

Transformer les organisations par l'amélioration continue - *Lean Service Agile niveau Green Belt*

REFERENTIEL DE COMPETENCES ET D'EVALUATION

Compétences professionnelles	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
<p>C1. Etablir la faisabilité d'un processus d'amélioration interne en s'appuyant sur un état des lieux afin de définir une opportunité d'amélioration auprès des équipes opérationnelles et des parties prenantes.</p>		
<p>C1-1. Découvrir le besoin d'un client interne ou externe et préciser sa demande à travers la conduite d'entretiens (la Voix du Client) afin de quantifier les objectifs à atteindre pour sa satisfaction.</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, présente la faisabilité du processus d'amélioration qu'il/elle a conçu et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 1. Pertinence des réponses Le candidat répond au jury sur la synthèse d'une voix du client en problématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le candidat classe les verbatim du client selon les croyances, les ressentis et les faits. - Le vocabulaire est compréhensible et adapté à ses interlocuteurs, - Le candidat écarte les croyances et met en lumière les ressentis (le besoin du client), - Le candidat établit les faits réels et détaille les exigences du client (l'idéal, la tolérance et l'objectif), - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode (la charte de projet).
<p>C1-2. Traduire les attentes de sa Direction ou Management à travers la conduite d'entretiens (la Voix du Business) afin d'aligner le projet avec la stratégie de l'entreprise et d'estimer les gains potentiels.</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, présente la faisabilité du processus</p>	<p>Critère 2. Pertinence des réponses Le candidat répond au jury sur le calcul des gains potentiels (la Voix du Business) :</p>

	<p>d'amélioration qu'il/elle a conçue et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Il qualifie les gains (directs ou indirects), - Il établit une situation de départ chiffrée, - Il calcule l'écart (gains potentiels) entre la situation de départ et la situation idéale, - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode (la charte de projet).
<p>C1-3. Observer activement la réalité opérationnelle du processus en jeu à travers la conduite d'entretiens de collaborateurs (Voix du Processus) afin de définir le périmètre du projet, constituer une équipe projet et assurer une définition et compréhension homogène du projet et à terme, une adhésion par les membres de l'équipe projet et des parties prenantes.</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, présente la faisabilité du processus d'amélioration qu'il/elle a conçue et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 3. Pertinence des réponses Le candidat répond au jury sur le contexte du processus (la Voix du Processus) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il identifie le début et la fin du processus en jeu (le périmètre du projet), - Il sélectionne l'équipe projet pour résoudre le problème généré par le processus, - Il établit un macro-planning et le communique à l'équipe projet et les parties prenantes ('Process Owner', 'Champions'), - Il lance officiellement le projet, - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode (la charte de projet).
<p>C2. Mesurer l'opportunité d'amélioration en s'appuyant sur des données fiables afin de déterminer les causes racines de l'insatisfaction client</p>		

<p>C2.1 – Décrire un processus auprès de l'équipe projet afin d'établir les interactions entre les différentes fonctions en jeu aboutissant à l'insatisfaction du client.</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose des éléments de mesure de l'opportunité d'amélioration et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 4. <u>Pertinences des réponses</u> Le candidat précise les mots clés définissant les caractéristiques particulières d'un processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il explicite les 4-5 grandes activités (SIPOC), - Il détaille les principales opérations de chaque activité ainsi que les services/départements concernés (cartographie), - Il identifie l'unité sortante ('output') permettant de mesurer le processus au regard de la demande du client, - Il valide avec les opérationnels la conformité de la cartographie.
<p>C2.2 Collecter des données concernant le fonctionnement d'un processus qui génère l'insatisfaction du client afin de mesurer factuellement son fonctionnement et d'en établir des indicateurs de performance</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose des éléments de mesure de l'opportunité d'amélioration et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 5. <u>Pertinences des réponses</u> Le candidat précise les mots clés définissant les caractéristiques particulières d'une collecte des données (la valeur sortante ou 'output') :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il s'assure de la fiabilité de ces données en conduisant une analyse de la précision et de la justesse du système de mesure - Il confirme la stabilité du processus en écartant les causes spéciales éventuelles, - Il calcule de façon exacte la performance actuelle du processus au regard des exigences du client.

<p>C2.3 – Utiliser des outils et méthodes spécifiques autour d'un processus et d'une insatisfaction client afin d'identifier les causes racines potentielles du problème.</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose des éléments de mesure de l'opportunité d'amélioration et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 6. Pertinences des réponses Le candidat précise les mots clés définissant les caractéristiques particulières des outils et des méthodes de recherche de causes racines potentielles, explicite son usage et les résultats obtenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le diagramme d'Ishikawa (ou diagramme en arêtes de poisson) et les 5 pourquoi ('5 whys'), - L'analyse Pareto, - Les graphiques (nuage de point, histogramme, série chronologique...).
<p>C2.4 – Prioriser un ensemble de « causes racines » au regard des attentes du client afin d'identifier la ou les causes les plus impactantes sur le problème et nécessitant le moins d'effort pour leur résolution</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose des éléments de mesure de l'opportunité d'amélioration et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 7. Pertinences des réponses Le candidat précise les mots clés définissant les caractéristiques particulières des outils ou méthodes de priorisation des causes racines potentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour le diagramme d'Ishikawa, le candidat utilise la matrice Impact / Effort de façon conforme, - Pour l'analyse Pareto, le candidat utilise la règle des 20 – 80 conformément à la méthode de calcul, - Pour les graphiques, le candidat utilise le 'Gemba Walk' pour confirmer la réalité opérationnelle de la relation de cause à effet, conformément à la méthode d'application.

