

Référentiel de certification

Ce document concerne la certification

Piloter une démarche Lean au sein d'une organisation - Niveau Black Belt Lean

Référentiels d'activités et de compétences

Prérequis :

- Un titre d'étude supérieure de niveau 6, ou une première expérience professionnelle de 5 ans.
- Être détenteur d'une certification Green Belt Lean ou assimilé.
- En cas d'une pratique professionnelle significative dans l'amélioration continue sans certification Green Belt, validation du niveau par un test de positionnement.

Description du métier, de l'activité ou de la situation professionnelle :

La certification s'adresse à un public d'ingénieurs, de managers, responsables ou Directeurs Amélioration Continue ou Excellence opérationnelle, exerçant dans le domaine du service ou de l'industrie qui souhaitent intégrer dans leurs domaines et pratiques professionnelles les outils avancés du Lean dans un contexte d'optimisation de la chaîne de valeur globale. Pour déployer la démarche de transformation, Ils évaluent les opportunités d'amélioration en lien avec les enjeux stratégiques, ils structurent la démarche en identifiant les chantiers d'amélioration à forts enjeux. Ils pilotent la transformation et animent directement des projets d'améliorations transverses, en accompagnent les équipes managériales et opérationnelles dans le changement culturel sous-jacent.

REFERENTIEL D'ACTIVITES	REFERENTIEL DE CERTIFICATION	
COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES ET TACHES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION

C1. Réaliser un diagnostic de l'organisation en dressant un état des lieux partagés des performances et des pratiques actuelles à l'aide de : - Entretiens de groupe ou individuel, - Analyse de données existantes en termes de flux, de pilotage et d'écoute clients - Résultats des ateliers de travail et/ou de brainstorming de manière à élaborer une feuille de route des chantiers d'amélioration dans le cadre de la préparation de la démarche Lean Management au sein d'une organisation	E1. Etude de cas Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit : - Déterminer le périmètre et les activités, - Identifier les contacts clés, - Déterminer le planning, - Identifier les éléments à analyser et sélectionner les modalités d'analyse. E2. Analyse de la pratique professionnelle Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant : - Structuration d'un rapport de diagnostic - Bonnes pratiques de restitution et d'alignement avec les équipes.	Il/elle identifie le périmètre d'action ainsi que les parties prenantes de l'organisation. Il/elle évalue correctement la charge de travail nécessaire permettant la réalisation des objectifs. Il/elle identifie un planning cohérent par rapport au périmètre et aux activités de l'organisation. Il/elle identifie de manière exhaustive les méthodes et outils à utiliser dans le diagnostic. Il/elle élabore des grilles d'entretien pertinentes. Il/elle exploite ces grilles dans son analyse. Il/elle identifie les différents thèmes abordés (voix du client et système de management de l'organisation et analyse de flux ...), ainsi que les éléments d'analyse pertinent. Il/elle explicite le lien entre les thèmes abordés et les leviers de l'organisation. Il/elle identifie de manière exhaustive les bonnes pratiques de restitution et d'alignement avec les équipes.
---	---	---

C2. Concevoir une stratégie de déploiement d'une démarche Lean à l'échelle d'une organisation en s'appuyant sur : - Un diagnostic de performance de celle-ci - Les objectifs stratégiques et/ou opérationnels afin d'améliorer son efficacité et de soutenir la stratégie globale de l'organisation dans la phase de conception collaborative de la démarche Lean	E1. Etude de cas Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit concevoir une stratégie de déploiement d'une démarche lean. Il/elle doit identifier les gains opérationnels et/ou financiers attendus par l'organisation.	Il/elle traduit de façon pertinente les enjeux stratégiques en objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs mesurables. Il/elle propose une stratégie de déploiement en prenant en compte les spécificités de l'organisation et les résultats du diagnostic de performance de l'organisation. Il/Elle définit concrètement les méthodes de déploiement et les outils Lean adaptés, et explicite ses choix. Il/elle évalue de façon réaliste les gains opérationnels et/ou financiers attendus par l'organisation.
C3. Optimiser les flux multiproduits en cartographiant les chaînes de valeurs actuels et cibles, et en définissant les chantiers d'amélioration grâce à l'identification des non-efficacités et goulots d'étranglement de manière à améliorer l'efficacité de l'organisation dans le cadre de la transformation d'une situation actuelle à un flux cible optimisé.	E1. Etude de cas : Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit cartographier les chaînes de valeurs et définir les chantiers d'amélioration de la performance permettant de répondre à l'enjeu d'optimisation des flux multiproduits de l'organisation.	Il/elle définit clairement le périmètre de la cartographie multiproduits. Il/elle identifie clairement les indicateurs de pilotage de performance du flux. Le/la candidat identifie exhaustivement les non-efficacités et des goulots d'étranglement dans le flux actuel. Il/elle propose des préconisations pertinentes permettant l'optimisation des flux multiproduits. Il/elle évalue de façon réaliste les gains opérationnels et/ou financiers attendus par l'organisation.

