

Référentiel de compétences et d'évaluation de la certification « Lean Green Belt »

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.

L'objectif de cette certification est de valider la maîtrise de la démarche Lean, méthodologie d'amélioration continue par la suppression des gaspillages des processus d'activités. Cette méthodologie s'applique aux organisations utilisant des processus de fabrication, de service et/ou de transaction.

Lean Green Belt : ce niveau permet de piloter des **projets simples**, en général réalisés au sein d'un même périmètre fonctionnel au travers de l'animation d'atelier en particulier. Le responsable du projet d'amélioration est le référent de la démarche, des principes et des outils.

Certification Lean Green Belt et la norme AFNOR X06-091 : nous avons fait le choix de nous adosser à cette norme qui fait référence en France et a été élaborée par un groupe comprenant des représentants du monde académiques et un panel représentatif d'entreprises françaises aussi bien dans le domaine industriel que dans le domaine du service.

Afin de faciliter la lecture, nous avons établi un glossaire (ci-après), soit un lexique spécialisé qui permettra de donner la définition et/ou la traduction de termes/abréviations.

Référentiel de compétences et d'évaluation de la certification « Lean Green Belt »

Glossaire

Afin de faciliter la lecture de ce document, nous avons choisi de surligner en jaune 2 termes clés « ateliers simples » et « projet(s) simple(s) » dont les définitions figurent dans le glossaire ci-dessous.

Terme	Définition
Ateliers simples	L'atelier simple est un ensemble d'activités menées sur un périmètre restreint d'un processus afin de réaliser une amélioration locale dans un secteur. Il est généralement réalisé dans un court laps de temps par les équipes métier et piloté par le management de proximité. Il peut être apparenté à un projet simple . (au sens de la norme AFNOR X06-091)
Diagramme spaghetti	Le diagramme spaghetti lean est un outil de visualisation de la cartographie des flux d'un système de production.
DMAIC	Acronyme version anglo-saxonne, une méthode d'optimisation et de simplification de processus opérationnels en cinq phases : • Define : définir • Measure : mesurer • Analyse : analyser • Improve : implémenter • Control : contrôler
Ishikawa	L'objectif du diagramme d'Ishikawa est d'identifier les causes du problème en envisageant le maximum de causes potentielles (le diagramme est aussi appelé « diagramme causes-effets » ou encore « fish-bone » en raison de sa structure en arrêtes de poisson). Chaque axe ou « arête » correspond à une catégorie de causes dont le nom commence par M. Il y en a 6 au total, d'où les « 6 M's ».
Norme AFNOR X06-091	Cette norme décrit les exigences des compétences des chefs de projets d'amélioration et des animateurs d'ateliers dans le cadre des démarches Lean, Six Sigma, Lean Six Sigma.
Projets simples	Un projet simple est généralement mené par une équipe réduite, appartenant à un même périmètre fonctionnel et pouvant être facilement réunie pour des séances de travail. L'investissement en ressources humaines et financières sera limité et le chef de projet pourra n'y consacrer qu'une faible partie de son temps. (au sens de la norme AFNOR X06-091)
SIPOC	SIPOC est un acronyme qui signifie Suppliers (fournisseurs), Inputs (entrées), Process (processus), Outputs (sorties), et Customers (clients). C'est une représentation visuelle qui aide à comprendre comment un processus fonctionne à un niveau de détail très haut.
Sponsor	Manager qui sera au coté du chef de projet pour donner la vision et l'importance du projet, lever les obstacles potentiels et notamment la disponibilité des ressources, valider et soutenir les travaux de l'équipe à chaque phase du projet, promouvoir et célébrer les réussites du projet.
VA/NVA/NVAN	La notion de valeur ajoutée (VA) est ce que le client est disposé à payer pour obtenir la satisfaction de son besoin. Par extension, les activités à valeur ajoutée sont celles qui « créent de la valeur », ou encore celles qui permettent d'obtenir l'état demandé par le client : activités de transformation de la demande en produit.
VSM	VSM (Value Stream Mapping) appelé « cartographie des chaînes de valeur » en français, cette pratique permet de cartographier un processus.
5 pourquoi	La méthode des 5 pourquoi a été inventée dans les années 30 par Sakichi Toyoda, fondateur de Toyota. "La base de l'approche scientifique de Toyota est de se demander 5 fois pourquoi à chaque fois que l'on rencontre un problème... En répétant pourquoi 5 fois, la nature du problème ainsi que sa solution deviennent claires."

