

REFERENTIEL CQPM

TITRE DU CQPM : Animateur de la démarche Lean (amélioration de la performance et des processus)

I OBJECTIF PROFESSIONNEL DU CQPM

Le (la) titulaire de la qualification « Animateur de la démarche Lean (amélioration de la performance et des processus¹ » intervient dans le cadre de l'amélioration des performances destinée à tous types d'entreprises de la PME à la multinationale, tant au niveau du service que de la production.

Dans ce cadre il (elle) a en charge sous les directives du dirigeant de l'entreprise ou d'un responsable hiérarchique de déployer les démarches d'améliorations continues concourant à la réduction permanente des dysfonctionnements et à la création de valeur ajoutée liés aux processus mis en œuvre par les entreprises.

Outre sa vision globale de la chaîne de la valeur, ses capacités d'observation « terrain » et son approche pratique, le (la) candidat(e) doit développer des compétences d'animation d'équipes pluridisciplinaires chargés de résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain et concourant à l'optimisation du processus mis en œuvre.

Les missions ou activités du (de la) titulaire peuvent porter à titre d'exemples non exhaustifs sur :

- L'observation globale des chaînes de valeur pour identifier les sources de gaspillage et de création de valeur.
- L'analyse des indicateurs technico-économiques de performances de l'entreprise.
- La définition de plans d'actions permettant de décliner la démarche
- Le pilotage des groupes d'amélioration continue.
- Le déploiement des bonnes pratiques de travail Lean
- La formalisation et le suivi permanent des actions engagées

Pour cela, il (elle) doit être capable de :

- 1) **Diagnostiquer la performance d'un processus de délivrance produit ou de service**
- 2) **Définir les axes de progrès prioritaires concourant aux objectifs de la démarche Lean**
- 3) **Proposer les leviers ou actions d'améliorations les plus pertinents**
- 4) **Préparer les équipes aux méthodes et outils d'améliorations Lean**
- 5) **Piloter les actions d'amélioration de la performance des processus**
- 6) **Mesurer la performance des processus**
- 7) **Détecter et mettre en œuvre des actions correctives**
- 8) **Standardiser les bonnes pratiques.**
- 9) **Valoriser les résultats obtenus et les actions mises en œuvre.**

¹ Démarche destinée à obtenir une production en « juste à temps » et « au plus juste » en terme de coût, qualité, délai, par l'optimisation permanente de la performance des processus de délivrance produit ou service. Elle met en œuvre l'ensemble des outils et méthodes d'améliorations participatives (outils de résolutions de problèmes par exemple) concourant à cet objectif.

II REFERENTIEL DE CERTIFICATION

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
1 - Diagnostiquer la performance d'un processus de délivrance produit ou de service	L'ensemble des données et éléments observables relatif à l'analyse des chaînes de valeurs sont mises à disposition du candidat (données technique, données économiques, données relatives aux flux ...) Les données relatives aux contraintes, aux enjeux, aux objectifs de l'entreprise sont mis à disposition.	<input checked="" type="checkbox"/> Le processus est clairement décrit (sources d'informations : texte, schémas, tableaux chiffrés, histogrammes,...) ainsi que les outils, les moyens utilisés pour effectuer l'analyse (entretiens, réunions, visites terrain, observations, etc.)	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle Ou <input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée Ou <input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel Et avis de l'entreprise
		<input checked="" type="checkbox"/> Le diagnostic réalisé s'appuie sur une analyse pertinente justifiée par des observations sur le terrain sous forme de constats factuels et traduit bien une réalité (pour comprendre la situation actuelle) : <ul style="list-style-type: none"> ○ Il a été réalisé à partir d'un recueil de données structuré sur la globalité de la chaîne de la valeur du sujet traité, en tenant compte des interactions entre chaque élément et les contraintes de l'entreprise. ○ Les éléments concourant à la performance font l'objet d'une analyse factuelle (observations terrain, comparaisons, évolutions, historiques,...) de la situation pour la mise en évidence des dysfonctionnements, améliorations, opportunités, menaces gisements de progrès, etc. 	
		<input checked="" type="checkbox"/> L'utilisation des bonnes pratiques de l'activité d'observation et la méthode associée conduit à l'identification logique des sources de non valeurs ajoutées et à des pistes porteuses de résultat. Elle s'appuie sur une grille de diagnostic (ou d'évaluation) comportant des données technico-économiques	

