

Référentiel de compétences et d'évaluation

Certification

Lean Management

Le présent référentiel décrit les compétences requises pour obtenir la certification Lean Management.

Public cible :

Chefs de projets / consultants en organisation, amélioration continue ou excellence opérationnelle appelés à exercer, dans l'industrie ou les services, les activités suivantes :

- Analyser un processus ou une organisation et proposer des améliorations afin de rendre les opérations fluides (réduction des délais d'attente), fiables et frugales (réduction des gaspillages de ressources) au bénéfice du client, du collaborateur et de la direction
- Concevoir des outils de pilotage de la performance opérationnelle basés sur des indicateurs de terrain à l'usage des opérateurs et superviseurs de premier niveau
- Recommander la mise en place de pratiques de gestion permettant le développement d'une culture d'amélioration continue des opérations

Prérequis au passage de la certification :

- Réussir l'examen écrit Lean Management de Lean Six Sigma France

Référentiel de certification Lean Management

Compétences	Modalités d'évaluations	Critères d'évaluation
<p>C1. Evaluer la capacité de production, les déperditions de ressources et les délais de livraison d'une unité de production, d'un flux d'activités ou d'une organisation, à l'aide de mesures de volumes à traiter, de ressources consommées et de quantités produites, afin de déterminer ce qui doit être amélioré et les gains potentiels associés et, à terme pouvoir motiver le lancement d'un projet d'amélioration par le management.</p>	<p>1/ <u>Mise en situation professionnelle</u> Sur la base d'un cas à étudier, représentatif d'une situation réelle d'entreprise, le candidat remet un rapport comportant un diagnostic de capacité, d'efficience et d'efficacité chiffré.</p> <p>2/ <u>Soutenance devant jury</u> Le candidat répond aux questions ouvertes du jury concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilité des indicateurs produits et analyses présentées - son évaluation des bénéfices potentiels pour le client, le collaborateur, et l'actionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Les valeurs des indicateurs sont justes • Le candidat sélectionne justement les problèmes prioritaires selon les trois critères : <ul style="list-style-type: none"> - Consommation de ressources - Satisfaction du client - Satisfaction des collaborateurs et opérateurs • Le candidat établit son diagnostic sans réaliser une analyse du fonctionnement interne du processus. • Les indicateurs sont fidèlement traduits dans le langage de travail et en termes mobilisateurs (gain potentiel) pour le gestionnaire.
<p>C2. Etablir une cartographie de processus sur base d'observations de terrain à l'aide d'un diagramme de flux, afin de décrire et communiquer au management la réalité des opérations, et à terme permettre l'identification des goulots d'étranglement, surcapacités, gaspillages et dysfonctionnements de toutes natures.</p>	<p>1/ <u>Mise en situation professionnelle</u> Sur la base d'un cas à étudier, représentatif d'une situation réelle d'entreprise, le candidat remet un rapport comportant une cartographie du processus.</p> <p>2/ <u>Soutenance devant jury</u> Le candidat répond aux questions ouvertes du jury concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilité de la cartographie produite au vu du type de problème à résoudre et du type de processus à analyser - le niveau de maille et de détail de la cartographie produite 	<ul style="list-style-type: none"> • La cartographie représente la réalité des opérations observée sur le terrain. • Le candidat choisit un modèle de représentation du processus et un niveau de maille et de détail apte à expliciter les éléments de fonctionnement interne du processus à l'origine du problème identifié et qui ne s'encombre pas d'informations inutiles.
<p>C3. Analyser une cartographie de processus à l'aide d'un diagramme de charge ou d'une analyse des modes de défaillances (AMDEC) afin de localiser et quantifier les goulots d'étranglement, surcapacités, gaspillages et dysfonctionnements de toutes natures, et à terme déterminer comment résoudre les problèmes identifiés.</p>	<p>1/ <u>Mise en situation professionnelle</u> Sur la base d'un cas à étudier, représentatif d'une situation réelle d'entreprise, le candidat remet un rapport comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un inventaire des goulots et surcapacités - un inventaire des gaspillages et des activités à valeur ajoutée - un inventaire des dysfonctionnements - une évaluation de la part des ressources consommées et/ou du délai d'attente qui sert à quelque chose pour le client <p>2/ <u>Soutenance devant jury</u> Le candidat répond aux questions ouvertes du jury concernant les causes du/des problème(s) diagnostiqué(s)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les localisations des goulots d'étranglement et surcapacités au sein du processus sont justes • Les dysfonctionnements sont identifiés et leurs criticités sont évaluées sur l'échelle de notation AMDEC au moyen d'informations factuelles. • Les calculs de déperditions de ressources et de pertes de temps pour le client sont justes • Les indicateurs sont fidèlement traduits dans le langage de travail et en termes mobilisateurs (gain potentiel) pour le gestionnaire.

