalisation • Influences de la production digitalisée sur les processus de production et la qualité des produits 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et analyser les impacts probables / prévisibles au niveau de l'atelier des nouveautés industrielles et technologiques sur les collaborateurs, la productivité et l'environnement. • Identifier les besoins spécifiques des collaborateurs de l'atelier face aux multiples changements (nouveautés industrielles et technologiques ainsi que digitalisation) • Accompagner la mise en œuvre d'un processus de digitalisation.

<i>Domaine de compétences opérationnelles</i>	F. Mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociétale (RSE)
<i>Situation de travail type, processus et contexte</i>	Le responsable d'atelier dans les domaines de l'horlogerie avec brevet fédéral est sensible à la démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise qui fait référence à la notion de développement durable. Il identifie les impacts d'intégration d'une telle démarche et les enjeux que cela implique en terme d'investissement, de ressources et d'image. Il élabore un plan d'intégration de la démarche au sein de l'atelier en tenant compte de la culture d'entreprise, de la qualité produit, des directives d'entreprises et d'autres facteurs internes et externes. Il est force de proposition dans la démarche, élabore et transmet efficacement un cadre de travail pouvant répondre aux attentes de la RSE.

<i>Compétences opérationnelles</i>	<i>Bases (sujets, thèmes, contenus)</i>	<i>Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent</i>
F1 Identifier les impacts de la stratégie RSE de l'entreprise et ses enjeux.	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises) • Rôle des entreprises dans la RSE • Exemple de stratégie RSE d'une entreprise • Rôle des collaborateurs dans la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer la stratégie de durabilité de sa propre entreprise et la contribution à sa pérennité. • Développer l'atelier en veillant aux trois dimensions du développement durable (économique, écologique et sociétal). • Rechercher les systèmes d'incitation actuellement en vigueur pour une action durable.
F2 Développer et mettre en œuvre les actions favorisant la RSE dans l'atelier.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilités et tâches d'un chef d'atelier dans la RSE • Dimensions de la RSE (sociales, économique, écologique) • Mesures concrètes pour la mise en œuvre RSE au quotidien de l'atelier 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser la mise en œuvre des mesures RSE de l'entreprise dans l'atelier et les faire respecter. • Évaluer l'effet des mesures RSE en place (conformité, actualité, efficacité, pertinence, impact, etc.) et mettre en œuvre des mesures d'amélioration. • Identifier les interactions entre d'une part les pratiques et processus de production de l'atelier et d'autre part le bien-être et la santé des collaborateurs, analyser les interactions, définir des mesures d'amélioration, les mettre en œuvre et évaluer leurs effets. • Identifier les effets des méthodes et processus de production de l'atelier sur l'environnement (utilisation des ressources tel que matière première et énergies, gestion et mise en valeur des déchets, gaspillage), analyser ces effets, définir des mesures d'amélioration, les mettre en œuvre et évaluer leurs effets. • Identifier l'influence des méthodes et processus sur les coûts de production de l'atelier (temps d'attente, perte de temps, consommation ressources, etc.), définir des mesures d'amélioration, les mettre en œuvre et évaluer leurs effets. • Assurer la pérennité des mesures déployées dans le cadre de la RSE.