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
<p>2 - Définir les axes de progrès prioritaires concourant aux objectifs de la démarche Lean</p>		<input checked="" type="checkbox"/> Les enjeux sont formellement exprimés en termes de gains, risques,...	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle Ou <input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée Ou <input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel Et avis de l'entreprise
	A partir d'un diagnostic réalisé sur l'ensemble d'une chaîne de valeur produit ou service, mettant en évidence des écarts.	<input checked="" type="checkbox"/> Les axes de progrès (ou cibles d'améliorations) sont formulés de manière univoque et synthétique et forment un ensemble cohérent, ils tiennent compte : <ul style="list-style-type: none"> ○ Des enjeux et capacités de l'entreprise. ○ De la situation initiale ○ Des contraintes 	
	Avec proposition d'au moins 3 axes de progrès prioritaires	<input checked="" type="checkbox"/> Les objectifs fixés pour chaque axe (ou cible d'amélioration) sont justifiés, mesurables et atteignables : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ils s'appuient sur une méthode de travail argumentée par l'analyse des données du diagnostic dans une approche globale. ○ Les priorités sont justifiées à l'aide d'outils d'aide à la décision (ex: grille avantages/inconvénients, analyse multicritères, etc.) ○ Chaque objectif est qualifié et communiqué de manière compréhensible au personnel impacté, il comporte un système de mesure représentatif et visuel pour tous. 	

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
3 - Proposer les leviers ou actions d'améliorations les plus pertinents	<p>A partir d'un diagnostic réalisé, et des axes de progrès identifiés.</p> <p>Les données relatives aux contraintes, aux enjeux, aux objectifs de l'entreprises sont mis à disposition.</p>	<input checked="" type="checkbox"/> La méthode utilisée conduisant au choix des leviers ou actions les plus pertinents est décrite et argumentée.	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle <p style="text-align: center;">Ou</p>
		<input checked="" type="checkbox"/> Le choix des actions ou leviers d'améliorations est réaliste et pertinent au regard des objectifs fixés : <ul style="list-style-type: none"> ○ Il est fondé sur des arguments factuels (issus du terrain), et ratifié par la Direction. ○ Il est justifié notamment sur le plan économique (retour sur investissement, seuil de rentabilité,...) 	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée <p style="text-align: center;">Ou</p> <input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel
		<input checked="" type="checkbox"/> Les leviers ou actions d'amélioration sont choisis en cohérence avec la culture et le contexte de l'entreprise.	<p style="text-align: center;">Et avis de l'entreprise</p>

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
<p>4 - préparer les équipes aux méthodes et outils d'améliorations Lean</p>	<p>A partir d'un plan d'actions à mettre en œuvre.</p> <p>Les données relatives aux compétences et fonctions des acteurs potentiels sont mis à disposition du candidat.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> La constitution des équipes d'amélioration est cohérente par rapport aux actions à mener :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ choix des acteurs et parties prenantes en fonction de leurs compétences et leur périmètre d'actions. ○ rôle et domaine de contribution vis-à-vis des actions à mener. <p><input checked="" type="checkbox"/> Les modalités de fonctionnement sont définies:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 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, ... ○ Organisation des formations nécessaires: ○ ... <p><input checked="" type="checkbox"/> Les objectifs sont formulés de manière univoque pour chacune des équipes et permettent à chacun des acteurs de situer son domaine de contribution aux améliorations visées (promotion & diffusion sur le terrain, création d'un environnement favorable...).</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel</p> <p style="text-align: center;">Et avis de l'entreprise</p>

