



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 :

- Des notions élémentaires sur la création de valeur et la production au plus juste
- Etre détenteur d'une certification Green Belt Lean ou assimilé

REFERENTIEL D'ACTIVITES		REFERENTIEL DE CERTIFICATION	
ACTIVITE et TACHES	COMPETENCES ASSOCIEES AUX ACTIVITES ET TACHES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<p>Cadrage du diagnostic de performance (méthodes, outils, périmètre, planification opérationnelle, les contributeurs...)</p> <p>Analyse des données existantes (voix client, flux et pilotage)</p> <p>Entretiens de groupe ou individuel (voix du terrain)</p> <p>Conduite d'atelier de travail et/ou de brainstorming</p> <p>Réalisation et restitution d'un diagnostic de performance</p>	<p>C1. Réaliser un diagnostic de l'organisation en dressant un état des lieux partagés des performances et des pratiques actuelles à l'aide de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <p>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</p>	<p>E1. Projet professionnel</p> <p>Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Déterminer le périmètre et les activités, - Identifier les contacts clés, - Déterminer le planning, - Identifier les éléments à analyser et sélectionner les modalités d'analyse. <p>E3. Analyse de la pratique professionnelle</p> <p>Dans le cadre d'une analyse de la</p>	<p>Il/elle identifie le périmètre d'action ainsi que les parties prenantes de l'organisation.</p> <p>Il/elle évalue correctement la charge de travail nécessaire permettant la réalisation des objectifs.</p> <p>Il/elle identifie un planning cohérent par rapport au périmètre et aux activités de l'organisation.</p> <p>Il/elle identifie de manière exhaustives les méthodes et outils à utiliser dans le diagnostic.</p> <p>Il/elle élabore des grilles d'entretien pertinentes. Il/elle exploite ces grilles</p>

		<p>pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structuration d'un rapport de diagnostic - Bonnes pratiques de restitution et d'alignement avec les équipes. 	<p>dans son analyse.</p> <p>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.</p> <p>Il/elle identifie de manière exhaustive les bonnes pratiques de restitution et d'alignement avec les équipes.</p>
<p>Traduction des enjeux stratégiques en objectifs opérationnels mesurables</p> <p>Elaboration d'une feuille de route des chantiers d'amélioration et de préconisations à partir du diagnostic</p> <p>Définition de la méthode de déploiement et de pérennisation de la démarche lean</p>	<p>C2. Concevoir une stratégie de déploiement d'une démarche lean à l'échelle d'une organisation en s'appuyant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un diagnostic de performance de celle-ci - les objectifs stratégiques et/ou opérationnels <p>afin d'améliorer son efficacité et de soutenir la stratégie globale de l'organisation dans la phase de conception collaborative de la démarche Lean</p>	<p>E1. Projet professionnel</p> <p>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.</p>	<p>Il/elle traduit de façon pertinente les enjeux stratégiques en objectifs qualitatifs et/ou quantitatifs mesurables.</p> <p>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.</p>

<p>Conception d'une stratégie de déploiement d'une démarche lean adaptée à l'organisation</p>			<p>Il/Elle définit concrètement les méthodes de déploiement et les outils lean adaptés, et explicite ses choix.</p> <p>Il/elle évalue de façon réaliste les gains opérationnels et/ou financiers attendus par l'organisation.</p>
<p>Analyse du portefeuille produit en lien avec les enjeux de l'organisation</p> <p>Définition des périmètres de la cartographie multiproduits</p> <p>Définition des règles de pilotage en fonction de la typologie produit</p> <p>Identification des non-efficience et des goulots d'étranglement dans le flux actuel</p> <p>Valorisation quantitatives et qualitatives des stocks et des encours</p> <p>Cadencement de la production en intégrant la complexité de la gestion multiproduits</p>	<p>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-efficiences 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.</p>	<p>E2. Etude de cas :</p> <p>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.</p>	<p>Il/elle définit clairement le périmètre de la cartographie multiproduits.</p> <p>Il/elle identifie clairement les indicateurs de pilotage de performance du flux.</p> <p>Le/la candidat identifie exhaustivement les non-efficience et des goulots d'étranglement dans le flux actuel.</p> <p>Il/elle propose des préconisations pertinentes permettant l'optimisation des flux multiproduits.</p> <p>Il/elle évalue de façon réaliste les gains opérationnels et/ou financiers attendus par l'organisation.</p>

