

MASTÈRE SPÉCIALISÉ® MANAGER DE L'AMÉLIORATION CONTINUE RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION

LE RÉFÉRENTIEL DE CERTIFICATION :

BLOCS	ACTIVITES	COMPETENCES	CRITERES D'EVALUATION
1- Accompagnement de la stratégie de déploiement de l'amélioration continue	<p>Compréhension et contribution à la vision stratégique de l'entreprise Cartographie de la performance d'un processus en lien avec la stratégie Recueil des faits pour comprendre la situation actuelle de l'organisation Identification d'un écart de performance Conduite des analyses factuelles des causes racines. Conception des contre-mesures pour traiter les causes racines. Définition des cibles d'amélioration.</p>	<p>1- Analyser et co-construire la vision stratégique de la performance globale. Cette analyse permet d'identifier les axes de progrès en fonction de la maturité de l'organisation, des acteurs et de son environnement pour définir un projet de transformation.</p>	<p>La vision stratégique de la performance globale de l'entreprise est analysée, diagnostiquée, enrichie voir Co construite à travers différents éléments factuels (éventuellement à travers ces différents moyens : A3 stratégique, SWOT, observations, entretiens, interviews clients, radar, Roadmap...).</p> <p>Le diagnostic de la maturité de l'Amélioration Continue est réalisée.</p> <p>Des axes stratégiques sur lesquels les efforts collectifs concentrés (Relation entre stratégie, tactique et opérationnel) sont proposés</p> <p>Une analyse permet d'identifier les axes de progrès en fonction de la maturité de l'organisation, des acteurs et de son environnement.</p> <p>Ces axes de progrès contribuent à la cohérence entre la vision stratégique de l'organisation et les actions opérationnelles</p>
		<p>2- Diagnostiquer la performance d'un processus de délivrance d'un produit ou d'un service. Le diagnostic réalisé s'appuie sur une analyse pertinente et justifiée par des observations sur</p>	<p>Le processus est clairement décrit (sources d'informations : texte, schémas, tableaux chiffrés, histogrammes...) ainsi que les outils, les moyens utilisés pour effectuer l'analyse (entretiens, réunions, visites terrain, observations, etc.)</p> <p>Le diagnostic réalisé s'appuie sur une analyse pertinente justifiée par des observations sur le terrain sous forme de constats factuels et traduit bien une réalité (pour comprendre la situation actuelle) :</p> <p>- Il a été réalisé à partir d'un recueil de données structuré sur la globalité de la chaîne de valeur du sujet traité, en tenant compte</p>

		<p>le terrain sous forme de constats factuels et traduit bien une réalité. L'analyse conduit à l'identification logique des sources de non valeurs ajoutées pour identifier des pistes porteuses de résultats</p>	<p>des interactions entre chaque élément et les contraintes de l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les éléments concourant à la performance font l'objet d'une analyse factuelle (observations terrain, comparaisons, évolutions, historiques...) de la situation pour la mise en évidence des dysfonctionnements, améliorations, opportunités, menaces gisements de progrès, etc. <p>L'utilisation des bonnes pratiques de l'activité d'observation et de la méthode associée conduit à l'identification logique des sources de non valeurs ajoutées et à des pistes porteuses de résultats. Elle s'appuie sur une grille de diagnostic (ou d'évaluation) comportant des données technico-économiques</p>
		<p>3- Définir les axes de progrès prioritaires concourant aux objectifs stratégique de l'entreprise. Les objectifs fixés pour chaque axe (ou cible d'amélioration) sont justifiés, mesurables, atteignables et forment un ensemble cohérent pour satisfaire les</p>	<p>Les enjeux sont formellement exprimés en termes de gains, risques.</p> <p>Les axes de progrès (ou cibles d'améliorations) sont formulés de manière univoque et synthétique et forment un ensemble cohérent, ils tiennent compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des enjeux et capacités de l'entreprise. - De la situation initiale - Des contraintes <p>Les objectifs fixés pour chaque axe (ou cible d'amélioration) sont justifiés, mesurables et atteignables :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils s'appuient sur une méthode de travail argumentée par l'analyse des données du diagnostic dans une approche globale. - Les priorités sont justifiées à l'aide d'outils d'aide à la décision (ex: grille avantages/inconvénients, analyse multicritères, etc.) - Chaque objectif est qualifié et communiqué de manière compréhensible au personnel impacté, il comporte un système de mesure représentatif et visuel pour tous.