C4. Organiser la production en flux tirés en diminuant les stocks globaux et encours de manière à orienter la performance sur la maîtrise du temps de traversée	E1. Etude de cas Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit proposer un processus de production en flux tiré et évaluer les impacts attendus sur la performance.	Il/elle évalue de manière réaliste l'adéquation entre le volume des ventes prévisionnelles et le/les besoin(s) en production en s'appuyant sur l'historique de vente. Il/elle propose un schéma de coordination de la chaîne de production prenant en compte : - les moyens et volume de productions, - les modalités de réapprovisionnement, - les seuils de déclenchement de production, - les délais incompressibles. Il/elle détermine les objectifs et évalue les gains attendus de façon réaliste, ainsi que le temps de traversée escompté.
C5. Optimiser les moyens de production (matériels, équipements, procédés) en réduisant les facteurs de risques et de variabilité par l'utilisation d'outils tels que : - l'Amdec procédé et moyens - la Maintenance Productive Totale (TPM) afin de garantir la maîtrise et l'efficacité du processus dans le cadre de la maîtrise opérationnelle des processus	E1. Etude de cas Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit proposer une solution de réduction de la variabilité et des risques sur les moyens de production.	Le/La candidat(e) identifie et évalue correctement les causes et conséquences des risques liés à la production (moyens et processus). Il/elle sélectionne les outils adaptés à cette évaluation et propose un plan de collecte de données le permettant. Il/elle propose un processus de production efficient permettant l'optimisation des moyens de production.

	E2. Analyse de la pratique professionnelle Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant : - l'identification et la mise en œuvre de solutions de mis sous contrôle des risques, - L'identification des phases de vie produit/service dans laquelle s'inscrit la maîtrise des risques.	Le/la candidat(e) identifie les solutions de mis sous contrôle du risque. Il/elle explicite claire leur mise en œuvre. Il/elle décrit concrètement les phases de vie produit/service dans laquelle s'inscrit la maîtrise des risques.
C6. Piloter le déploiement et la pérennisation d'une démarche Lean en : - Identifiant les acteurs, - Définissant leur rôle, - Assurant le suivi des chantiers Lean, de manière à garantir l'atteinte des performances sécurité qualité délai coût dans le cadre de l'accompagnement du changement et de la valorisation des résultats de la démarche Lean management	E2. Analyse de la pratique professionnelle Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit expliciter : - son rôle dans le déploiement d'une démarche Lean au sein d'une organisation, - le rôle des différents acteurs opérationnels, sponsors, relais et réseau, - la structuration de la démarche (tableau de bord de suivi de la performance, pilotage et animation de rituels...) - l'identification et explicitation de la mise en œuvre d'axes d'amélioration.	Il/elle identifie correctement l'ensemble des parties prenantes et leur implication dans le déploiement d'une démarche Lean (acteurs opérationnels, sponsors, relais et réseau...). Il/elle démontre sa capacité à se positionner dans le projet. Il/elle conçoit un plan d'action détaillé et intègre une planification réaliste pour la poursuite des objectifs. Il/elle identifie ses axes d'amélioration et évalue son besoin en compétences.

C7. Accompagner les collaborateurs dans l'acculturation du Lean au sein de l'organisation, et dans le respect des individus qui la composent, en déployant un plan de communication, un programme de formation et de coaching de manière à faciliter la dynamique du changement	E1. Etude de cas Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit élaborer un plan d'accompagnement individuel et/ou collectif comprenant : - Un plan de communication, - Un plan de formation et de coaching E2. Analyse de la pratique professionnelle Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant : - Les conditions nécessaires à l'accompagnement des collaborateurs, - La posture du pilote et du manager dans le déploiement d'une culture Lean au sein d'une organisation.	Il/elle propose un plan d'accompagnement individuel et/ou collectif pertinent prenant en compte les spécificités du projet, de l'organisation et des individus (y compris les situations de handicaps). Le/la candidat identifie concrètement les différents freins et résistances aux changements. Il/elle définit des objectifs réalistes de communication et/ou de formation. Il/elle élabore un plan de formation et de communication répondant aux objectifs préalablement définis. Le contenu de ces programmes est clair et impactant. Le/la candidat(e) identifie les conditions nécessaires à l'accompagnement des collaborateurs en tenant compte des spécificités individuelles et collectives. Il/elle identifie clairement la posture à adapter dans le cadre du déploiement d'une culture Lean et propose une analyse réflexive complète.
--	--	---

