

## Référentiel de la certification Manager de l'amélioration continue (MS)

REFERENTIEL D'ACTIVITE	REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL D'EVALUATION	
ACTIVITES	COMPETENCES	MODALITES D'EVALUATION	CRITERES D'EVALUATION
<p><b>1. Analyser / Co-construire la vision stratégique de la performance globale avec les parties prenantes</b></p> <p>1.1 Analyse de l'organisation et diagnostic de la maturité Lean</p> <p>1.2. Proposition d'axes de progrès à partir d'une analyse de l'organisation, de ses enjeux et de sa maturité Lean</p>	1.1.1. Faire le lien entre les enjeux stratégiques et la contribution à ces enjeux du projet d'amélioration mené pour donner du sens à la démarche	<p>Évaluation individuelle à partir d'une situation professionnelle ou d'une étude de cas : réalisation d'un plan d'observation et de diagnostic de la performance globale de l'entreprise (maturité lean et vision stratégique) qui doit faire apparaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse de la stratégie de l'entreprise (SWOT - A3 stratégique) et une synthèse sous forme de note de cadrage.</li> <li>• Un diagnostic de la maturité de l'Amélioration Continue et les axes de progrès identifiés.</li> </ul> <p>Et avis de l'entreprise</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La vision stratégique de la performance globale de l'entreprise est analysée, diagnostiquée, (voire Co construite) à travers différents éléments factuels : outils d'analyse stratégique (A3 stratégique<sup>i</sup>, SWOT<sup>ii</sup>, ), observations, entretiens, interviews clients, radar, Roadmap, etc.</li> <li>2. L'analyse prend en compte les dimensions économiques, techniques et humaines, exemple : note de cadrage</li> <li>3. Le diagnostic de la maturité de l'Amélioration Continue est réalisée dans le respect des collaborateurs et des règles de sécurité</li> <li>4. L'évaluation de la maturité du Jidoka, <sup>iii</sup>du Juste à Temps et de la stabilité des processus permet d'identifier les écarts</li> <li>5. Une analyse permet d'identifier les axes de progrès en fonction de la maturité de l'organisation, des acteurs et de son environnement</li> <li>6. Ces axes de progrès contribuent à la cohérence entre la vision stratégique de l'organisation et les actions opérationnelles</li> </ol>
	1.1.2. Mesurer la maturité Lean de manière méthodique à partir d'un outil de mesure spécifique préalablement construit et adapté à l'organisation en vue d'en identifier les forces et faiblesses		
	1.2.1. Elaborer un document de synthèse à partir des résultats du diagnostic pour formaliser les écarts constatés, et pouvoir argumenter ses choix futurs		
	1.2.2. Identifier les axes de progrès, en fonction de la maturité de l'organisation, des acteurs et de son environnement, pour mettre en cohérence la vision stratégique de l'organisation et les actions opérationnelles		
<p><b>2. Diagnostiquer et préconiser les leviers d'amélioration de la performance des processus avec le terrain et l'équipe managériale concernée</b></p> <p>2.1. Diagnostic de la performance d'un processus de délivrance de produit ou de service.</p>	2.1.1. Cartographier la performance d'un processus à l'aide d'outils de diagnostic pour identifier les sources de non-valeur ajoutée et les améliorations en lien avec le projet	<p>Évaluation individuelle à partir d'une situation professionnelle ou d'une situation reconstituée en usine école de l'analyse de la performance d'un processus qui doit faire apparaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mise en œuvre d'une cartographie et d'un diagnostic (guide de diagnostic) et de la performance du processus.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le processus est cartographié ( VSM<sup>iv</sup>, SIPOC<sup>v</sup>) et analysé et les sources sont précisées : texte, schémas, tableaux chiffrés, histogrammes...</li> <li>2. Les outils et les moyens utilisés pour effectuer l'analyse : entretiens, réunions, visites terrain, observations, mesures, etc. sont décrits et présentés</li> <li>3. La grille de diagnostic (ou d'évaluation) utilisée comporte des données technico-économiques</li> <li>4. Le périmètre choisi est en adéquation avec la problématique</li> <li>5. Le diagnostic est structuré sur la globalité de la chaîne de valeur du sujet traité, en tenant compte des interactions entre chaque élément et des contraintes de l'entreprise</li> <li>6. Les éléments concourant à la performance font l'objet d'une</li> </ol>
	2.1.2. Définir la situation actuelle en questionnant les acteurs de l'organisation et par l'observation terrain en faisant preuve d'écoute pour rassembler l'ensemble des éléments factuels identifiés		

