

PILOTAGE D'UN PROGRAMME D'AMELIORATION AVEC LES OUTILS DU LEAN – NIVEAU BLACK BELT

Objectifs de la certification : Valider le niveau Black de la démarche Lean, méthode d'amélioration par la suppression des gaspillages des processus d'activités. Le niveau Black Belt permet de piloter un programme complet de chantiers d'amélioration qui impactent toute une organisation. A partir d'un diagnostic, ce programme permet d'améliorer la performance de cette organisation en simplifiant, synchronisant et pilotant les flux transactionnels et de production dans le secteur de l'industrie et des services.

Métiers cibles : Techniciens, managers, responsables ou directeurs amélioration continue ou excellence opérationnelle des secteurs de l'industrie ou des services ainsi que les consultants spécialisés dans les interventions ayant pour objectif d'améliorer la performance de ces organisations.

REFERENTIEL DE COMPETENCES	REFERENTIEL DE CERTIFICATION	
	Modalités d'évaluation	Critères d'évaluation
CS1. Réaliser un diagnostic d'un ou plusieurs processus de production ou de service en s'appuyant sur des observations terrain, en les modélisant et en analysant leurs données afin d'identifier des pistes d'amélioration et de définir la situation cible	E1 : Epreuve écrite pour évaluer la maîtrise des connaissances et des savoir-faire relatifs aux principes et aux outils du Lean	Le/La candidat(e) a obtenu plus de 60% de bonnes réponses à l'épreuve écrite
	E2 : Dossier technique , sur la base d'une étude de cas, le/la candidat(e) doit : - Décrire les flux de valeur - Identifier les différents types de gaspillages - Définir la situation cible et les objectifs d'amélioration du projet	Il/elle décrit les flux de valeurs avec les outils associés (VSM, spaghetti flux, analyse VA/NVA et analyse de déroulement, diagramme de flux) Il/elle quantifie les gaspillages sur les flux de valeurs avec les outils associés (8 mudas, gemba walk, analyse de performance) et les outils de description mentionnés ci-dessus Il/elle définit précisément les objectifs d'amélioration (SMART) et les justifie par rapport aux objectifs de performance visés par l'entreprise (Lead Time, Efficience, Niveau de qualité, TRS, Stocks/Encours...) selon les données de l'étude

CS2. Construire le plan de progrès (roadmap) pour atteindre la situation cible préalablement définie en formalisant les chantiers nécessaires dans des chartes précisant les enjeux et la méthode associée ainsi que l'enchaînement des chantiers	E2 : Dossier technique, sur la base d'une étude de cas, le/la candidat(e) doit : - Définir les chantiers à réaliser pour atteindre la situation cible - Préciser les objectifs de chaque chantier, la méthode de travail et les outils mis en œuvre - Définir des outils de pilotage de projet	Il/elle définit le plan de progrès et précise les enjeux et les gains visés et les justifie par rapport aux enjeux et spécificités de l'organisation Il/elle justifie les chantiers et leur enchaînement (Road Map) avec des outils nécessaires (matrice de priorisation, matrice de Pugh,...) Il/elle propose la méthode (Percée Kaizen, Groupe de travail, Groupe de résolution de problème ...) associée à chaque chantier et les outils Lean mis en œuvre pour atteindre les objectifs de gain du chantier Il/elle formalise le plan de progrès dans une ou plusieurs chartes de chantier avec les outils de pilotage associés (Planning, A3 stratégique, Obeya, RACI ...)
CS3. Animer un programme d'amélioration pour atteindre les objectifs (S, Q, C, D, E, M) en assurant la bonne mise en œuvre des outils et en impliquant les parties prenantes sur les différents chantiers	E2 : Dossier technique, pour un chantier choisi dans le plan de progrès proposé précédemment, le/la candidat(e) doit : - Déterminer l'organisation du chantier - Choisir les bons outils par rapport à la problématique - Définir les modalités d'animation du groupe du travail <i>Ce chantier pourra concerner un des domaines suivants</i> - Réduction du temps de traversée et optimisation de l'efficacité (Flux tirés, Goulot, Flux équilibrés, Lissage et flexibilité...) - Amélioration de la qualité des produits/services et la satisfaction client - Optimisation des moyens de production (TRS, TPM...) - Analyse de postes de travail et amélioration du ratio VA / VA+NVA (Optimisation, Equilibrage/ lissage...) - Mise à plat d'un processus transactionnel de production (Supply chain, Achat/Appro, Analyse et libération de lot...) ou support (Finances, RH, SI, Maintenance...) E3 : Soutenance, le/la candidat(e) présentera à l'oral son animation de chantier sur le chantier choisi, avec son organisation, les bons outils par rapport à la problématique et les modalités d'animation du groupe du travail	Il/elle définit le périmètre et l'organisation du chantier choisi, le planning et les risques associés Il/elle choisit et définit les outils du Lean nécessaires et la manière d'accompagner leur appropriation par le groupe de travail Il/elle détermine les modalités d'animation adaptées au chantier (Chantier simple, Chantier complexe, Groupe de résolution de problème, Groupe Expert...) Il/elle définit/précise son rôle en tant que BB

