

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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 1 - Diagnostiquer la performance d'un processus ou d'un ensemble de processus A.1.1 – Préparation d'un diagnostic de processus <ul style="list-style-type: none"> - Cadrage du diagnostic avec le sponsor (commanditaire du diagnostic) ; - Identification du périmètre à analyser ; - Choix des modalités de réalisation du diagnostic ; - Choix de la méthode de collecte des informations ; - Définition des indicateurs. 	C.1.1.1 – Analyser le besoin du sponsor, en le questionnant, en prenant en compte les objectifs stratégiques de l'organisation, en consultant les différents acteurs du processus, en identifiant les enjeux des activités, en vue de rédiger une note de cadrage.	ME.1 – Mise en situation réelle ou simulée - Épreuve individuelle A partir d'une situation réelle (issue de son environnement de travail) ou fictive, le candidat réalise un diagnostic de la performance d'un processus (maturité Lean et vision stratégique). Le dossier produit par le candidat contient : <ul style="list-style-type: none"> - Une note de cadrage ; - Les modalités de réalisation du diagnostic ; - L'analyse de la stratégie de l'entreprise ; - Un diagnostic de la maturité Lean de l'organisation ; - Une cartographie du processus actuel ; - Une cartographie des parties prenantes ; - Une analyse de causes ; - Une identification des leviers de performance ; 	Une note de cadrage synthétique est rédigée : <ul style="list-style-type: none"> - Le périmètre choisi est en adéquation avec les enjeux et la problématique exposée ; - Les acteurs du processus sont identifiés ; - Les modalités de réalisation du diagnostic sont en cohérence avec le périmètre du processus et la problématique ; - Les enjeux des activités sont identifiés.
	C.1.1.2 - Déterminer le système de mesure de la performance du processus, en le qualifiant par une approche scientifique, en sélectionnant les mesures pertinentes et les protocoles de mesure, afin de s'assurer de la fidélité et de la justesse des données.		Le système de mesure est adapté aux observations à réaliser : <ul style="list-style-type: none"> - Le choix des grandeurs à mesurer est justifié au regard du coût et de la faisabilité de la collecte ; - Le protocole de mesure est clairement défini ; - Le système de mesure garantit des mesures justes et fiables ; - L'erreur due au système de mesure est quantifiée.

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 Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A.1.2 – Réalisation du diagnostic de processus <ul style="list-style-type: none"> - Visite in situ du processus (Gemba walk) ; - Observation du processus ; - Application d'un protocole de mesure ; - Recueil des informations auprès des parties prenantes (clients, fournisseurs, acteurs du processus, organisation, communauté...); - Récupération de données dans le système d'informations ; - Identification des causes potentielles des écarts de performance sur la sécurité, la qualité, le délai, le coût, l'environnement et les conditions de travail. 	C.1.2.1 - Définir la situation actuelle, en se rendant sur terrain, en observant le processus, en questionnant les acteurs du processus et en analysant les données du système d'information, afin de récolter le maximum d'informations factuelles.	<ul style="list-style-type: none"> - Une estimation d'une identification des gains potentiels ou d'un retour sur investissement ; - Une cartographie de la situation cible. 	Toutes les informations relatives du processus sont collectées : <ul style="list-style-type: none"> - Les étapes du processus sont explicitées suivant les normes de représentation de l'outil de cartographie choisi ; - Les données d'entrée et de sortie de chaque étape sont identifiées ; - Les caractéristiques intrinsèques de chaque étape sont identifiées.
	C.1.2.2 - Mesurer la performance du processus, en appliquant le protocole préalablement déterminé, en utilisant les moyens de mesure et de collecte de données retenus et en impliquant les différentes parties prenantes, afin d'identifier les écarts de performance et leurs causes potentielles.		La performance du processus est correctement mesurée : <ul style="list-style-type: none"> - Le protocole, les moyens de mesure et de collecte préalablement déterminés sont appliqués ; - Les acteurs du processus sont impliqués dans la mesure ; - Le protocole de mesure est régulièrement audité ; - Les causes potentielles des écarts sont identifiées.