## Référentiel de la certification Manager de l'amélioration continue (MS)

2.2. Définition des axes de progrès prioritaires concourant aux objectifs de la démarche Lean	2.1.3. Décrire la situation actuelle en réalisant une analyse factuelle et la mise en forme des données collectées afin de mettre en évidence les dysfonctionnements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une analyse de causes avec les parties prenantes (Ishikawa, 5 Pourquoi, etc.).</li> <li>• La définition des contres mesures en cohérence avec les enjeux et les objectifs visés (mesure, observations, plan de contrôle, feuille de relevé, batonnage, entretiens).</li> <li>• Plan d'action.</li> </ul> <p>Et avis de l'entreprise</p>	analyse factuelle de la situation : observations terrain, comparaisons, évolutions, historiques... pour la mise en évidence des dysfonctionnements, améliorations, opportunités, menaces gisements de progrès, etc. 7. Présentation des bonnes pratiques de l'activité d'observation et de la méthode utilisée : observations sur le terrain sous forme de constats factuels
	2.2.1. Définir, à l'échelle des processus, les axes de progrès (ou cibles d'amélioration) en tenant compte de la nature des processus, des enjeux et des contraintes de l'entreprise pour donner du sens et appuyer le projet		1. Les axes de progrès (ou cibles d'améliorations) sont formulés de manière univoque et synthétique et forment un ensemble cohérent, ils tiennent compte : - Des enjeux et capacités de l'entreprise - De la situation initiale - Des contraintes
	2.2.2. Fixer des objectifs pour chaque axe de progrès afin de construire les plans d'actions		2. Les objectifs fixés pour chaque axe (ou cible d'amélioration) sont SMART : - Ils s'appuient sur une méthode de travail argumentée par l'analyse des données du diagnostic dans une approche globale
	2.2.3. Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs visés à l'aide d'indicateurs pour suivre l'avancée des actions		3. Chaque objectif est qualifié et communiqué de manière compréhensible au personnel impacté, il comporte un système de mesure représentatif et visuel pour tous
	2.3. Proposition des leviers ou actions d'amélioration à l'équipe managériale concernée		2.3.1. Conduire des analyses factuelles des causes racines à tous les niveaux si nécessaire pour prioriser les causes sur lesquelles agir
2.3.2. Co-crée avec les équipes des contres mesures chiffrées réalistes et pertinentes au regard des objectifs fixés et en cohérence avec la culture de l'entreprise, en tenant compte des problématique éventuelles de handicap et du contexte de l'entreprise pour répondre aux enjeux du diagnostic		- Il tient compte des éventuelles problématiques de handicap rencontrées et qui pourraient être impactées par les actions choisies 3. Les leviers ou actions d'amélioration sont choisis en cohérence avec la culture et le contexte de l'entreprise.	