		clients et/ou les collaborateurs.	
		4- Proposer les leviers ou actions d'amélioration les plus pertinents. Le plan d'actions défini est réaliste et pertinent au regard des objectifs fixés et en cohérence avec la culture et le contexte de l'entreprise pour répondre aux enjeux du diagnostic.	<p>La méthode utilisée conduisant au choix des leviers ou actions les plus pertinents est décrite et argumentée.</p> <p>Le choix des actions ou leviers d'améliorations est réaliste et pertinent au regard des objectifs fixés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il est fondé sur des arguments factuels (issus du terrain), et ratifié par la Direction. - Il est justifié notamment sur le plan économique (retour sur investissement, seuil de rentabilité...). <p>Les leviers ou actions d'amélioration sont choisis en cohérence avec la culture et le contexte de l'entreprise.</p>
2- Coordination des pratiques d'amélioration continue	<p>Création des plans d'actions.</p> <p>Construction des plans de suivi avec des résultats prévus</p> <p>Partage des plans de suivi avec toutes les parties concernées</p> <p>Partage et adhésion de l'implantation des actions</p> <p>Mise en application des actions</p>	5- Piloter les actions d'amélioration de la performance des processus. Le pilotage tient compte des leviers, freins, difficultés ou résistances aux changements identifiés. Le	<p>La planification des actions est argumentée et suit une méthode adaptée en lien avec les échéances. Elle traduit une stratégie de pilotage. La méthode de planification est structurée. Elle est adaptée aux situations rencontrées sur le terrain.</p> <p>Le pilotage tient compte des leviers, freins, difficultés ou résistances aux changements identifiés. Le choix des outils est adapté aux problématiques à traiter. La démarche tient compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Du planning o Des documents utilisés pour accompagner et soutenir l'action o Des bilans relatifs aux difficultés rencontrées

	<p>Mesure de l'efficacité des actions Mise en œuvre d'actions correctives Apprentissage en collectif des outils de résolutions de problèmes et d'amélioration continue</p>	<p>choix des outils est adapté aux problématiques à traiter. L'animation des groupes de travail favorise la mobilisation et l'implication des acteurs dans les actions d'amélioration ainsi que dans la résolution de problèmes pour initier de nouvelles méthodes de travail</p>	<p>o Des éléments d'analyse L'animation des groupes est réalisée de manière permanente et favorise la mobilisation et l'implication des acteurs aux améliorations ainsi que la résolution de problèmes (prise en compte des avis, gestion des oppositions au projet de changement, promotion et diffusion sur le terrain,...). Elle se traduit par un comportement adapté aux situations rencontrées (blocages, objections, réticences...)</p>
		<p>6- Mesurer la performance des processus. Sur la base d'un plan d'actions à mener, des indicateurs pertinents mettent en évidence les écarts de performance et leurs évolutions afin d'atteindre les objectifs</p>	<p>La définition et le choix des indicateurs sont pertinents et assimilables pour tout le personnel. Ils mettent en évidence de manière visuelle les évolutions et les écarts. La méthode de mesure et de suivi des indicateurs est adaptée à leur variabilité, notamment en termes de fréquence ; elle est justifiée par des données, situations et éléments de référence du type :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Référentiel des indicateurs de performance (définition, utilité, mode de calcul, représentation visuelle, ...) utilisés pour l'opération ou pour le sujet traité. - Conditions de mise en œuvre - Graphiques d'évolution des mesures. - Mesures partagées avec les équipes engagées dans la démarche.

		déterminés et aligner la perception des différentes parties prenantes	
		7- Détecter et mettre en œuvre des actions correctives. Sur la base de l'analyse des indicateurs mesurés, les actions correctives mises en œuvre agissent sur les causes racines des problèmes à traiter sans dégrader d'autres éléments de la chaîne de valeur et rendre acteur les équipes dans leur quotidien	<p>La définition des actions correctives est construite à partir de l'analyse des indicateurs mesurés. Les actions correctives mises en œuvre agissent bien sur les causes racines du problème à traiter sans dégrader d'autres éléments de la chaîne de la valeur. Elles sont faciles à mettre en œuvre, transférables et généralisables.</p> <p>La démarche de traitement (d'analyse et de résolution) des problèmes mise en œuvre est itérative et favorise la prise en charge et la résolution par les acteurs eux-mêmes (démarche d'auto apprentissage, diffusion, essaimage des pratiques...).</p>
		8- Accompagner l'autonomie dans la résolution de	Une méthodologie participative d'amélioration continue par la résolution de problèmes est mise en place. Elle participe à la diffusion des connaissances des outils et postures d'amélioration