CS4. Conduire le changement dans l'état d'esprit du Lean afin de pérenniser la performance globale de l'organisation (financière, environnementale et sociale) en déployant une stratégie adaptée de communication, de formation et de coaching pour l'ensemble des collaborateurs	E2 : Dossier technique, sur la base d'une étude de cas, le/la candidat(e) doit : - Identifier les risques de résistance aux changements - Elaborer un plan de communication - Elaborer un plan d'accompagnement individuel ou collectif E3 : Soutenance, le/la candidat(e) présentera à l'oral sa stratégie de conduite du changement avec les risques de résistance aux changements, le plan de communication et le plan d'accompagnement individuel ou collectif	Il/elle détermine et priorise les risques et facteurs de résistance au changement Il/elle propose des indicateurs de pilotage managérial associés à cette problématique Il/elle préconise des actions individuelles ou collectives pour maîtriser ces risques (plan de communication, formation et coaching) Il/elle définit sa posture vis-à-vis des collaborateurs entant que garant du déploiement de la démarche Lean dans l'organisation
CS5. Mettre en œuvre une organisation et un cadre de performance pour garantir la pérennité des améliorations mises en place dans le temps en définissant les rôles et responsabilités ainsi que les modalités de pilotage	E2 : Dossier technique, sur la base d'une étude de cas, le/la candidat(e) doit - Mesurer la pertinence d'une organisation - Proposer une organisation Lean (UAP, EAP) - Définir le pilotage opérationnel <i>Ce programme pourra concerner un des domaines suivants :</i> - Synchronisation et coordination de processus dans le cadre d'activités non reproductibles - Pilotage de processus reposant sur des activités reproductibles	Il/elle identifie les processus et réalise la cartographie Il/elle propose une simplification de l'organisation en UAP/EAP Il/elle définit la pyramide et le standard de pilotage Il/elle fixe les indicateurs utilisés au niveau managérial
CS6. Rendre compte des résultats aux différentes parties prenantes du projet (équipe projet, sponsors, dirigeants) en réalisant un bilan de projet et un retour d'expérience détaillé afin de contribuer à une dynamique collective d'amélioration	E2 : Dossier technique, sur la base d'une étude de cas, le/la candidat(e) doit : - Réaliser un bilan de projet avec les réalisations et résultats d'amélioration - Réaliser un retour d'expérience sur les points forts et points faibles du projet	Il/elle explique comment rédiger un bilan de projet sur le déroulement du projet et les résultats obtenus Il/elle explique comment partager les bonnes pratiques pertinentes à utiliser dans les futurs projets Il/elle explique comment identifier et gérer les écarts/écarts à éviter dans les futurs projets

SYNTHESE DES MODALITES D'EVALUATIONS

E1 : Epreuve écrite	Modalité : Réalisée sur plateforme numérique en présentiel ou distanciel. Documents non autorisés. Contenu : Le/la candidat(e) doit répondre à un questionnaire de 58 questions sur les « Généralités de l'amélioration continue » et les outils du « Lean - Black Belt ». La réponse aux questions n'est pas minutée. 4 réponses sont proposées aux candidats par question, une seule est correcte. Durée : L'épreuve complète est minutée et dure 40 minutes maximum Jury : La correction est automatique (pas de point négatif en cas de mauvaise réponse). Il faut avoir 60% de bonnes réponses pour valider cette épreuve soit 35 bonnes réponses. Cette épreuve compte pour 25% des critères de la compétence CS1 et vient en complément des critères évalués par le dossier technique.
E2 : Dossier technique	Modalité : Réalisée sur plateforme numérique en présentiel ou distanciel. Documents autorisés. Contenu : Sur la base d'une étude de cas, le/la candidat(e) doit fournir un dossier écrit répondant aux à toutes les compétences et comprenant : - Le diagnostic initial : la description des flux de valeur, l'identification des différents types de gaspillages et la définition de la situation cible et les objectifs d'amélioration du projet - Le plan de progrès : la définition des chantiers à réaliser pour atteindre la situation cible avec leurs objectifs, la méthode de travail et les outils mis en œuvre ainsi que la définition des outils de pilotage de projet - L'animation d'un chantier : l'organisation du chantier avec son planning, les outils utilisés, les modalités d'animation du groupe du travail - La conduite du changement : la stratégie de communication, de formation et de coaching pour l'ensemble des collaborateurs et ses indicateurs de mesure - L'organisation finale : la proposition de l'organisation Lean, la mesure de sa pertinence et la définition du pilotage opérationnel - Le bilan de projet : Les réalisations et résultats d'amélioration avec un retour d'expérience sur les points forts et points faibles du projet Durée : L'épreuve complète est minutée et dure 3 heures 30 minutes maximum Jury : Le jury est composé d'un représentant de l'UL6S garant du respect des procédures d'évaluation et indépendant de l'organisme qui a formé le candidat et d'un professionnel extérieur à l'UL6S et à l'organisme qui a formé le candidat qui exerce dans le domaine de l'amélioration continue ou qui supervise des personnes exerçant dans ce domaine. La reproductibilité de l'évaluation est assurée par l'utilisation d'une grille d'évaluation standard respectant la norme NFX 06-091 et par la formation des membres du jury à cette grille. La grille d'évaluation respecte le référentiel de compétences avec l'évaluation distincte de chaque compétence au travers des critères du référentiel.
E3 : Soutenance	Modalité : Réalisé en face à face en présentiel ou visioconférence. Documents autorisés. Contenu : Sur la base du dossier technique réalisé en E2, le/la candidat(e) argumentera à l'oral des critères des compétences CS3 et CS4, il(elle) présentera : - Son animation d'un chantier choisi parmi ceux définis dans le plan de progrès avec son organisation, les bons outils par rapport à la problématique et les modalités d'animation du groupe du travail - Sa stratégie de conduite du changement avec les risques de résistance aux changements, le plan de communication et le plan d'accompagnement individuel ou collectif Durée : L'épreuve complète est minutée et dure 60 minutes maximum Jury : Idem épreuves E2