## Référentiel de la certification Manager de l'amélioration continue (MS)

<b>3. Accompagner les équipes et coordonner l'ensemble des actions liées à l'amélioration continue</b>  3.1. Animation des équipes          3.2. Coordination des acteurs et pilotage des actions d'amélioration continue	3.1.1. Constituer une équipe selon les compétences et le périmètre de chacun en cohérence avec les actions à mener afin d'avoir une équipe pluridisciplinaire impliquée qui va mettre ses connaissances, ses compétences et son expérience au service de la conduite des actions d'amélioration et de la résolution de problème	Évaluation individuelle à partir d'une situation professionnelle ou d'une situation reconstituée en usine école permettant de faire apparaître l'animation et la formation des équipes ainsi que le pilotage des actions : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démontrer une planification, un pilotage et une animation des actions d'Amélioration Continue.</li> <li>• Démontrer la mise en œuvre d'actions de préparation, de formation et d'accompagnement des équipes aux outils et méthodes d'amélioration continue.</li> </ul> Et avis de l'entreprise	1. Choix des acteurs et parties prenantes en fonction de leurs compétences et leur périmètre d'actions 2. Définition des rôles et domaines de contribution vis-à-vis des actions à mener 3. Modalités de fonctionnement définies: - 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
	3.1.2. Former les acteurs des groupes de travail aux outils et méthodes Lean utilisés afin que chacun puisse contribuer à la mise en œuvre des actions d'amélioration et à la résolution de problème		1. Les formations aux outils et méthodes Lean sont réalisées à destination des acteurs des groupes de travail 2. Les formations sont en adéquations avec les besoins du chantier et l'évolution de maturité
	3.2.1. Animer les groupes de travail par la mise en place de règles d'animation, pour favoriser la mobilisation et l'implication des acteurs dans les actions d'amélioration ainsi que dans la résolution de problèmes et pour initier de nouvelles méthodes de travail		Animations des groupes de travail : 1. Rythme, fréquence adaptés, inclusion 2. Comportement adapté aux situations rencontrées ; prise en compte des avis, gestion des oppositions au projet de changement (blocages, objections, réticences...) , promotion et diffusion sur le terrain, etc.
3.2.2. Adapter sa méthode de pilotage selon le périmètre des actions à mener afin de favoriser la mobilisation et l'implication de l'ensemble des acteurs dans la mise en œuvre des actions d'amélioration et la résolution de problème	1. Identification d'une stratégie de pilotage à travers une méthode structurée et une démarche qui tient compte : - Du planning - Des documents utilisés pour accompagner et soutenir l'action - Des bilans relatifs aux difficultés rencontrées - Des éléments d'analyse		

## Référentiel de la certification Manager de l'amélioration continue (MS)

<b>4. Déployer la performance des processus</b>	4.1.1. Mesurer la performance à l'aide d'une approche factuelle basée sur des données permettant de mettre en évidence les écarts et leurs évolutions afin d'atteindre les objectifs et d'aligner la perception des différentes parties prenantes	<p>Évaluation individuelle à partir d'une situation professionnelle ou d'une situation reconstituée en usine école permettant de faire apparaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de mesure de la performance des processus.</li> <li>• Les actions correctives mises en œuvre.</li> <li>• La mise en œuvre de standards adaptés et pérennes dans le temps et d'une méthodologie de partage des bonnes pratiques.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La définition et le choix des indicateurs sont pertinents et assimilables pour tout le personnel</li> <li>2. Les indicateurs mettent en évidence de manière visuelle les évolutions et les écarts</li> <li>3. 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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Référentiel des indicateurs de performance (définition, utilité, mode de calcul, représentation visuelle, ...) utilisés pour l'opération ou pour le sujet trait</li> <li>- Conditions de mise en œuvre</li> <li>- Graphiques d'évolution des mesures</li> <li>- Mesures partagées avec les équipes engagées dans la démarche</li> </ul> </li> </ol>
4.2. Détection et mise en œuvre des actions correctives	4.2.1. Déterminer les actions correctives à mener dans le traitement des causes racines à partir de l'analyse des données et en les priorisant selon leur impact et leur facilité de mise en œuvre pour ancrer des changements réguliers et durables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un bilan des actions réalisées et un plan de communication adapté.</li> </ul> <p>Et avis de l'entreprise</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La définition des actions correctives est construite à partir de l'analyse des indicateurs mesurés</li> <li>2. Les actions correctives mises en œuvre agissent bien sur les causes racines du problème à traiter</li> <li>3. Elles sont faciles à mettre en œuvre, transférables et généralisables.</li> <li>4. La démarche de traitement (d'analyse et de résolution) des problèmes mise en œuvre est itérative et favorise la prise en charge et la résolution par les acteurs eux-mêmes (démarche d'auto apprentissage, diffusion, essaimage des pratiques...)</li> </ol>
4.3. Standardisation des bonnes pratiques	4.2.2. Mettre en œuvre les actions correctives en préservant l'ensemble des éléments de la chaîne de valeur afin de capitaliser sur l'existant		
	4.3.1. Formaliser les bonnes pratiques et accompagner leur utilisation systématique par l'ensemble du personnel concerné pour favoriser la montée en compétences individuelle et collective		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La méthode mise en œuvre traduit un dispositif d'auto apprentissage et de capitalisation des bonnes pratiques ; elle est rédigée en tenant compte des utilisateurs et est acceptée par ceux-ci</li> <li>2. Les standards proposés stabilisent le processus à l'endroit de leur application et ne donnent pas lieu à interprétation (langage univoque)</li> </ol>