<p>Priorisation des chantiers d'amélioration à mettre en oeuvre</p>			
<p>Evaluation des ventes prévisionnelles et du besoin en production</p> <p>Adaptation de la capacité de production aux besoins client au niveau qualitatif et quantitatif</p> <p>Coordination de l'ensemble des acteurs de la chaîne de production (fournisseurs, transporteurs, fabricant et distributeur...)</p> <p>Optimisation des flux tout au long de la chaîne de valeur</p> <p>Optimisation des temps disponibles sur les outils de production</p> <p>Optimisation des approvisionnements tout au long de la chaîne de valeur</p>	<p>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</p>	<p>E1. Projet professionnel</p> <p>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.</p>	<p>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.</p> <p>Il/elle propose un schéma de coordination de la chaîne de production prenant en compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les moyens et volume de productions, - les modalités de réapprovisionnement, - les seuils de déclenchement de production, - les délais incompressibles. <p>Il/elle détermine les objectifs et évalue les gains attendus de façon réaliste, ainsi que le temps de traversée escompté.</p>

		<p>l'utilisation d'outils statistiques du lean dans sa pratique professionnelle et les résultats attendus,</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'identification des phases de vie produit/service dans laquelle s'inscrit la maîtrise des risques. 	<p>l'apport de ces outils sur sa pratique professionnelle.</p> <p>Il/elle décrit concrètement les phases de vie produit/service dans laquelle s'inscrit la maîtrise des risques.</p>
<p>Définition et mise en place des instances et des outils de gouvernance</p> <p>Identification des parties prenantes</p> <p>Définition du rôle et des objectifs opérationnels des parties prenantes</p> <p>Conception d'un plan d'action détaillé</p> <p>Suivi du déploiement d'une démarche lean</p>	<p>C6. Piloter le déploiement et la pérennisation d'une démarche lean en :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identifiant les acteurs, - définissant leur rôle, - assurant le suivi des chantiers lean, <p>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</p>	<p>E3. Analyse de la pratique professionnelle</p> <p>Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit expliciter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 oeuvre d'axes d'amélioration. 	<p>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...).</p> <p>Il/elle démontre sa capacité à se positionner dans le projet.</p> <p>Il/elle conçoit un plan d'action détaillé et intègre une planification réaliste pour la poursuite des objectifs.</p> <p>Il/elle identifie ses axes d'amélioration et évalue son besoin en compétences.</p>
<p>Identification des freins et résistances au changement</p>	<p>C7. Accompagner les collaborateurs dans l'acculturation du lean au sein de l'organisation en déployant un</p>	<p>E1. Projet professionnel</p> <p>Sur la base d'un cas d'entreprise</p>	<p>Il/elle propose un plan</p>

<p>Définition des objectifs de communication et/ou de formation et des indicateurs associés</p> <p>Définition et planification des actions de communication et/ou de formation</p> <p>Elaboration d'un contenu de formation à destination des collaborateurs et adaptés à leurs postes</p> <p>Accompagnement individuel ou collectif des collaborateurs</p> <p>Pérennisation des bonnes pratiques opérationnelles et managériales inspirées du lean</p>	<p>plan de communication, un programme de formation et de coaching de manière à faciliter la dynamique du changement</p>	<p>réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit élaborer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un plan de communication, - un plan de formation et de coaching <p>E3. Analyse de la pratique professionnelle</p> <p>Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant :</p>	<p>d'accompagnement individuel et/ou collectif pertinent prenant en compte les spécificités du projet et de l'organisation.</p> <p>Le/la candidat identifie concrètement les différents freins et résistances aux changements.</p> <p>Il/elle définit des objectifs réalistes de communication et/ou de formation.</p> <p>Il/elle élabore un plan de formation et de communication répondant aux objectifs préalablement définis.</p> <p>Le contenu de ces programmes est clair et impactant.</p> <p>Le/la candidat(e) identifie les conditions nécessaires à l'accompagnement des collaborateurs en tenant compte des spécificités individuelles et collectives.</p> <p>Il/elle identifie clairement la posture à</p>
---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - 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. 	adapter dans le cadre du déploiement d'une culture lean et propose une analyse réflexive complète.
<p>Rappel du contexte du projet et des conditions de réalisation</p> <p>Exploitation et comparaison des résultats par rapport aux objectifs ainsi que des apprentissages</p> <p>Elaboration du bilan technique et méthodologique du projet</p> <p>Synthétisation des améliorations, bonnes pratiques</p>	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.	<p>E1. Projet professionnel</p> <p>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.</p>	<p>Il/elle rédige un bilan complet de son projet de déploiement.</p> <p>Le document comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>Application du lean aux fonctions administratives et financières</p> <p>Sensibilisation de l'apport du lean sur les processus financiers</p>	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	<p>E1. Projet professionnel</p> <p>Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit proposer un plan de consolidation d'une démarche</p>	Le/la candidat(e) identifie des fonctions et directions dans lesquels la démarche lean pourrait être déployé (ex : finance, informatique...). Il/elle

