

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

5 - REFERENTIELS

Article L6113-1 [En savoir plus sur cet article...](#) Créé par [LOI n°2018-771 du 5 septembre 2018 - art. 31 \(V\)](#)

*« Les certifications professionnelles enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles permettent une validation des compétences et des connaissances acquises nécessaires à l'exercice d'activités professionnelles. Elles sont définies notamment par un **référentiel d'activités** qui décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés, un **référentiel de compétences** qui identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui en découlent et un **référentiel d'évaluation** qui définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis. »*

Le référentiel est découpé en cinq blocs correspondants aux domaines d'activités principales décrites dans la fiche 5 :

1. diagnostiquer et l'analyser la performance d'un processus ou d'un ensemble de processus
2. Elaborer la stratégie d'amélioration de la performance de l'entreprise
3. Déployer des actions d'amélioration en relation avec la stratégie définie
4. Piloter et animer des chantiers d'amélioration
5. Accompagner des équipes dans la mise en place d'une culture de performance et d'amélioration continue

Dans chacun des blocs de compétences, Il y a deux types de modalités d'évaluation : Evaluations spécifiques (Etudes de cas, rapports, ...). Et un travail personnel de synthèse que nous appelons « thèse professionnelle ».

La thèse professionnelle est un dispositif d'évaluation intervenant dans la validation de l'ensemble des compétences identifiées dans les activités décrites ci-dessous, comprenant la rédaction d'un rapport et d'une soutenance individuelle devant un jury professionnel. Sont attendus de la part du candidat (critères d'évaluation) :

- La présentation d'une problématique à un niveau stratégique ainsi que la présentation explicite de la méthodologie retenue ;
- La mobilisation d'un cadre de référence adaptée à la problématique et la réalisation de propositions en adéquation avec le contexte décrit ;
- La mise en œuvre totale ou partielle des recommandations préconisées et l'analyse critiques des résultats obtenus.

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Bloc de compétences n°1 : Diagnostiquer et analyser la performance d'un processus ou un ensemble de processus

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p><u>Principales activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix des modalités de réalisation du diagnostic • Mesure de la performance d'un processus • Analyse des résultats du diagnostic • Identification des facteurs clés 	<ul style="list-style-type: none"> • Délimiter le périmètre du processus à analyser, et la profondeur de l'analyse ; • Choisir la méthode et les outils de diagnostic appropriés en s'assurant de la pertinence des choix effectués ; • choisir et mettre en place les meilleurs moyens de recueil de données pour alimenter l'analyse ; • Décrire de façon détaillée le fonctionnement d'un processus ou d'un ensemble de processus ; • Mener une analyse objective et factuelle à partir de différentes sources de données (mesures, entretiens, observations, ...) ; • Analyser les causes racines des dysfonctionnements ; • Identifier les facteurs clés influençant sur les opportunités d'amélioration et sur la culture du système d'amélioration ; • Définir les opportunités potentielles d'amélioration 	<p>1/ Etude de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparation et présentation d'une étude de cas <p>La description d'un processus administratif ou industriel est fournie, les candidats doivent fournir une cartographie de processus de l'état actuel et proposer une analyse des dysfonctionnements.</p> <p>2/ Rédaction d'un A3 résolution de problèmes (outils de diagnostic standardisé issue de la méthodologie du Lean Management)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel; • Production écrite & présentation <p>Chaque candidat doit réaliser un A3 sur une problématique issue de son expérience professionnelle.</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>L'utilisation des bonnes pratiques de l'activité d'observation et la méthode associée conduit à l'identification logique des sources de non valeurs ajoutées et à des pistes porteuses de résultat. Elle s'appuie sur une grille de diagnostic (ou d'évaluation) comportant des données technico-économiques</p> <p>L'analyse est pertinente et justifiée. Elle s'appuie sur des observations sur le terrain sous forme de constats factuels et traduit bien une réalité (pour comprendre la situation actuelle) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elle a été réalisée à partir d'un recueil de données structuré sur la globalité de la chaîne de la valeur du sujet traité, en tenant compte des interactions entre chaque élément et les contraintes de l'entreprise