## Référentiel de la certification Manager de l'amélioration continue (MS)

<p>4.4. Valorisation des résultats obtenus et des actions mises en œuvre</p>	<p>4.4.1. Communiquer sur le bilan des actions et les résultats obtenus pour favoriser la reconnaissance de son équipe auprès des instances de direction et contribuer à la promotion des bonnes pratiques</p>		<p>Le bilan des actions et sa communication met en évidence son niveau de performance atteint.</p> <p>1. Les commentaires associés aux résultats sont pertinents et concourent à argumenter le choix des idées retenues en s'appuyant sur des éléments concrets et tangibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Description des actions de valorisation mise en œuvre : exposé à la Direction, réunions de l'encadrement, réunion opérateurs, affichage en atelier, articles dans revue interne, visites organisées, etc..</li> <li>- Information auprès d'autres ateliers (ou services), ou d'autres unités : comptes rendus de réunions, etc.</li> <li>- Modalités de pérennisation de la communication et évaluation de l'impact...</li> <li>- Les idées ou actions non retenues sont commentées de manière argumentées en précisant les raisons qui ont conduit à ce choix et les reports ou abandons éventuels</li> <li>- Les informations diffusées sont adaptées aux cibles visées</li> </ul> <p>L'ensemble des résultats et actions mises en œuvre sont validés par des mesures ou données traduisant leur efficacité</p>
<p><b>5. Accompagner le changement</b></p> <p>5.1. Accompagnement à la transformation des pratiques et postures managériales</p>	<p>5.1.1. Mettre en place un système de veille sur les nouveautés du métier et un benchmark sur les bonnes pratiques en tant qu'acteur et référent de l'amélioration continue pour inscrire le changement dans une dynamique de performance globale</p>	<p>Évaluation individuelle à partir d'une situation professionnelle ou d'une étude de cas permettant de faire apparaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La démarche de conduite du changement mise en œuvre (ex : carte des acteurs / identification des freins / plan de communication / plan de formation, etc.).</li> <li>• La présentation d'un processus d'accompagnement de la transformation des</li> </ul>	<p>1. Les différentes actions d'accompagnement menées contribuent à impliquer les collectifs en tant qu'acteurs de l'amélioration continue à différents niveaux et de manière transverse</p> <p>2. Le processus d'accompagnement mis en place prend en compte les contraintes matérielles et logistiques liées au handicap et les besoins des collaborateurs.</p> <p>3. Il est source de développement et de montée en compétences de tous les collaborateurs (cartographie des compétences, nombre et typologie des personnes formées, amélioration de la qualité de la Résolution de problème (Rdp), Accélération du Lead Time de Rdp...)</p> <p>4. Le processus permet de traiter en collectif les écarts constatés, pérennise les bonnes pratiques et alimente la culture Lean de l'organisation et de ses acteurs (Développement de la posture Coach, Learning Lean)</p> <p>5. Le processus doit contribuer à renforcer l'implication des managers dans le maintien des livrables du projet, en s'appuyant sur les 4 standards managériaux</p>
<p>5.1.2. Former les managers aux standards managériaux du Lean (brief, tour terrain, management visuel, Résolution de Problème) pour qu'ils animent la démarche d'amélioration continue au quotidien (suivi des actions, remontée des problèmes)</p>			
<p>5.1.3. Accompagner les managers en appliquant les techniques de base du coaching afin d'impliquer les collectifs dans la démarche d'amélioration continue</p>			