Référentiel de certification Lean Management

Compétences	Modalités d'évaluations	Critères d'évaluation
<p>C4. Eliminer les causes de problèmes identifiées lors de l'analyse du processus à l'aide des solutions et principes du Lean Management (équilibrage de charge, standardisation des activités, refonte de processus, management visuel, systèmes poka-yoke, kanban, optimisation de l'espace de travail, etc.) afin de rendre les opérations plus rapides, agiles, sobres et fiables, et à terme maintenir ou restaurer la prospérité économique de l'entreprise</p>	<p>1/ <u>Mise en situation professionnelle</u> Sur la base d'un cas à étudier, représentatif d'une situation réelle d'entreprise, le candidat remet un rapport comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la cartographie du processus amélioré - la description des solutions à mettre en œuvre - les gains attendus <p>2/ <u>Soutenance devant jury</u> Le candidat répond aux questions ouvertes du jury concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le réalisme des solutions proposées et son estimation des difficultés et coûts de leurs mises en œuvre - l'impact des solutions proposées 	<ul style="list-style-type: none"> • Les solutions proposées traitent les causes des problèmes identifiés préalablement. • Les solutions sont décrites et spécifiées à l'aide de méthodes de référence du domaine (chiffage des ressources allouées, description des nouvelles activités, détermination de point de commande, plan d'aménagement de l'espace, ...). • Le candidat quantifie de façon juste l'effet attendu des solutions en termes de délais futurs, charge et la qualité de travail, économie de ressources. • La mise en œuvre des solutions est évaluée en termes de moyens, coût et temps nécessaires.
<p>C5. Elaborer un système de pilotage de la performance s'appuyant sur des indicateurs de terrain et des routines de suivi des problèmes impliquant les collaborateurs ou opérateurs, afin de pouvoir détecter et traiter rapidement les problèmes, et à terme instaurer une culture de l'amélioration continue des opérations.</p>	<p>1/ <u>Mise en situation professionnelle</u> Sur la base d'un cas à étudier, représentatif d'une situation réelle d'entreprise, le candidat remet un rapport comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - un tableau d'indicateurs de performance (e.g. tableau blanc) - un dispositif d'animation de la performance à intervalle court <p>2/ <u>Soutenance devant jury</u> Le candidat répond aux questions ouvertes du jury concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'utilité des indicateurs proposés - la manière de les produire concrètement - l'exploitation attendue du tableau de bord par les opérateurs - les modalités d'animation de la performance au quotidien 	<ul style="list-style-type: none"> • Les indicateurs de suivi proposés mesurent les problèmes traités et leurs causes. • La manière de produire les données du tableau de bord est décrite et sa faisabilité est évaluée en termes de moyens, coût et temps nécessaires. • Le dispositif d'animation de la performance est décrit et évalué en termes de temps d'implication requis des collaborateurs.

Référentiel de certification Lean Management

Compétences	Modalités d'évaluations	Critères d'évaluation
<p>C6. Conduire un atelier de résolution de problème de flux et/ou d'efficacité organisationnelle en s'appuyant sur l'approche « kaizen event » afin de résoudre le problème de manière efficace et efficiente, et ainsi, favoriser l'adhésion générale de l'organisation à la démarche Lean Management.</p>	<p>1/ <u>Mise en situation professionnelle</u> Sur la base d'un cas à étudier, représentatif d'une situation réelle d'entreprise, le candidat remet un rapport comportant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le dispositif de mise en œuvre de l'atelier (format et organisation de l'atelier, rôles, suivi) - l'analyse des parties prenantes - l'agenda de l'atelier et le plan de communication couvrant les phases de préparation, d'exécution et de clôture de l'atelier <p>2/ <u>Soutenance devant jury</u> Le candidat répond aux questions ouvertes du jury concernant:</p> <ul style="list-style-type: none"> - les caractéristiques du dispositif - la durée prévisionnelle de l'atelier et l'effort requis - les obstacles et facteurs d'adhésion au changement 	<ul style="list-style-type: none"> • L'agenda et le dispositif sont méthodologiquement conformes à l'approche « kaizen event ». • L'estimation de la durée et de l'effort (charge de l'équipe) de l'atelier sont justes. • Le candidat mobilise les bons acteurs, au bon moment et de manière justifiée et argumentée.