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 Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A.1.3 – Analyse de la performance du processus <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des données (statistiques descriptives), dont l'impact environnemental ; - Identification des dysfonctionnements (gaspillages notamment) et des étapes à valeur ajoutée ; - Mise en évidence des facteurs-clés exerçant une influence significative sur la performance du processus ; - Analyse des causes des dysfonctionnements (Ishikawa, 5 pourquoi, diagramme des causes...) ; - Modélisation des processus actuel et futur sous forme de cartographie (Value Stream Mapping, Swimline, Materials and Informations Flow Analyse...). 	C.1.3.1 – Analyser les données et informations récoltées , en calculant la valeur des indicateurs, en utilisant les outils de statistiques descriptives et inférentielles, en classant les activités du processus en fonction de leur apport de valeur ajoutée, en effectuant une analyse causale, afin de détecter les potentiels d'amélioration.		Les données et informations sont correctement analysées en lien avec la problématique : <ul style="list-style-type: none"> - La mise en forme des données facilite leur exploitation ; - Les indicateurs sont correctement calculés à partir des données consolidées ; - Les étapes et les dysfonctionnements sont répertoriés en fonction de différents critères (valeur ajoutée, gaspillages, variabilité, écarts de capacitaire) ; - Un classement pertinent des gaspillages est proposé en fonction de la problématique et des enjeux de l'organisation ; - Une analyse causale de chaque dysfonctionnement est réalisée.
	C.1.3.2 - Modéliser le processus actuel , en impliquant l'ensemble des parties prenantes, en utilisant des outils de représentations schématiques normalisées, en mettant en évidence l'efficacité du processus, pour le rendre visible et compréhensible par tous.		Le processus actuel est modélisé à l'aide d'une cartographie adaptée à la problématique : <ul style="list-style-type: none"> - Les différents flux (d'informations et physiques) sont mis en évidence ; - Les étapes du processus sont clairement identifiées ; - Les données pertinentes de chaque étape sont définies ; - Les principaux dysfonctionnements apparaissent ; - Un ou plusieurs indicateurs de performance sont représentés.

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 Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	C.1.3.3 - Modéliser le processus futur cible, en impliquant l'ensemble des parties prenantes, en utilisant des outils de représentations schématiques normalisées, en mettant en évidence les améliorations à réaliser, en proposant une approche Lean, pour le rendre visible et compréhensible par tous.		<p>Le processus cible est modélisé à l'aide d'une cartographie adaptée à la problématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les différents flux (d'informations et physiques) sont mis en évidence ; - Les étapes du processus sont clairement identifiées ; - Les données pertinentes de chaque étape sont définies ; - Les principales actions d'amélioration sont identifiées ; - Les possibles feuilles de route pour atteindre les objectifs stratégiques sont formalisées ; - Des valeurs cibles sont fixées pour les principaux indicateurs de performance.

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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>BLOC 2 - Élaborer la stratégie d'amélioration de la performance de l'entreprise</p> <p>A.2.1 – Co-construction de la vision et de la stratégie avec le dirigeant, le manager ou les équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benchmarking ou analyse des résultats ; - Proposition de différents scénarii de stratégies d'amélioration et/ou de transformation ; - Organisation du processus de choix de la stratégie et de la feuille de route ; - Définition des critères de réussite des actions ; - Vérification de la capacité de réalisation. 	<p>C.2.1.1 – Co-définir les objectifs stratégiques à atteindre à court, moyen et long terme, avec le dirigeant, le manager ou les équipes, en prenant en compte le résultat du diagnostic préalablement établi, la culture et le contexte de l'entreprise, en utilisant des outils du Lean management, pour répondre aux enjeux stratégiques, business et métiers de l'organisation.</p>	<p>ME.2 – Mise en situation réelle ou simulée - Épreuve individuelle</p> <p>A partir d'un diagnostic déjà réalisé (réel ou fictif), le candidat définit une stratégie d'amélioration d'un processus.</p> <p>Le dossier produit par le candidat fait apparaître :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le résultat du diagnostic préalablement établi - Les objectifs stratégiques - Le processus de construction de la feuille de route ; - Une matrice globale de structuration et de planification de la feuille de route avec les critères de réussite (matrice Hoshin) ; - Une déclinaison de la feuille de route sous la forme de A3 pour chaque processus ou sous-processus, avec les indicateurs de réussite (SMART) ; - Une cartographie des indicateurs avec leur contribution respective aux enjeux stratégiques ; - La liste des outils de l'excellence opérationnelle utilisés. 	<p>Les objectifs sont chiffrés, réalistes et pertinents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ils s'appuient sur un diagnostic ; - Ils sont spécifiques, mesurables, atteignables, liés à la réalité et définis dans le temps (SMART) ; - Ils prennent en compte le contexte de l'entreprise.
	<p>C.2.1.2 – Coconstruire la feuille de route ou les orientations de transformation du ou des processus, avec le dirigeant, le manager ou les équipes, en tenant compte des contraintes opérationnelles et des éventuelles situations de handicap, en s'appuyant sur les conclusions du diagnostic, en définissant les critères de réussite et en vérifiant les capacités de réalisation des équipes, en adoptant une approche participative, pour atteindre les objectifs stratégiques préalablement définis.</p>		<p>La feuille de route de transformation est déclinée en fonction des objectifs stratégiques avec les équipes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un dialogue de type feedback croisé (catchball) a été mis en place ; - Les éventuelles contraintes opérationnelles et situations de handicap identifiées sont listées ; - Les éventuelles situations de handicap sont prises en compte ; - Un arbitrage est réalisé en fonction de ces contraintes.