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>3/ Evaluation globale du bloc de compétences : Thèse professionnelle (Pour les candidats qui doivent valider tous les blocs)</p> <ul style="list-style-type: none">• Travail individuel réalisé dans le cadre d'une mission en entreprise• Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels <p>OU</p> <p>Mémoire synthétique portant sur la compétence évaluée (validation spécifique du bloc de compétence)</p> <ul style="list-style-type: none">• Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels	<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.
--	--	---	--

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Bloc de compétences n°2 : Elaborer la stratégie d'amélioration de la performance de l'entreprise

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>défini les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p><u>Principales activités :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des axes de progrès concourants aux objectifs stratégiques de l'entreprise • Accompagnement des dirigeants et/ou des managers pour construire une vision à moyen terme à partir de benchmark • Construction d'une vision globale de la problématique de l'amélioration continue au sein de son entreprise • Planification sur plusieurs années de la politique de l'amélioration continue 	<p>Un diagnostic ayant été fait au préalable, la vision globale des problématiques d'amélioration étant connue, le titulaire de la certification doit être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagner un manager ou le dirigeant à construire une vision et se projeter à moyen terme à partir de benchmark ou de résultats d'analyses • Définir des axes de progrès concourant aux objectifs stratégiques de l'entreprise • Construire et planifier un plan d'amélioration 	<p>1/ Rédaction d'un A3 stratégique ou d'une chartre de projet DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel • Production écrite & présentation <p>Chaque candidat doit se baser sur une problématique issue de son expérience professionnelle.</p> <p>2/ Evaluation globale du bloc de compétences</p> <p>Thèse professionnelle (Pour les candidats qui doivent valider tous les blocs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel réalisé dans le cadre d'une mission en entreprise • Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels <p>OU</p> <p>Mémoire synthétique portant sur la compétence évaluée (validation spécifique du bloc de compétence)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels 	<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 (exemple : 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

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Bloc de compétences n°3 : Déployer des actions d'amélioration en relation avec la stratégie définie

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> • Définition des objectifs opérationnels • Définition des indicateurs opérationnels S Q C D RH E (Sécurité, Qualité, coûts, délais, Ressources Humaines et Environnement) • Planification des ressources et des moyens alloués • Coordination des différentes actions et projets d'amélioration continue 	<p>La vision ayant été définie et partagée, en prenant en compte l'ensemble des contraintes (humaines, organisationnelles, ...) le titulaire de la certification doit être capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir les indicateurs pertinents • Maîtriser les différents types d'indicateurs (résultat, processus, action, ...) • Mettre en place du management visuel • Piloter l'activité de l'amélioration continue (Lean / 6 sigma / Théorie des contraintes / Méthodes Agiles, ...) • Piloter les résultats par les indicateurs 	<p>1/ Création et présentation d'un support de management visuel pour le pilotage d'une activité (choix et création des indicateurs)</p> <p>2/ Evaluation globale du bloc de compétences Thèse professionnelle (Pour les candidats qui doivent valider tous les blocs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel réalisé dans le cadre d'une mission en entreprise • Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels <p>OU</p> <p>Mémoire synthétique portant sur la compétence évaluée (validation spécifique du bloc de compétence)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels 	<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.</p> <p>Pertinence et justesse des calculs des indicateurs</p> <p>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

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Bloc de compétences n°4 : Piloter et animer des chantiers d'amélioration