Référentiel de compétences et d'évaluation de la certification « Lean Green Belt »

Processus de certification de la compétence Lean Green Belt École Centrale de Lyon :

L'accès à la soutenance devant le jury de certification nécessite :

1/ Un score suffisant lors de la réalisation d'un QCM de connaissance qui permet de valider les acquis théoriques sur les axes : méthodes (outils), techniques managériales, posture centrée sur l'humain. Ce QCM, réalisé sur plateforme numérique en présentiel ou distanciel, comprend un minimum de 40 questions et le candidat a 90 minutes pour y répondre. Un score d'au moins 70% de bonnes réponses est nécessaire pour valider l'obtention de cette partie de certification.

2/ La réalisation d'un projet simple (au sens de la norme AFNOR X06-091) d'amélioration continue dans leur contexte professionnel, afin de permettre la certification (cf. mise en situation professionnelle décrite dans le référentiel d'évaluation ci-dessous).

Matrice compétences – modalités d'évaluation – critères d'évaluation Lean Green Belt

Compétences	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
C1. Identifier et cadrer des projets d'amélioration, par la compréhension du contexte et des enjeux de l'entreprise ou de l'entité, afin de définir un processus ou une activité devant être amélioré, en utilisant les outils d'analyse adéquats (SIPOC, 4 voix, exigences critiques clients), en formalisant des objectifs chiffrés, en identifiant les intervenants et en animant une réunion de lancement (pour les convaincre de participer au projet) et en formalisant le projet dans une charte.	<u>Mise en situation professionnelle</u> Projet DMAIC, phase D Conduire un projet simple dans le respect de ses engagements (résultats et moyens employés) intégrant l'animation d'ateliers simples . La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale, réalisée devant un jury professionnel, dont la composition est précisée dans le règlement de certification de la compétence. Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. Durée : entre 1h et 1h30	Les membres du jury évaluent le niveau de compétence C1 sur la base des critères suivant de la norme AFNOR X06-091 : • C1.1 Identifier les clients • C1.2 Comprendre leurs attentes et les traduire en exigences mesurables • C1.3 Définir et formuler l'engagement de l'équipe pour le projet

Référentiel de compétences et d'évaluation de la certification « Lean Green Belt »

C2. Établir un diagnostic du processus ou de l'activité par l'analyse détaillée des tâches réalisées par les acteurs afin d'établir la performance initiale de l'activité ou du processus en cartographiant le processus ou l'activité (SIPOC, VSM, diagramme spaghetti, analyse de déroulement), en analysant la valeur (VA, NVA,, NVAN, Gaspillages), en formalisant un plan de mesure de la performance (délai, temps d'exécution, erreurs), en analysant la qualité des mesures et en synthétisant la performance (Lead Time, ratio de valeur ajoutée, taux bon du premier coup)	<u>Mise en situation professionnelle</u> Projet DMAIC, phase M Conduire un projet simple dans le respect de ses engagements (résultats et moyens employés) intégrant l'animation d'ateliers simples. La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale, réalisée devant un jury professionnel, dont la composition est précisée dans le règlement de certification de la compétence. Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. Durée : entre 1h et 1h30	Les membres du jury évaluent le niveau de compétence C2 sur la base des critères suivant de la norme AFNOR X06-091 (sur les dimensions projet et atelier) : Piloter un projet simple par : • C2.1 Caractérisation de l'activité ou le processus • C2.2 Définition des données à collecter pour identifier les facteurs d'influence (X) • C2.3 S'assurer de l'aptitude des moyens de mesure • C2.4 Élaboration d'un plan de collecte • C2.5 Compréhension et validation des données • C2.6 Mesure de la performance, de l'aptitude du processus • C2.7 Représentation des liens éventuels entre X et Y Animer un atelier simple par les outils de base : • C2.8 Usage de Vert/Rouge ou VA/non VA • C2.9 Utilisation du diagramme Spaghetti • C2.10 Réalisation de VSM/MIFA, VSM Produit/Process • C2.11 Calcul de l'efficacité du cycle • C2.12 Analyse de déroulement ou analyse de poste ou travail standard
C3. Formaliser les causes des principaux problèmes identifiés par la recherche des causes racines afin de proposer des solutions permettant la résolution des problèmes identifiés en analysant les données collectées, en priorisant les problèmes, en recherchant les causes premières (Ishikawa) et en recherchant les causes racines (5 Pourquoi).	<u>Mise en situation professionnelle</u> Projet DMAIC, phase A Conduire un projet simple dans le respect de ses engagements (résultats et moyens employés) intégrant l'animation d'ateliers simples. La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale, réalisée devant un jury professionnel, dont la composition est précisée dans le règlement de certification de la compétence. Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. Durée : entre 1h et 1h30	Les membres du jury évaluent le niveau de compétence C3 sur la base des critères suivant de la norme AFNOR X06-091 (sur les dimensions projet et atelier) : Piloter un projet simple par : • C3.1 Quantification de l'importance des facteurs influents X et leurs éventuelles interactions Animer un atelier simple / outils de base : • C3.2 Identification des causes