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
5 - Piloter les actions d'amélioration de la performance des processus	A partir d'un pilotage à réaliser sur la base d'un plan d'actions à mener, de moyens à disposition, d'objectifs à atteindre et d'équipes à animer.	<input checked="" type="checkbox"/> La planification des actions est argumentée et suit une méthode adaptée en lien avec les échéances. Elle traduit une stratégie de pilotage. La méthode de planification est structurée. Elle est adaptée aux situations rencontrées sur le terrain.	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle Ou <input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée Ou <input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel Et avis de l'entreprise
		<input checked="" type="checkbox"/> Le pilotage tient compte des leviers, freins, difficultés ou résistances aux changements identifiés. Le choix des outils est adapté aux problématiques à traiter. La démarche tient compte : <ul style="list-style-type: none"> ○ Du planning ○ Des documents utilisés pour accompagner et soutenir l'action ○ Des bilans relatifs aux difficultés rencontrées ○ Des éléments d'analyse, ○ ... 	
		<input checked="" type="checkbox"/> L'animation des groupes est réalisée de manière permanente et favorise la mobilisation et l'implication des acteurs aux améliorations ainsi que la résolution de problèmes (prise en compte des avis, gestion des oppositions au projet de changement, promotion et diffusion sur le terrain,...). Elle se traduit par un comportement adapté aux situations rencontrées (blocages, objections, réticences...)	

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
6 - Mesurer la performance des processus	A partir d'un pilotage à réaliser sur la base d'un plan d'actions à mener, et d'objectifs à atteindre nécessitant la mise en œuvre d'indicateurs.	<input checked="" type="checkbox"/> La définition et le choix des indicateurs sont pertinents et assimilables pour tout le personnel. Ils mettent en évidence de manière visuelle les évolutions et les écarts.	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle Ou
		<input checked="" type="checkbox"/> 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"> ○ Référentiel des indicateurs de performance (définition, utilité, mode de calcul, représentation visuelle, ...) utilisés pour l'opération ou pour le sujet traité. ○ Conditions de mise en œuvre ○ Graphiques d'évolution des mesures. ○ mesures partagées avec les équipes engagées dans la démarche 	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée Ou <input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel Et avis de l'entreprise

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
<p>7- Mettre en œuvre des actions correctives</p>	<p>A partir d'un plan d'action à mettre en œuvre et d'objectifs associés</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> La définition des actions correctives est construite à partir de l'analyse des indicateurs mesurés. Les actions correctives mises en œuvre agissent bien sur les causes racines du problème à traiter sans dégrader d'autres éléments de la chaîne de la valeur. Elles sont faciles à mettre en œuvre, transférables et généralisables.</p> <hr/> <p><input checked="" type="checkbox"/> La démarche de traitement (d'analyse et de résolution) des problèmes mise en œuvre est itérative et favorise la prise en charge et leur résolution par les acteurs eux-mêmes (démarche d'auto apprentissage, diffusion, essaimage des pratiques...)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel</p> <p style="text-align: center;">Et avis de l'entreprise</p>

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
8 - Standardiser les bonnes pratiques	A partir des résultats des actions pouvant être standardisées.	<input checked="" type="checkbox"/> 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.	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle Ou
		<input checked="" type="checkbox"/> Les standards proposés stabilisent le process à l'endroit de leur application et ne donnent pas lieu à interprétation (langage univoque). Ils sont exploitables par l'ensemble du personnel impacté par son utilisation; leur utilisation est rendue systématique aux postes et/ou situations de travail concerné.	<input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée Ou
		<input checked="" type="checkbox"/> Une proposition de déploiement à d'autres produits, processus, secteurs de l'entreprise est présentée	<input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel Et avis de l'entreprise