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 Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A.2.2 – Construction et cadrage des axes de progrès <ul style="list-style-type: none"> - Définition et hiérarchisation des actions pour chaque axe de progrès ; - Identification des équipes concernées par les axes de progrès ; - Planification des axes de progrès ; - Définition des indicateurs et de la valeur cible à atteindre pour chaque axe de progrès ; - Rédaction d'un mandat de projet pour chaque axe de progrès. 	C.2.2.1 - Définir les axes de progrès pour chaque processus ou sous-processus, en prenant en compte les enjeux et les contraintes de l'organisation notamment les capacités des équipes et les situations de handicap, en utilisant les outils de l'amélioration continue, en les planifiant, en rédigeant un mandat de projet pour chaque axe de progrès, pour respecter la feuille de route.		Les axes de progrès sont correctement définis : <ul style="list-style-type: none"> - Les contraintes de l'entreprise (capacités des équipes, situations de handicap...) et du processus ont été prises en compte ; - Les ressources ont été allouées à chaque action ; - La compatibilité de l'ensemble des axes de progrès a été vérifiée avec la disponibilité des ressources ; - Ils sont planifiés ; - Ils sont présentés à l'aide d'outils issus du Lean.
	C.2.2.2 - Fixer des indicateurs et des valeurs cibles pour chaque axe de progrès, en prenant en compte les contraintes du processus, en impliquant les acteurs concernés et en veillant à ce que chaque indicateur soit entièrement défini (SMART), afin de construire des axes de progrès réalistes.		Les valeurs cibles sont définies pour tous les indicateurs de processus et de résultat des axes de progrès. Elles sont SMART : <ul style="list-style-type: none"> - Elles sont définies en collaboration avec les parties prenantes ; - Elles sont en relation avec les enjeux de l'organisation et la situation actuelle ; - Leur évolution est suivie dans le temps ; - En cas de dérive, des actions correctives sont mises en place.

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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
BLOC 3 - Piloter des actions d'amélioration en relation avec la stratégie définie A.3.1 – Définition des actions opérationnelles d'amélioration continue <ul style="list-style-type: none"> - Choix de l'approche managériale ; - Déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels ; - Analyse des risques associés à chaque action ; - Identification des actions préventives préalables à mettre en place ; - Choix des méthodes et outils d'amélioration à mettre en œuvre ; - Mobilisation des ressources (humaines, financières, logistiques...). 	C.3.1.1 - Sélectionner l'approche managériale adaptée aux actions à mettre en œuvre, en prenant en compte les différentes contraintes et risques identifiés, les situations éventuelles de handicap, les objectifs visés par les axes d'amélioration et la maturité de l'équipe, pour faciliter la mobilisation et la participation de toutes les parties prenantes à la mise en œuvre des actions d'amélioration et de résolution de problèmes.	ME.3.1 – Mise en situation réelle ou simulée (C.3.1.1 à C.3.2.2) - Épreuve individuelle A partir d'une situation réelle (issue de son environnement de travail) ou fictive, le candidat réalise un projet d'amélioration sous la forme d'un PDCA, DMAIC ou 8D. Le dossier produit par le candidat met en avant : <ul style="list-style-type: none"> - Une charte de projet (composition de l'équipe, indicateurs de réussite, liste des livrables...) ; - Le pilotage du projet et l'utilisation d'un tableau de management visuel avec des indicateurs de performance ; - La liste des actions prévues et réalisées ; - Le détail des calculs des indicateurs ; - Une analyse de risque ; 	L'approche managériale est adaptée aux actions à mettre en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Elle respecte les recommandations du Lean (norme ISO/DIS 13053-1) ; - Elle tient compte des risques identifiés, de la maturité de l'équipe et des caractéristiques du processus (taille de l'équipe, dispersion de l'équipe, contraintes éventuelles de handicap...) ; - Elle permet de faire participer un représentant de chaque partie prenante.
	C.3.1.2 – Construire le plan d'actions opérationnelles d'amélioration continue, en utilisant les méthodes et outils adaptés, en prenant en compte les objectifs stratégiques et la maturité du processus, en fonction des ressources humaines, financières et/ou logistiques disponibles, des situations éventuelles de handicap, afin d'assurer l'atteinte des objectifs de la feuille de route préalablement définie.		Le plan d'actions est cohérent avec la feuille de route : <ul style="list-style-type: none"> - Les actions opérationnelles sont établies en lien avec les objectifs stratégiques ; - La maturité du processus, la disponibilité des ressources et les éventuelles situations de handicap sont prises en compte ; - Les compétences des équipes sont en adéquation avec les actions d'amélioration ; - L'échelle temporelle est réaliste.