Compétences opérationnelles	Bases (sujets, thèmes, contenus)	Critères de performance : Les responsables d'atelier dans l'industrie horlogère avec Brevet Fédéral savent
<p>F3 Identifier et implémenter les nouveautés industrielles et technologiques dans l'atelier.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution et innovation du produit • Évolution et innovation des matériaux, produits, machines, procédés de fabrication et de production • Impact des innovations relatives aux matériaux/produits/machines et procédés de fabrication sur l'activité de l'atelier • Évolution des comportements d'utilisation du consommateur (conscience écologique, commerce équitable, produits intelligents, mise en réseau) • Facilité d'utilisation du produit • Protection des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les évolutions (sociétales, technologiques, etc.), analyser l'impact sur l'horlogerie/microtechnique en général et l'atelier en particulier. • Mesurer les enjeux humains, économique, environnemental et de production de l'implémentation de nouveautés au sein de l'atelier et anticiper leurs effets. • Réaliser une courte analyse de l'impact des innovations sur un produit standard de l'atelier/entreprise intégrant différents critères d'influence (nouveaux matériaux, changement des comportements d'utilisation des consommateurs, innovations techniques sur le marché horloger, nouveaux procédés de fabrication, ...). • Veiller à faire appliquer la protection des données dans les activités quotidiennes de l'atelier (confidentialité des données, utilisation des ressources externes, ...). • Déterminer l'influence des nouvelles conceptions (techniques / matériaux) sur les procédés de production. • Réaliser une brève analyse de l'impact du marketing sur les différents départements de l'entreprise et dans le travail quotidien dans l'atelier. • Développer une méthodologie de travail basée sur la simplification, la standardisation des données et la compréhension facilitée pour tous.
<p>F4 Mettre en œuvre les règles et normes de protection de l'environnement dans le cadre de l'atelier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bases légales et normes en matière de développement durable, de protection de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles • Obligations des entreprises • Concept de développement durable, de protection de l'environnement, de gestion des ressources naturelles et de gestion des déchets • Exemples de mesures en entreprise en faveur du développement durable • Développement durable (écologie, économie, société) et pérennité de l'entreprise • Incitations pour les entreprises 	<ul style="list-style-type: none"> • Expliquer la stratégie de durabilité de sa propre entreprise et la contribution à sa pérennité. • Identifier et mettre en œuvre des mesures de gestion des ressources (énergie, matériaux, eau, produit, etc.) dans un souci de développement durable. • Rechercher les systèmes d'incitation actuellement en vigueur pour une action durable. • Appliquer les normes environnementales dans l'organisation de l'atelier.

Aperçu des liens les plus pertinents par domaine de compétences entre les compétences générales et professionnelles opérationnelles

<i>Compétences générales</i>		<i>Domaines de compétences opérationnelles</i>					
<i>Compétences personnelles</i>		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>
P1	Mener une réflexion critique et remettre en question ses propres décisions et actions		X				
P2	Respecter ses propres limites physiques et psychiques et savoir se régénérer		X				
P3	Maîtriser ses émotions et résister au stress, rester efficace même sous la pression de situations stressantes (conflits, surcharge, ...)	X	X				
P4	Être actif/ve et autonome, faire des propositions, prendre des initiatives, prendre des responsabilités	X	X	X	X	X	X
P5	Formuler et défendre ses propositions et positions, argumenter, motiver et convaincre	X	X	X	X	X	X
P6	Contribuer/participer activement au changement, à la créativité, à l'innovation par la curiosité, l'ouverture d'esprit et la volonté d'apprendre et progresser	X	X			X	X
P7	S'autoévaluer, identifier ses forces, faiblesses et son potentiel ; mettre en œuvre des mesures pour consolider ses forces et exploiter son potentiel		X				
<i>Compétences sociales</i>							
S1	Maîtriser sa communication (expression verbale et non-verbale) et son attitude interpersonnelle	X	X				
S2	Respecter et considérer les autres, faire preuve d'empathie, pratiquer l'écoute active, partager les idées	X	X	X			
S3	Identifier et respecter les compétences et les limites de sa propre fonction et profession	X	X	X	X	X	X
S4	Travailler en équipe dans le rôle de membre et de leader/animateur	X	X	X	X	X	X
S5	Penser, raisonner et agir en réseau par une approche interdisciplinaire, d'échanges et de partage		X	X	X		
S6	Identifier les conflits et situations difficiles, les analyser, proposer des mesures et mettre en œuvre ; favoriser la prévention des conflits par la communication	X	X			X	X
<i>Compétences méthodologiques</i>							
M1	Gérer son temps et ses ressources, définir des objectifs et fixer des priorités, planifier et organiser ses propres tâches, évaluer les résultats		X				
M2	Planifier, organiser et conduire un projet, élaborer la mise en œuvre (objectifs, priorités, échéancier, plan d'actions ...)			X	X	X	X
M3	Récapituler et synthétiser des événements, faits, informations et observations			X	X	X	X
M4	Identifier et évaluer des situations et problèmes, développer/proposer des solutions appropriées	X	X	X	X	X	X
M5	Distinguer le ressenti et les éléments factuels d'une situation ou d'un problème	X	X				
M6	Planifier et organiser des processus et leurs étapes, les conduire, les évaluer et optimiser en fonction de l'objectif (résultat)	X	X	X	X	X	X
M7	Identifier des besoins de formation, définir des objectifs pédagogiques et former des personnes en fonction de ces objectifs	X	X	X			