<p>Sensibilisation de l'apport du lean sur l'innovation et le développement</p> <p>Intégration de la transformation digitale dans la démarche lean</p>	<p>de l'organisation</p>	<p>d'excellence opérationnelle au sein de l'organisation.</p> <p>E3. Analyse de la pratique professionnelle</p> <p>Dans le cadre d'une analyse de la pratique professionnelle, le/la candidat(e) doit répondre à une et/ou plusieurs questions ouvertes concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'utilisation d'outils lean dans le déploiement de la démarche lean sur des fonctions, métiers et directions spécifiques. 	<p>justifie son choix et son argumentation est convaincante.</p> <p>Il/elle identifie les risques et les freins potentiels et évalue correctement leur degré de criticité.</p> <p>Il/Elle conçoit un plan de consolidation de la démarche lean cohérent.</p> <p>Le/la candidat identifie clairement les outils lean mobilisable dans le cadre du déploiement d'une démarche lean.</p> <p>Il/elle explicite leur mise en oeuvre selon les fonctions, métiers et/ou directions spécifiques associés.</p>
--	--------------------------	--	--

Modalités d'évaluations :

EVALUATIONS	DEROULEMENT (Contenu, durée, support autorisé, jury, nombre de page attendu, etc.)
<p>E1 : Projet professionnel</p>	<p>Contenu : Sur la base d'un cas d'entreprise réelle ou reconstituée, le/la candidat(e) doit fournir un rapport synthétique comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une description du périmètre et des activités de l'organisation ; - l'identification des contacts clés ; - la projection d'un planning ; - 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 de communication, d'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. <p>Correction : Le jury est composé d'un formateur et de deux professionnels du lean. Le jury évalue l'ensemble des candidats au travers d'une grille contenant l'ensemble des critères d'évaluation.</p> <p>Rendus attendus : 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.</p>

<p>E2: Etude de cas</p>	<p>Contenu : 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'enjeux d'optimisation des flux multi produits de l'organisation.</p> <p>Correction : Le jury est composé d'un formateur et de deux professionnels du lean. Le jury évalue l'ensemble des candidats au travers d'une grille contenant l'ensemble des critères d'évaluation.</p> <p>Rendus attendus : la réponse à l'étude de cas est présentée par le/la candidat(e) sous la forme d'un document synthétique rendu et intégré au projet professionnel.</p>
<p>E3. Analyse de la pratique professionnelle</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la structuration d'un rapport de diagnostic ; - les bonnes pratiques de restitution et d'alignement avec les équipes ; - l'identification et la mise en oeuvre de solutions de mis sous contrôle des risques, ainsi que les situations nécessitant l'utilisation d'outils statistiques du lean dans sa pratique professionnelle et les résultats attendus ; - 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 oeuvre d'axes d'amélioration ; - 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 ;

- 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 formateur et de deux professionnels du lean. Le jury évalue l'ensemble des candidats au travers d'une grille contenant l'ensemble des critères d'évaluation.

Rendus attendus : la réponse à l'étude de cas est présentée par le/la candidat(e) sous la forme d'un document synthétique rendu et intégré au projet professionnel.