C3. Concevoir la solution d'amélioration du processus qui génère l'insatisfaction client afin de réduire son impact négatif auprès du client.		
<p>C3.1 Animer une séance de brainstorming avec l'équipe projet et les opérationnels engagés dans le processus d'amélioration afin de faire émerger des solutions potentielles à l'insatisfaction client</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose une solution d'amélioration et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 8. <u>Pertinences des réponses</u> Le candidat expose au jury les critères d'animation d'une séance d'idéation ('<i>brainstorming</i>') :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un facilitateur anime la séance, - Les règles de fonctionnement sont explicites (pas de jugement, temps limité), - L'animation se déroule selon le principe de '<i>divergence</i>' (recherche de la plus grande quantité de solutions) puis '<i>convergence</i>' (sélection de la solution la plus impactante), - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode.
<p>C3.2 – Sélectionner l'amélioration permettant à la fois de résoudre le problème du client et d'assurer la plus grande acceptation par les opérationnels en charge de son utilisation opérationnelle</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose une solution d'amélioration et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 9. <u>Pertinences des réponses</u> Le candidat expose au jury les critères permettant de sélectionner l'amélioration la plus impactante :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il teste la robustesse de la solution en utilisant un outil approprié (analyse de Murphy), - Il observe l'utilisation de l'amélioration par les opérationnels afin de récolter leurs retours, - Il intègre les retours des opérationnels afin d'augmenter l'acceptation de la solution,

		<ul style="list-style-type: none"> - Il forme les opérationnels à l'amélioration, - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode.
C4 – Déployer une amélioration au sein d'une équipe opérationnelle afin de garantir durablement la satisfaction client.		
C4.1. Déployer un groupe de travail transversal selon le principe des cycles courts ou itératifs de livraison de valeur, de boucle d'apprentissage et de retour d'expérience afin de pérenniser la solution mise en place dans son usage par les clients / utilisateurs et les opérateurs du processus selon la méthode SCRUM et les approches agiles	Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose un processus de déploiement du projet d'amélioration continue, met en lumière la dimension humaine du projet et répond en soutenance aux questions du jury.	Critère 10. Pertinences des réponses Le candidat précise les mots clés définissant les caractéristiques particulières de l'application de la méthode SCRUM afin de s'assurer que l'amélioration sera durablement implémentée au sein des équipes opérationnels tout en garantissant la satisfaction client : <ul style="list-style-type: none"> - Il pratique des livraisons de fonctionnalités de l'amélioration par cycles courts, - Il estime l'effort et la valeur pour chaque cycle court, - Il pratique des rétrospectives avec l'équipe projet afin d'améliorer les pratiques opérationnelles, - Il réalise des revues de livraison avec le client afin de valider la valeur livrée, - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode.
C4.2. Calculer l'impact d'une solution en s'appuyant sur le comparatif des différents indicateurs afin de	Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose un processus de déploiement	Critère 11. Pertinence des réponses Le candidat répond aux questions du jury et propose la structure d'un processus de mise

<p>prouver l'amélioration de la satisfaction client et les gains réalisés</p>	<p>du projet d'amélioration continue, met en lumière la dimension humaine du projet et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>en place et de suivi de la performance du processus amélioré sur le cas d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il calcule la performance du processus amélioré au regard des exigences du client, - Il déploie auprès des opérationnels le pilotage des causes racines, - Il explicite le suivi de de la performance du processus amélioré au responsable du processus ('Process Owner'), - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode.
<p>C4-3. Communiquer un projet d'amélioration de la satisfaction client afin d'alimenter le cercle vertueux de la diffusion de l'Amélioration Continue selon les principes Lean et Agile au sein d'une organisation</p>	<p>Rapport écrit et soutenance orale devant un jury Le/la candidat(e) rédige un rapport à partir d'un cas réel ou fictif, propose un processus de déploiement du projet d'amélioration continue, met en lumière la dimension humaine du projet et répond en soutenance aux questions du jury.</p>	<p>Critère 12. Pertinence des réponses Le candidat répond aux questions du jury et propose la structure d'un plan de déploiement de l'amélioration du processus amélioré sur le cas d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il explicite synthétiquement (format 'A3') le déroulé du projet en mettant en avant la problématique de départ, les grandes étapes et les gains réalisés, - Il détaille de façon exhaustive le fonctionnement de l'amélioration et de son utilisation et acceptation par les opérationnels, - Il propose de nouvelles opportunités d'amélioration '<i>effet de levier</i>' (plus d'une opportunité), - L'ensemble du processus mis en place est conforme à la méthode.