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> • Pilotage des chantiers selon les axes (S Q C D RH E) • Animation des groupes de travail selon un mode participatif • Utilisation des outils et des méthodes de l'amélioration continue 	<p>En comprenant bien que l'obtention de la performance passe par la prise en compte des hommes et des conditions de travail, le titulaire de la certification est amené à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir et construire des solutions et des standards pérennes, durables et raisonnables • Mettre en œuvre des démarches de résolution de problème adaptées à la problématique • Piloter un projet : <ul style="list-style-type: none"> ○ construire un plan d'action, ○ piloter la réalisation, ○ tenir les objectifs SQCDE RH (Sécurité, Qualité, Coût, Délais, environnement et Ressources humaines) ○ Planifier des actions pour obtenir les résultats attendus • Animer un groupe de travail <ul style="list-style-type: none"> ○ Choisir les bons acteurs pour constituer une équipe projet ○ Organiser la réflexion en utilisant des méthodes participatives ○ Communiquer efficacement (dans l'équipe et en dehors de l'équipe) 	<p>1/ piloter une activité de production industrielle simulée en utilisant un tableau de management visuel (Animation à intervalle court) avec les indicateurs de performances retenus (S Q C D RH E)</p> <p>2/ Simulation d'un atelier de résolution de problème ou de créativité</p> <p>3/ Evaluation globale du bloc de compétences</p> <p>Thèse professionnelle (Pour les candidats qui doivent valider tous les blocs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel réalisé dans le cadre d'une mission en entreprise • Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels <p>OU</p>	<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) • 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> <p>Le pilotage du chantier 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"> • Du planning • Des documents utilisés pour accompagner et soutenir l'action • Des bilans relatifs aux difficultés rencontrées • Des éléments d'analyse,

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>Mémoire synthétique portant sur la compétence évaluée (validation spécifique du bloc de compétence)</p> <ul style="list-style-type: none">• Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels	<ul style="list-style-type: none">• ... <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 leur résolution par les acteurs eux-mêmes (démarche d'auto apprentissage, diffusion, essaimage des pratiques, ...)</p>
--	--	---	--

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

Domaine d'activité n°5 : Accompagner les équipes dans la mise en place d'une culture de performance et d'amélioration continue.

REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i>	REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>Identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i>	REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<ul style="list-style-type: none"> • Formation des équipes aux méthodes et outils • Evaluation et valorisation des résultats obtenus • Diffusion des connaissances et des bonnes pratiques • Conduite du changement avec une communication appropriée 	<p>La vision ayant été définie et partagée, les objectifs opérationnels sont connus, le titulaire de la certification est appelé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduire le changement avec une communication appropriée (leadership, communication, conseil/coaching) • Piloter le changement dans une organisation • Préparer les équipes aux méthodes et outils d'amélioration • Evaluer et valoriser les résultats obtenus et les actions mises en œuvre • Diffuser ses connaissances • Communiquer : écoute active, expression, conduite de réunion, expliquer, convaincre, mobiliser • Définir une méthodologie participative d'amélioration continue 	<p>1/ Rapport individuel de 2 à 5 pages sur les modalités et les techniques de valorisation des projets d'amélioration issue de leur expérience</p> <p>2/ Mise en situation individuelle de coachings sur des problématiques réelles ou simulées.</p> <p>3/ Simulation d'un atelier de résolution de problème ou de créativité. Présentation individuelle de la démarche mise en place</p>	<p><u>Fond</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de l'information recueillie : pertinence et variété des indicateurs recensés • Capacité d'analyse et de synthèse de l'information recueillie • Prise de recul par rapport à l'existant • Qualité des propositions d'amélioration des indicateurs <p><u>Forme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualité de la rédaction <p><u>Fond</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'une relation • Prise en compte de la problématique • Clarification du contexte • Ouverture d'options opérationnelles <p><u>Forme</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnement ouvert et interpellant • Présence à l'interaction • Soutien et bienveillance • Ecoute active du discours et du processus • Sollicitation pour passage à l'action <p>La constitution des équipes d'amélioration est cohérente par rapport aux actions à mener :</p>

ELEMENTS COMPLEMENTAIRES RELATIFS A LA DEMANDE

		<p>4/ Evaluation globale du bloc de compétences Thèse professionnelle (Pour les candidats qui doivent valider tous les blocs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail individuel réalisé dans le cadre d'une mission en entreprise • Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels <p>OU</p> <p>Mémoire synthétique portant sur la compétence évaluée (validation spécifique du bloc de compétence)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production écrite & présentation orale devant un jury de professionnels 	<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 et respectent les règles de bonnes pratiques :</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 l'équipe et permettent à chacun des acteurs de situer son domaine de contribution aux améliorations visées (promotion & diffusion sur le terrain, création d'un environnement favorable, ...).</p>
--	--	---	--