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 Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A.3.2 - Pilotage des actions d'amélioration continue <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'un management visuel de pilotage des actions ; - Organisation d'échanges collectifs et de groupes de travail ; - Suivi de l'avancement des actions avec les équipes ; - Contrôle des actions réalisées dans le cadre des projets d'amélioration ; - Mise en place d'actions correctives en cas de dérive. 	C.3.2.1 - Mesurer le niveau d'atteinte des objectifs visés, en s'appuyant sur les indicateurs, en utilisant le management visuel, en impliquant les équipes lors des échanges collectifs et des groupes de travail, pour suivre l'avancée des actions.	<ul style="list-style-type: none"> - Une justification et une analyse critique sur la réalisation et le pilotage du projet. 	L'avancée des actions d'amélioration est suivie : <ul style="list-style-type: none"> - Des indicateurs sont calculés régulièrement ; - Un management visuel est en place ; - Une animation à intervalle court (AIC) est réalisée à partir du management visuel ; - En cas de dérive, des décisions sont prises et le cas échéant, des groupes de travail sont mis en place.
	C.3.2.2 - Piloter un chantier, un projet ou un portefeuille de projets d'amélioration, en organisant et distribuant les rôles et les tâches, en évaluant les risques, en construisant un planning et un budget prévisionnels, en contrôlant la réalisation et en apportant les adaptations nécessaires en cas de dérives, afin de garantir le respect des objectifs et l'atteinte des résultats dans le délai attendu.		Le chantier/projet/portefeuille de projets est sous contrôle : <ul style="list-style-type: none"> ☐ L'ensemble des rôles et des tâches sont attribués aux acteurs ; ☐ Tous les risques sont identifiés et évalués ; ☐ Le planning initial est réaliste par rapport aux actions prévues ; ☐ Un budget prévisionnel prend en compte tous les items de coût (formation, logistique, investissements matériels...) ; ☐ Des actions de contrôle sont réalisées à intervalles réguliers ; ☐ En cas de dérive, des actions correctives sont mises en œuvre ; ☐ Le pilotage du chantier/projet respecte les préconisations de la norme NFX06-091.

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 Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A.3.3 – Valorisation des résultats obtenus par les actions mises en œuvre <ul style="list-style-type: none"> - Identification et analyse des gains financiers et opérationnels ; - Présentation des résultats et des actions mises en œuvre ; - Diffusion des bonnes pratiques (standards) et des solutions. 	C.3.3.1 - Établir les gains financiers, environnementaux, sociaux et opérationnels des actions d'amélioration mises en œuvre, en consolidant les résultats des indicateurs et en collaborant avec les acteurs pertinents, de façon à mesurer l'impact de chaque action dans l'atteinte des objectifs stratégiques.	ME.3.2 – Mise en situation réelle ou simulée (C.3.3.1 et C.3.3.2) - Épreuve individuelle A partir d'une situation réelle (issue de son environnement de travail) ou fictive, le candidat réalise une analyse de valorisation d'un projet d'amélioration, ainsi qu'une stratégie de communication des résultats. Le dossier produit par le candidat présente : <ul style="list-style-type: none"> - Les modalités et techniques de valorisation utilisées ; - Les inducteurs de coût utilisés ; - Les gains organisationnels ; - L'impact sociétal et environnemental du projet ; - Les supports de communication utilisés ; - Une justification et une analyse critique des choix effectués. 	L'ensemble des gains est établi : <ul style="list-style-type: none"> - L'impact de chaque action est valorisé ; - Il est connu et transposé sur les objectifs stratégiques ; - Il est consolidé par les parties prenantes.
	C.3.3.2 - Communiquer les résultats obtenus et les actions mises en œuvre, en utilisant des outils de communication adaptés et en organisant des moments de partage et de retour d'expériences, pour ancrer les changements.		Des actions de communication autour des actions d'amélioration mises en œuvre et des résultats obtenus sont réalisées : <ul style="list-style-type: none"> - Le public cible est clairement identifié ; - Le ou les supports de communication sont pertinents au regard du public et de la nature du message ; - Un planning de diffusion est établi ; - Les bonnes pratiques (standards) sont partagées avec les acteurs.