Référentiel de compétences et d'évaluation de la certification « Lean Green Belt »

C4. Établir et piloter un plan d'actions par la recherche de solutions adaptées afin d'optimiser le processus ou l'activité en animant des ateliers de recherches de solutions, en sélectionnant les solutions adaptées, en rédigeant un plan d'action et en mettant en œuvre un suivi du plan d'action. <i>Lors de la recherche de solutions, il sera nécessaire de valider que les solutions prennent en compte les personnes en situation de handicap en faisant intervenir le référent handicap et/ou en testant les solutions auprès des personnes en situation de handicap pour recueillir leurs suggestions d'amélioration.</i>	<u>Mise en situation professionnelle</u> Projet DMAIC, phase I Conduire un projet simple dans le respect de ses engagements (résultats et moyens employés) intégrant l'animation d'ateliers simples. La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale, réalisée devant un jury professionnel, dont la composition est précisée dans le règlement de certification de la compétence. Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. Durée : entre 1h et 1h30	Les membres du jury évaluent le niveau de compétence C4 sur la base des critères suivant de la norme AFNOR X06-091 (sur les dimensions projet et atelier) : Piloter un projet simple par : • C4.1 Sélection des solutions potentielles Animer un atelier simple par : • C4.2 Travail standardisé • C4.3 Jidoka (autonomation) • C4.4 Flux poussé / tiré • C4.5 Lissage
C5. Contrôler les résultats par l'analyse du processus ou de l'activité optimisé afin de garantir la pérennité de la performance en mesurant le processus ou l'activité optimisé, en mettant en place des outils de suivi (Management Visuel).	<u>Mise en situation professionnelle</u> Projet DMAIC, phase C Conduire un projet simple dans le respect de ses engagements (résultats et moyens employés) intégrant l'animation d'ateliers simples. La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale, réalisée devant un jury professionnel, dont la composition est précisée dans le règlement de certification de la compétence. Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. Durée : entre 1h et 1h30	Les membres du jury évaluent le niveau de compétence C5 sur la base des critères suivant de la norme AFNOR X06-091 (sur les dimensions projet et atelier) : Piloter un projet simple par : • C5.1 Formalisation des bonnes pratiques • C5.2 Mise en place de la surveillance Animer un atelier simple par : • C5.3 Calcul de l'efficacité du cycle • C5.4 Management visuel

Référentiel de compétences et d'évaluation de la certification « Lean Green Belt »

C6. Animer un « projet simple » ou un « atelier simple » par l'adoption des postures adéquates afin de mobiliser une équipe projet en conduisant le changement (a), en connaissant le contexte et l'environnement(b), en faisant preuve de leadership (c), en étant coordinateur et communicant (d) en adoptant la culture et l'état d'esprit Lean (e). La prise en compte des situations de handicap dans la conduite du projet et l'animation des ateliers peut amener à adapter les conditions de l'animation : organisation logistique, déroulé des ateliers, adaptation des supports.	<u>Mise en situation professionnelle</u> Projet DMAIC (intégralité du projet) Conduire un projet simple dans le respect de ses engagements (résultats et moyens employés) intégrant l'animation d'ateliers simples. La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale, réalisée devant un jury professionnel, dont la composition est précisée dans le règlement de certification de la compétence. Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. Durée : entre 1h et 1h30	Les membres du jury évaluent le niveau de compétence C6 sur la base des critères ci-dessous issus de la norme AFNOR X06-091 : • C6.1, en référence à (a) ○ faire partager le besoin de changement (donner du sens), ○ élaborer une vision partagée • C6.2 en référence à (b) ○ avoir une connaissance explicite des enjeux, des parties prenantes, ○ avoir une connaissance explicite des orientations stratégiques pouvant impacter le projet • C6.3, en référence à (c) ○ avoir démontré une faculté à influencer sans autorité directe, ○ avoir célébré les succès de l'équipe • C6.4, en référence à (d) ○ savoir être à l'écoute, communiquer envers son équipe et son responsable, ○ accompagner les sponsors du projet dans les arbitrages et les prises de décisions • C6.5, en référence à (e) ○ rechercher la satisfaction des clients internes et externes, ○ être factuel, être capable de remettre en cause les habitudes • C6.6 Prendre en compte les situations de handicap dans la conduite du projet
--	--	---