		<p>problèmes. La méthodologie participative mise en œuvre alimente un dispositif d'auto apprentissage et de capitalisation des bonnes pratiques pour participer à la diffusion des connaissances des outils et démarches d'amélioration continue</p>	<p>continue et vise une appropriation de la démarche en autonomie par les collaborateurs (animation par les leaders). La méthode mise en œuvre alimente un dispositif d'auto apprentissage et de capitalisation des bonnes pratiques (REX, rituels de partage...). Elle s'appuie sur des indicateurs factuels, tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La mesure de la performance de l'accompagnement des équipes (à travers par exemple un radar de compétence) - La mesure du développement de l'autonomie des collaborateurs <p>La méthodologie est Co construite, tient compte des apports des utilisateurs (REX) et est acceptée par ceux-ci.</p>
<p>3- Développement des équipes et pérennisation de la démarche d'amélioration continue</p>	<p>Évaluation des résultats Standardisation pour assurer les résultats Stabilisation des standards Amélioration des standards Formation aux outils de résolutions de problèmes et d'amélioration continue Valorisation du travail d'équipe, des résultats obtenus et des actions mises en œuvre Accompagnement des équipes dans la transformation des pratiques et postures par la</p>	<p>9- Préparer les équipes aux méthodes et outils d'amélioration Lean. Le rôle de chacun des acteurs ainsi que le périmètre des actions sont définis, partagés et si nécessaire, des formations aux outils et méthodes Lean sont réalisées à</p>	<p>La constitution des équipes d'amélioration est cohérente par rapport aux actions à mener :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix des acteurs et parties prenantes en fonction de leurs compétences et leur périmètre d'actions. - Rôle et domaine de contribution vis-à-vis des actions à mener. <p>Les modalités de fonctionnement sont définies:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Périmètre de l'opération à engager (secteur de l'entreprise, produit, processus, ...) - Moyens d'information des groupes de travail : dates, durée, lieu, compte rendu de la ou des réunions d'information ; éventuellement affichage réalisé ... - Organisation des formations nécessaires. <p>Les objectifs sont formulés de manière univoque pour chacune des équipes et permettent à chacun des acteurs de situer son</p>

	résolution de problèmes en collectif, de manière autonome et transverse.	destination des acteurs des groupes de travail pour initier un changement de postures	domaine de contribution aux améliorations visées (promotion & diffusion sur le terrain, création d'un environnement favorable...).
		10- Standardiser les bonnes pratiques. Les standards proposés stabilisent le processus à l'endroit de leur application. Ils sont exploitables par l'ensemble du personnel impacté et leur utilisation est rendue systématique aux postes et/ou situations de travail concerné pour favoriser la montée en compétence individuelle et collective	<p>La méthode mise en œuvre traduit un dispositif d'auto apprentissage et de capitalisation des bonnes pratiques; elle est rédigée en tenant compte des utilisateurs et est acceptée par ceux-ci.</p> <p>Les standards proposés stabilisent le processus à l'endroit de leur application et ne donnent pas lieu à interprétation (langage univoque). Ils sont exploitables par l'ensemble du personnel impacté par son utilisation ; leur utilisation est rendue systématique aux postes et/ou situations de travail concernés. Une proposition de déploiement à d'autres produits, processus, secteurs de l'entreprise est présentée</p>

		<p>11- Valoriser les résultats obtenus et les actions mises en œuvre. Le bilan des actions et sa communication contribuent à la promotion interne/externe des bonnes pratiques adoptées par l'entreprise pour valoriser le travail réalisé. Il met en évidence le niveau de performance atteint et favorise la transversalité des améliorations.</p>	<p>Le bilan des actions et sa communication contribuent à la promotion interne/externe des bonnes pratiques adoptées par l'entreprise. Il met en évidence son niveau de performance atteint.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les commentaires associés aux résultats sont pertinents et concourent à argumenter le choix des idées retenues en s'appuyant sur des éléments concrets et tangibles : <ol style="list-style-type: none"> 1. Description des actions de valorisation mise en œuvre, par ex: exposé à la Direction, réunions de l'encadrement, réunion opérateurs, affichage en atelier (ou service), articles dans revue interne, visites organisées, etc. 2. Information auprès d'autres ateliers (ou services), ou d'autres unités : comptes rendus de réunions, etc. 3. Modalités de pérennisation de la communication et évaluation de l'impact... <ul style="list-style-type: none"> - Les idées ou actions non retenues sont commentées de manière argumentées en précisant les raisons qui ont conduit à ce choix et les reports ou abandons éventuels. - Les informations diffusées sont adaptées aux cibles visées. <p>L'ensemble des résultats et actions mises en œuvre sont validés par des mesures ou données traduisant leur efficacité.</p>
--	--	--	---

		<p>12- Accompagner la transformation des pratiques et postures managériales pour contribuer à impliquer l'ensemble des collectifs en tant qu'acteurs de l'amélioration continue à tous les niveaux et de manière transverse. Les différentes actions menées répondent aux enjeux de changement de culture de l'organisation.</p>	<p>Les différentes actions d'accompagnement menées contribuent à impliquer l'ensemble des collectifs en tant qu'acteurs de l'amélioration continue à tous les niveaux et de manière transverse</p> <p>Le processus d'accompagnement mis en place est source de développement et de montée en compétences des collaborateurs (cartographie des compétences, nombre et typologie des personnes formées, amélioration de la qualité de la Rdp, Accélération du Lead Time de RdPs...)</p> <p>Le processus permet de traiter en collectif les écarts constatés, pérennise les bonnes pratiques et alimente la culture lean de l'organisation et de ses acteurs (Développement de la posture Coach, Learning lean)</p> <p>Le processus doit contribuer à renforcer l'implication des managers dans le maintien des livrables du projet, en s'appuyant sur les 4 standards managériaux</p>
--	--	--	---