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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>BLOC 4 - Animer des ateliers, chantiers et projets d'amélioration</p> <p>A.4.1 – Animation d'un collectif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Composition d'une équipe inclusive ; - Partage des objectifs ; - Mobilisation des acteurs du processus ; - Utilisation des outils de l'intelligence collective. 	<p>C.4.1.1 - Constituer une équipe, en prenant en compte les compétences techniques, la personnalité de chacun et les éventuelles situations de handicap, en cohérence avec les actions à mener, afin de disposer d'une équipe pluridisciplinaire.</p>	<p>ME.4.1 – Mise en situation réelle ou simulée (C.4.1.1 et C.4.1.2) - Épreuve individuelle</p> <p>A partir d'une situation réelle (issue de son environnement de travail) ou fictive, le candidat prépare et anime un atelier collaboratif devant le jury d'évaluation.</p> <p>Le candidat explicite son déroulé d'animation et répond aux questions des membres du jury.</p>	<p>La constitution de l'équipe est cohérente par rapport à la problématique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La taille de l'équipe est dimensionnée en fonction des enjeux ; - Les équipiers disposent des compétences techniques et des personnalités complémentaires pour traiter la problématique ; - Le cas échéant, les situations de handicap sont prises en compte ; - Les modalités de fonctionnement sont formalisées ; - Les responsabilités des équipiers sont définies (RACI par exemple).
	<p>C.4.1.2 - Animer des groupes de travail autour des actions d'amélioration et de résolution de problèmes, en partageant les objectifs, en encourageant la mobilisation des acteurs dont ceux en situation de handicap, en utilisant les outils et les méthodes de l'intelligence collective, afin de réaliser les actions définies.</p>		<p>L'animation des groupes de travail permet d'atteindre les objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'animateur se positionne en qualité de facilitateur ; - Un déroulé est établi en cohérence avec les objectifs et livrables fixés et prend en compte les acteurs en situation de handicap ; - Les contraintes liées à la logistique et au contexte sont prises en compte ; - Des outils et des méthodes issues de l'intelligence collective sont utilisés.

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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
A.4.2 - Mise en œuvre de méthodes et d'outils de l'amélioration continue <ul style="list-style-type: none"> - Création d'un processus stable et standardisé ; - Mise en place d'une « activité lissée » (leveled production / heijunka) ; - Création des conditions du « juste à temps » (Just in time) ; - Mise en place d'une « qualité sur place » (Jidoka) ; - Réduction des gaspillages (Muda) ; - Application de méthodes de résolution de problèmes (PDCA, DMAIC...) et des outils associés (5 pourquoi, Ishikawa...). 	C.4.2.1 – Utiliser les méthodes et les outils de pilotage des flux les plus adaptés à la problématique, en visant la satisfaction de la demande client, en tenant compte des contraintes techniques, organisationnelles et humaines du processus, notamment les situations de handicap, en favorisant la production en juste à temps, afin de créer un processus stable et standardisé.	ME.4.2 – Mise en situation réelle ou simulée (C.4.2.1 à C.4.2.3) - Épreuve individuelle A partir de situations réelles (issues de son environnement de travail) ou fictives, le candidat réalise à minima deux ateliers ou chantiers d'amélioration (l'ensemble des chantiers et/ou ateliers doit traiter les sujets de résolution de problème, de flux et de Jidoka). Le candidat présente au jury d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> - La méthode utilisée ; - Les livrables ; - Les critères de choix de l'équipe ; - La méthodologie mise en œuvre ; - Les gains obtenus ; - Une justification et une analyse critique des méthodes et outils choisis. et répond aux questions des membres du jury.	Les méthodes et les outils de pilotage des flux sont correctement mis en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Les spécificités de la demande client sont identifiées ; - Les contraintes techniques, organisationnelles et humaines notamment les situations de handicap sont prises en compte tout au long du processus ; - Le choix des méthodes et des outils permet de traiter la problématique ; - Les méthodes et les outils sont utilisés conformément aux règles de l'art.
	C.4.2.2 - Utiliser les méthodes et les outils d'amélioration de la qualité les plus adaptés à la problématique, en s'appuyant sur les exigences critiques du client, en tenant compte des contraintes techniques, organisationnelles et humaines du processus, notamment les situations de handicap, afin de disposer de la « qualité sur place » attendue.		Les méthodes et les outils d'amélioration de la qualité sont correctement mis en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - Les exigences critiques du client (ECC) client sont identifiées ; - Les contraintes techniques, organisationnelles et humaines notamment les situations de handicap sont prises en compte tout au long du processus ; - Le choix des méthodes et des outils permet d'améliorer la qualité ; - Les méthodes et les outils sont utilisés conformément aux règles de l'art.