Capacités professionnelles	Conditions d'évaluation	Critères observables et ou mesurables avec niveau d'exigence	Modalités d'évaluation
<p>9 - Valoriser les résultats obtenus et les actions mises en œuvre</p>	<p>A partir du bilan du projet, plans d'actions à communiquer sur la base d'éléments recueillis.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Le bilan des actions et sa communication contribuent à la promotion interne/externe des bonnes pratiques adoptées par l'entreprise. Il met en évidence son niveau de performance atteint.</p> <ul style="list-style-type: none"> o 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 : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Description des actions de valorisation mise en œuvre, par ex: exposé à la Direction, réunions de l'encadrement, réunion opérateurs, affichage en atelier (ou service), articles dans revue interne, visites organisées, etc. ▪ Information auprès d'autres ateliers (ou services), ou d'autres unités : comptes rendus de réunions, etc. ▪ Modalités de pérennisation de la communication et évaluation de l'impact... o 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. o Les informations diffusées sont adaptées aux cibles visées. <p><input checked="" type="checkbox"/> L'ensemble des résultats et actions mis en œuvre sont validés par des mesures ou données traduisant leur efficacité.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Evaluation en situation professionnelle réelle</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée</p> <p style="text-align: center;">Ou</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel</p> <p style="text-align: center;">Et avis de l'entreprise</p>

III CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

Pour que le candidat² soit déclaré admissible par le jury de délibération l'ensemble des capacités professionnelles décrites dans le référentiel de certification doit être acquis.

IV MODALITES D'EVALUATION

IV.1 Conditions de mise en œuvre des évaluations en vue de la certification

- Tout engagement dans une démarche ayant pour objet le CQPM (formation, validation des acquis..) implique l'inscription préalable du candidat à la certification auprès de l'UIMM territoriale centre d'examen.
- L'UIMM territoriale centre d'examen et l'entreprise ou à défaut le candidat (VAE, demandeurs d'emploi...) définissent dans un dossier qui sera transmis à l'UIMM centre de ressource, les modalités d'évaluation qui seront mises en œuvre en fonction du contexte parmi celles prévues dans le référentiel de certification.
- Les modalités d'évaluation reposant sur des activités ou projets réalisés en milieu professionnel sont privilégiées. Dans les cas exceptionnels où il est impossible de mettre en œuvre cette modalité d'évaluation et lorsque cela est prévu dans le référentiel de certification, des évaluations en situation professionnelle reconstituée pourront être mises en œuvre.

IV.2 Mise en œuvre des modalités d'évaluation

Les capacités professionnelles sont évaluées à l'aide des critères avec niveau d'exigence et selon les conditions d'évaluation définies dans le référentiel de certification.

A) Validation des capacités professionnelles

L'acquisition de chacune des capacités professionnelles est validée par une commission d'évaluation sur la base :

- des différentes évaluations
- de l'avis de l'entreprise
- de l'entretien avec le candidat

B) Définition des différentes modalités d'évaluation

a) **Présentation des projets ou activités réalisés en milieu professionnel**

Le candidat transmet un rapport à l'UIMM territoriale centre d'examen, dans les délais et conditions préalablement fixés, afin de montrer que les capacités professionnelles à évaluer selon cette modalité ont bien été mises en œuvre en entreprise à l'occasion de projets ou activités.

La présentation de ces projets ou activités devant une commission d'évaluation permettra au candidat de démontrer que les exigences du référentiel de certification sont satisfaites.

² le terme générique « candidat » est utilisé pour désigner un candidat ou une candidate.

b) Avis de l'entreprise

L'entreprise (tuteur, responsable hiérarchique ou fonctionnel...) donne un avis en regard du référentiel de certification (capacités professionnelles et/ou critères) sur les éléments mis en œuvre par le candidat lors de la réalisation de projets ou activités professionnels.

c) Evaluation en situation professionnelle réelle

L'évaluation des capacités professionnelles s'effectue dans le cadre d'activités professionnelles réelles. Cette évaluation s'appuie sur:

- une observation en situation de travail
- des questionnements avec apport d'éléments de preuve par le candidat

d) Evaluation à partir d'une situation professionnelle reconstituée

L'évaluation des capacités professionnelles s'effectue dans des conditions représentatives d'une situation réelle d'entreprise :

(supprimer la rubrique inutile si nécessaire)

- par observation avec questionnements
- ou
- avec une restitution écrite et/ou orale par le candidat.