C8. Produire un bilan du projet de déploiement du Lean à destination de l'équipe projet, des managers et de la direction, à partir du tableau de bord de la démarche Lean management et du suivi d'avancement des comités de pilotage afin de capitaliser sur les résultats obtenus dans le cadre de la dynamique d'amélioration continue mise en place.	E1. Etude de cas Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit rédiger un document de restitution à destination d'un CODIR reprenant les avancées du déploiement de la démarche Lean dans l'organisation.	Il/elle rédige un bilan complet de son projet de déploiement. Le document comprend : - Un rappel synthétique du contexte du projet et des conditions de réalisation - Une étude comparée des situations et des résultats souhaités vs obtenus réaliste, - Un rappel des bonnes pratiques - Des préconisations pertinentes pour la capitalisation des acquis.
C9. Consolider le déploiement de la démarche lean sur des fonctions, métiers et processus spécifiques en adaptant les méthodes et outils lean de manière à installer durablement l'excellence opérationnelle au sein de l'organisation	E1. Etude de cas Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit proposer un plan de consolidation d'une démarche d'excellence opérationnelle au sein de l'organisation. E2. Analyse de la pratique professionnelle Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant : - L'utilisation d'outils Lean dans le déploiement de la démarche Lean sur des fonctions, métiers et directions spécifiques (par exemple, évolution vers des pratiques digitales)	Le/la candidat(e) identifie des fonctions et directions dans lesquels la démarche Lean pourrait être déployé (ex : finance, informatique...). Il/elle justifie son choix et son argumentation est convaincante. Il/elle identifie les risques et les freins potentiels et évalue correctement leur degré de criticité. Il/Elle conçoit un plan de consolidation de la démarche Lean cohérent. Le/la candidat identifie clairement les outils Lean mobilisable dans le cadre du déploiement d'une démarche Lean. Il/elle explicite leur mise en œuvre selon les fonctions, métiers et/ou directions spécifiques associés.

Modalités d'évaluations :

EVALUATIONS	DEROULEMENT (Contenu, durée, support autorisé, jury, nombre de page attendu, etc.)
E1 : Etude de cas	<u>Contenu</u> : Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit fournir un rapport synthétique comprenant : - Une description du périmètre et des activités de l'organisation ; - L'identification des contacts clés ; - La projection d'un planning ; - La cartographie des chaînes de valeurs et la définition des chantiers d'amélioration de la performance permettant de répondre à l'enjeu d'optimisation des flux multi produits de l'organisation - L'identification des éléments à analyser et la sélection des modalités d'analyse ; - La conception d'une stratégie de déploiement d'une démarche Lean ; - L'identification des gains opérationnels et/ou financiers attendus par l'organisation ; - La proposition d'un processus de production en flux tiré et évaluer les impacts attendus sur la performance ; - La proposition d'une solution de réduction de la variabilité et des risques sur les moyens de production ; - L'élaboration d'un plan d'accompagnement comprenant : un plan de communication, un plan de formation et de coaching ; - La rédaction d'un document de restitution à destination d'un CODIR reprenant les avancées du déploiement de la démarche Lean dans l'organisation ; - La proposition d'un plan de consolidation d'une démarche d'excellence opérationnelle au sein de l'organisation. <u>Correction</u> : Le jury est composé d'un représentant de l'organisme certificateur n'ayant pas participé à la formation des candidats et d'un professionnel extérieur dont la qualité est en lien avec la certification visée. Le jury évalue l'ensemble des candidats au travers d'une grille contenant l'ensemble des critères d'évaluation. <u>Rendus attendus</u> : la réponse à l'étude de cas est présentée par le/la candidat(e) sous la forme d'un document synthétique de 40 pages. Le/la candidat(e) doit respecter la formalisation du rapport quel que soit le support attendu.

E2. Analyse de la pratique professionnelle

Contenu : Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant :

- La structuration d'un rapport de diagnostic ;
- Les bonnes pratiques de restitution et d'alignement avec les équipes ;
- L'identification et la mise en œuvre de solutions de mis sous contrôle des risques,
- L'identification des phases de vie produit/service dans laquelle s'inscrit la maîtrise des risques ;
- Le rôle du Black Belt Lean dans le déploiement d'une démarche Lean au sein d'une organisation ;
- Le rôle des différents acteurs opérationnels, sponsors, relais et réseau ;
- La structuration de la démarche (tableau de bord de suivi de la performance, pilotage et animation de rituels...) ;
- L'identification et explicitation de la mise en œuvre d'axes d'amélioration ;
- Les conditions nécessaires à l'accompagnement des collaborateurs, comprenant les personnes en situation de handicaps ;
- La posture du pilote et du manager dans le déploiement d'une culture Lean au sein d'une organisation ;
- L'utilisation d'outils Lean dans le déploiement de la démarche Lean sur des fonctions, métiers et directions spécifiques.

Correction : Le jury est composé d'un représentant de l'organisme certificateur n'ayant pas participé à la formation des candidats et d'un professionnel extérieur dont la qualité est en lien avec la certification visée. Le jury évalue l'ensemble des candidats au travers d'une grille contenant l'ensemble des critères d'évaluation.

Rendus attendus : Les réponses aux questions ouvertes sont présentées par le/la candidat(e) sous la forme d'un document synthétique.