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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	C.4.2.3 - Mettre en œuvre les méthodes et les outils de résolution de problèmes, en identifiant les écarts, en recherchant et traitant leurs causes racines, en les priorisant selon leur impact et leur facilité de mise en œuvre, dans le but d'éliminer autant que possible les écarts entre la situation réelle et la situation cible, notamment les gaspillages.		<p>Les méthodes et les outils de résolution de problèmes permettent de réduire les écarts :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'ensemble des causes racines est pris en compte ; - Une matrice « gains/efforts » est formalisée ; - Les actions sont correctement hiérarchisées en fonction de la matrice « gains/efforts » ; - Les méthodes et les outils sont utilisés conformément aux règles de l'art.

<p>REFERENTIEL D'ACTIVITES <i>décrit les situations de travail et les activités exercées, les métiers ou emplois visés</i></p>	<p>REFERENTIEL DE COMPETENCES <i>identifie les compétences et les connaissances, y compris transversales, qui découlent du référentiel d'activités</i></p>	<p>REFERENTIEL D'ÉVALUATION <i>définit les critères et les modalités d'évaluation des acquis</i> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i></p>	
		<p>MODALITÉS D'ÉVALUATION</p>	<p>CRITÈRES D'ÉVALUATION</p>
<p>BLOC 5 - Accompagner des équipes dans la mise en place d'une culture de la performance et de l'amélioration continue</p> <p>A.5.1 – Accompagnement des équipes à l'ancrage de la démarche de l'amélioration continue</p> <ul style="list-style-type: none"> - Création d'un cadre méthodologique permettant de conduire le changement ; - Identification des freins et des causes de la résistance au changement ; - Création des conditions favorables (écoute, empathie, bienveillance...) à la conduite du changement. 	<p>C.5.1.1 - Encourager le travail collectif dans les équipes, en proposant des méthodes et des outils de l'intelligence collective, en veillant à inclure les personnes en situation de handicap, en faisant émerger les éventuelles résistances au changement, en promouvant l'apprentissage entre pairs, en affichant les « problèmes », en cherchant l'amélioration de la qualité de vie au travail, en prenant des mesures favorisant un sentiment de confiance et de solidarité, afin de favoriser le déploiement de l'amélioration continue.</p>	<p>ME.5.1 – Mise en situation simulée (C.5.1.1) - Épreuve individuelle</p> <p>A partir d'une situation simulée ou réelle, le candidat conçoit un système de collecte et de résolution des problèmes (forme, temporalité de mise à jour, création et définition des différentes instances, standard d'animation...).</p> <p>Le candidat présente son système et répond aux questions des membres du jury d'évaluation.</p>	<p>Le travail collectif dans les équipes est favorisé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un système de collecte des « problèmes » est mis en place et affiché ; - Le système de traitement des « problèmes » implique systématiquement un collectif ; - Les bonnes pratiques sont partagées au sein de l'organisation après chaque résolution de problème ; - Les méthodes et les outils de l'intelligence collective sont mis en œuvre lors des moments d'échanges ; - Les principes de subsidiarité et de suppléance sont appliqués dans le traitement des actions ; - Les éventuelles personnes en situation de handicap sont associées.
	<p>C.5.1.2 - Impliquer individuellement les acteurs dans la démarche d'amélioration continue, en les questionnant régulièrement, en utilisant les techniques d'écoute active, en les faisant réfléchir sur l'amélioration des processus sur lesquels ils interviennent, en les faisant participer à des actions collectives, afin de pérenniser le changement culturel.</p>	<p>ME.5.2 – Mise en situation réelle (C.5.1.2) - Épreuve individuelle</p> <p>A partir d'une situation réelle -dans une organisation non connue du candidat- et d'une feuille de cadrage, le candidat réalise une observation et un questionnement des acteurs du processus lors d'un Gemba.</p> <p>Le questionnement du candidat doit permettre de comprendre le processus</p>	<p>L'implication des acteurs est effective :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un ou plusieurs acteurs sont interviewés au quotidien, selon des objectifs préalablement définis ; - Les reformulations réalisées pendant les entretiens permettent de s'assurer de la bonne compréhension de l'interlocuteur ; - Les questions posées incitent les interlocuteurs à réfléchir à la construction de solutions pour améliorer leur 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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
		et de susciter de nouvelles réflexions chez les acteurs interrogés. Le jury d'évaluation observe le candidat dans cette situation professionnelle.	<ul style="list-style-type: none"> - Un indicateur et un tableau de suivi de la participation des acteurs aux actions collectives sont réalisés.
A.5.2 – Formation des équipes à l'utilisation de nouvelles méthodes <ul style="list-style-type: none"> - Analyse des besoins en compétences des équipes ; - Conception et réalisation de séquences de formation sur les outils de l'amélioration continue ; - Accompagnement sur le terrain des acteurs dans l'utilisation des outils de l'amélioration continue. 	C.5.2.1 – Analyser les besoins en compétences des équipes, en lien avec le sponsor, en identifiant les difficultés d'apprentissage et les contraintes organisationnelles, logistiques et matérielles éventuelles, en prenant en compte le cas échéant les situations de handicap, pour définir les objectifs opérationnels et évaluables de la formation.	ME.5.3 – Mise en situation simulée (C.5.2.1 et C.5.2.2) - Épreuve individuelle A partir d'une situation simulée, le candidat conçoit et anime une action de formation sur un outil de l'amélioration continue validé par le jury d'évaluation. Le candidat explicite son déroulé pédagogique et répond aux questions des membres du jury d'évaluation.	Les besoins en compétences sont finement analysés : <ul style="list-style-type: none"> - Des compétences sont exprimées par le sponsor en lien avec la stratégie de l'organisation ; - Les éventuelles difficultés/contraintes sont identifiées ; - Le cas échéant, les situations de handicap sont prises en compte ; - Des objectifs opérationnels et évaluables de développement des compétences ont été définis.