## Référentiel de la certification Manager de l'amélioration continue (MS)

5.2. Accompagnement à l'autonomie des équipes dans la résolution de problème	5.1.4. Adopter des techniques d'écoute active afin de lever les freins, les peurs et les résistances au changement au sein des équipes	pratiques et postures managériales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une stratégie de diffusion et d'appropriation des pratiques d'amélioration continue.</li> <li>• La présentation du processus de suivi de l'évolution des compétences et du degré d'autonomie des acteurs.</li> </ul> Et avis de l'entreprise	
	5.1.5. Identifier les freins psychologiques, les difficultés d'apprentissage et les contraintes logistiques et matérielles liées au handicap à l'aide d'outils de repérage du handicap et d'identification des besoins et mettre en place toutes les démarches adaptées afin d'impliquer l'ensemble des collaborateurs et managers.		
	5.2.1. Construire et animer des séquences de formation à la Résolution de Problème à destination des salariés de l'organisation pour leur permettre de s'impliquer dans les chantiers		
	5.2.2. Suivre l'évolution des compétences des équipes à l'aide d'outils tels que les radars de compétence afin de mesurer leur degré d'autonomie dans la Résolution de Problème		
	5.2.3. Mettre en place un dispositif favorisant le concept d'équipe apprenante pour renforcer l'autonomie des équipes dans leur apprentissage		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une méthodologie participative d'amélioration continue par la résolution de problèmes est mise en place ( participation des équipes aux chantier ) .</li> <li>2. La méthodologie participe à la diffusion des connaissances des outils et postures d'amélioration continue</li> <li>3. La méthodologie vise une appropriation de la démarche en autonomie par les collaborateurs (ex : animation par les leaders de la RDP )</li> <li>4. La méthode mise en œuvre alimente un dispositif d'auto apprentissage et de capitalisation des bonnes pratiques (REX, rituels de partage...)</li> <li>5. La méthode s'appuie sur des indicateurs factuels, tels que :           <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mesure de la performance de l'accompagnement des équipes (à travers par exemple un radar de compétence)</li> <li>- La mesure du développement de l'autonomie des collaborateurs</li> </ul> </li> <li>6. La méthodologie est Co construite, tient compte des apports des utilisateurs (REX) et est acceptée par ceux-ci</li> </ol>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les actions mises en œuvre tiennent compte des freins identifiés</li> <li>2. Les collectifs s'approprient la démarche d'amélioration continue : ils font remonter les problèmes et enclenchent des RDP</li> </ol>



## Référentiel de la certification Manager de l'amélioration continue (MS)

Pour valider la certification complète, le candidat devra avoir validé les 5 blocs de compétence, ainsi que rédiger et présenter une thèse professionnelle, modalité d'évaluation globale et transversale, basée sur une expérience en entreprise de 4 mois minimum, équivalents temps plein, consécutifs ou non. En cas de non-validation de la thèse professionnelle, le candidat n'obtiendra pas la certification.

---

<sup>i</sup> A3 Stratégique : outil d'analyse des problèmes et d'amélioration continue d'ordre stratégique

<sup>ii</sup> SWOT : outils d'analyse stratégique des forces, faiblesses, menaces et opportunités

<sup>iii</sup> Jidoka : un pilier du système de production de Toyota orienté vers la maîtrise de la qualité

<sup>iv</sup> VSM : Value Stream Mapping (Cartographie des chaînes de valeurs)

<sup>v</sup> SIPOC : Supplier Input Process Output Customer (FIPEC en français pour Fournisseurs - Intrants - Processus - Extrants - Clients ou encore FITEC, le "P" de processus devenant le "T" de Transformation).