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> <i>Tout candidat peut saisir le référent Handicap afin d'étudier les possibilités d'aménagement des modalités d'évaluation. Le référent Handicap dispose de contacts et ressources pour analyser les besoins et mettre en œuvre les conditions nécessaires à la réalisation des évaluations. Sur conseil du référent Handicap et dans le respect des spécifications du référentiel de la certification, le format de la modalité pourra être adapté si nécessaire.</i>	
		MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
	<p>C.5.2.2 - Former les équipes et les chefs de projet aux outils de l'amélioration continue, en concevant et animant des séquences pédagogiques adaptées le cas échéant aux situations de handicap et/ou en réalisant des visuels de formation rapide et/ou en tutorant des chefs de projet dans la réalisation d'actions d'amélioration continue et/ou en réalisant un accompagnement sur le terrain après la formation, pour qu'ils s'approprient l'utilisation des outils au quotidien.</p>		<p>Des séquences pédagogiques sont correctement conçues/animées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les contenus et les modalités de mise en œuvre de la formation sont établis en fonction des objectifs et des contraintes ; - Le cas échéant, les situations de handicap sont compensées ; - Une procédure de positionnement ou d'évaluation des acquis à l'entrée en formation existe ; - L'animation est adaptée au profil et/ou situation des apprenants ; - Un processus d'évaluation est formalisé et mis en œuvre pour apprécier l'atteinte des objectifs ; - Un tutorat et/ou un accompagnement terrain est prévu après la formation.

L'évaluation de chaque bloc de compétences est réalisée via les modalités d'évaluation spécifiques détaillées dans le présent référentiel. La validation d'un bloc de compétences fait l'objet d'une remise d'un certificat de compétences.

Pour obtenir la certification complète, le candidat devra en complément de la validation de chaque bloc, réaliser et soutenir une thèse professionnelle (modalité d'évaluation globale et transversale) devant un jury d'évaluation (à l'exception du cas de l'acquisition de la certification par la voie de la VAE).

Le candidat est invité à réaliser un travail personnel, préparé dans le cadre de ses activités en entreprise et débouchant sur la production d'un écrit, puis sur une soutenance orale.

Le caractère professionnel et innovant du travail effectué par le candidat doit d'abord être apprécié au niveau du sujet retenu. Le thème traité doit correspondre à une préoccupation réelle des besoins de l'entreprise et s'appuyer sur le corpus de recherche de l'amélioration continue et du secteur d'activité de l'entreprise. Cette conception autorise une grande variété de travaux, théoriques ou expérimentaux, pourvu que la rigueur scientifique soit respectée. Cette rigueur exige notamment que toute analyse ou application pratique soit effectuée par référence à un schéma de pensée reconnu et préalablement bien adapté.

Mémoire de thèse professionnelle		Soutenance orale de la thèse professionnelle	
MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION	MODALITÉS D'ÉVALUATION	CRITÈRES D'ÉVALUATION
<p>ME.6.1 - Rédaction d'une thèse professionnelle (60 à 80 pages).</p> <p>Le candidat produit une thèse professionnelle, qui apporte une réponse personnelle à une problématique liée à l'Excellence Opérationnelle.</p> <p>Le candidat s'appuie sur une démonstration bibliographique et empirique conduite dans une entreprise d'accueil.</p>	<p>La forme du document respecte les spécifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Répartition équilibrée des chapitres ⊕ Police, taille, iconographie... ⊕ Style, orthographe ⊕ Transcription des références conforme aux recommandations de l'ISO 960 ⊕ Résumé structuré, plan IMRaC <p>Le fond du document respecte les spécifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Pertinence du sujet : utilité pour l'entreprise, utilité pour la connaissance générale sur l'Excellence Opérationnelle, en lien avec le Mastère Spécialisé Excellence Opérationnelle ⊕ Introduction : le connu, l'inconnu avec la problématique exposée, l'(es) objectif(s) précisé(s), les objectif(s) formulé(s) avec un verbe d'action à l'infinitif ⊕ Bibliographie : nombre de références bibliographiques, nombre d'exemples d'application en dehors du 	<p>ME.6.2 - Soutenance de la thèse professionnelle devant un jury d'évaluation - Épreuve individuelle</p> <p>Le candidat présente sa thèse professionnelle et répond aux questions des membres du jury d'évaluation.</p>	<p>La forme respecte les spécifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Expression orale : l'expression est aisée, le vocabulaire et la syntaxe satisfaisants, le vocabulaire adapté... ⊕ Efficacité du langage non-verbal : le candidat balaie du regard l'ensemble de l'auditoire, les gestes sont assurés et naturels... ⊕ Gestion du temps pour l'exposé : le candidat utilise correctement le temps alloué ⊕ Exploitation des outils de communication : le candidat exploite les documents ou autre support tout au long de son exposé. <p>Le fond respecte les spécifications :</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Structuration de la présentation : introduction, plan, présentation de la problématique...

	<p>périmètre de l'étude, qualité générale des sources, en lien avec la problématique</p> <p>⊕ Méthodologie : contexte général de l'étude, structuration générale de l'expérimentation, justification des hypothèses, en lien avec la problématique et la bibliographie, définition du protocole expérimental permettant de répondre à (aux) l'objectif(s) du travail, définition des indicateurs d'observation (SMART), identification des points de vigilance</p> <p>⊕ Expérimentation en lien avec le protocole expérimental : données chiffrées « avant & après » pour étayer la réflexion, résultats répondant à l'objectif principal et aux objectifs secondaires, analyse, interprétation et validation intermédiaire, ajustement du protocole si nécessaire</p> <p>⊕ Discussion adaptée aux résultats : bilan global de l'étude, interprétation des résultats, validation des hypothèses, discussion du caractère généralisable des résultats, recommandations proposées fondées sur les résultats de l'étude</p> <p>⊕ Conclusion regroupant les synthèses des différents chapitres de la thèse, suivies de recommandations adéquates</p> <p>⊕ Résumé informatif, représentant l'ensemble du contenu de l'étude, la dernière phrase informe sur la conclusion du travail, pas de discordance entre le résumé en français et l'abstract</p> <p>⊕ Plagiat (similitudes < 20%)</p>		<p>⊖ Clarté de la présentation : les concepts sont définis, les équations et arguments sont correctement justifiés.</p> <p>⊖ Conclusion : la conclusion débouche sur des recommandations et perspectives.</p> <p>⊖ Qualité des réponses aux questions posées par le jury : le candidat saisit les questions posées et les réponses se font sans avoir recours aux notes.</p>
--	---	--	--