

Référentiel de compétences et d'évaluation

Black Belt Lean Six Sigma

Description de l'activité ou de la situation professionnelle à partir duquel le dispositif de formation visant la certification est initié

Le Black Belt a pour mission de procurer à l'entreprise les avantages convenus dans la démarche Lean Six Sigma sur des **problématiques complexes**. Pour ce faire le Black Belt :

- Travaille avec plusieurs acteurs (client, fournisseur, collaborateurs, communautés, ...) afin d'identifier et de quantifier les opportunités d'amélioration au sein de son entreprise ;
- Organise des équipes pluridisciplinaires et gère les projets d'amélioration ;
- Conduit des projets d'amélioration complexes en s'appuyant sur des méthodologies ;
- Forme et guide les Green Belt et les Yellow Belt sur les méthodologies et techniques d'amélioration.

Dans une organisation mature, le pourcentage de Black Belt peut représenter environ 1% des salariés. Le pourcentage peut varier en fonction, notamment de la taille de l'organisation, du secteur d'activité, de la culture de l'entreprise et des objectifs en matière d'amélioration continue.

Référentiel de compétences	Référentiel d'évaluation	
	Modalité(s) d'évaluations	Critères d'évaluations
C1- Dans le cadre d'un projet complexe, communiquer auprès des parties prenantes, en utilisant des modalités de travail collectives, en présentant la démarche et les résultats afin de favoriser la réussite des situations d'amélioration et du projet.	Epreuve n°1 : Evaluation théorique sous la forme d'un QCM qui permet de valider les acquis théoriques sur les axes : méthodes (outils), techniques managériales, posture centrée sur l'humain. Ce QCM, réalisé sur plateforme numérique en présentiel ou distanciel, comprend un minimum de 50 questions et le candidat a 90 minutes pour y répondre. Un score d'au moins 70% de bonnes réponses est nécessaire pour valider cette épreuve. Epreuve n°2 : Chaque candidat(e) réalise individuellement un projet d'amélioration complexe (au sens de la norme NFX06-091) dans son environnement professionnel dans lequel il (elle) déploie les méthodologies et les outils du Lean Six Sigma adaptés. Une présentation individuelle de 20 minutes est réalisée devant un jury. La présentation est suivie d'une séance de questions/réponses de 15 minutes. La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale.	Un plan de communication structuré est élaboré et mis en œuvre pour garantir une diffusion efficace auprès des parties prenantes et favoriser la réussite des situations d'amélioration et du projet : • Les objectifs, les parties prenantes et les échéances sont clairement définis, et le plan de communication est partagé pour assurer une compréhension commune et un suivi régulier tout au long du projet. • La présentation de la démarche et des résultats s'appuie sur des supports clairs et compréhensibles, validés par les parties prenantes lors des réunions ou comités, garantissant l'adhésion aux objectifs et aux bénéfices du projet. • L'impact de la communication est suivi et évalué, notamment par des retours qualitatifs et quantitatifs des parties prenantes, pour ajuster les actions si nécessaire et maintenir une dynamique positive tout au long du projet.
C2 - Dans le cadre d'un projet complexe, manager une équipe, en organisant des rituels de management, en identifiant les opportunités d'amélioration, afin de maintenir et améliorer la performance d'un processus.		Un management structuré et efficace de l'équipe est mis en œuvre dans le cadre du projet pour assurer la mobilisation des collaborateurs et l'atteinte des objectifs : • La répartition des rôles et responsabilités est clairement définie et soutenue par des outils de suivi visuels (tableaux Kanban, tableaux de bord) régulièrement mis à jour, garantissant une visibilité partagée de l'avancement du projet. • Les groupes de travail sont animés à travers des rituels de management réguliers et efficaces, comme les stand-ups et les points hebdomadaires, favorisant une participation active et une prise de décision pertinente pour résoudre les problèmes et ajuster les actions. • Les opportunités d'amélioration identifiées sont intégrées en fonction de leur impact mesurable sur les indicateurs clés (Qualité, Délai, Coût) et par l'implication de l'équipe dans la mise en œuvre des actions correctives et l'optimisation continue des processus.

C3 – Dans le cadre d'un projet complexe, réaliser un diagnostic de performance d'un ou plusieurs processus, en analysant des données économiques, techniques et statistiques (recueil des voix : clients, business, salariés...), afin d'identifier les améliorations.	Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. Une grille de critères détaillée (couvrant la méthode, les outils, les résultats, le travail en équipe, etc.) est utilisée pour évaluer les projets et valider l'aptitude à mener un projet complexe. Un score d'au moins 70% à l'évaluation du projet est nécessaire pour valider cette épreuve.	Un diagnostic de performance structuré et précis est réalisé pour identifier des axes d'amélioration concrets et mesurables : • L'analyse des données économiques, techniques et statistiques repose sur une méthodologie rigoureuse et des indicateurs clés pertinents, choisis pour révéler les forces et faiblesses du processus, et interprétés de manière cohérente pour orienter les conclusions. Les données sont corroborées par des observations sur le terrain. • Les axes d'amélioration identifiés résultent d'une synthèse claire des observations et analyses, traduite en propositions d'actions concrètes, mesurables et adaptées pour optimiser la performance globale du processus.
C4 - Construire le plan de progrès (roadmap), avec la situation cible en s'appuyant sur une méthode structurée, en définissant les projets/chantiers/Ateliers les plus pertinents, en structurant l'enchaînement des projets/chantiers/ateliers dans une démarche globale (S, Q, C, D, E, M), en prenant en compte les enjeux et les spécificités de l'organisation et des équipes, en estimant les budgets pour les différentes actions d'amélioration, pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise, des clients et des collaborateurs.		Un plan de progrès (roadmap) structuré et aligné sur les objectifs stratégiques de l'organisation est élaboré et mis en œuvre : • La situation cible est définie à l'aide d'une méthode structurée, intégrant les spécificités organisationnelles, les enjeux stratégiques et les attentes des parties prenantes pour identifier un état futur optimal. • Les projets, chantiers et ateliers sont priorisés selon une analyse multicritère (S, Q, C, D, E, M : Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Environnement, Motivation), garantissant la pertinence des choix et leur alignement avec les objectifs tout en optimisant les ressources disponibles. • Les budgets estimés et la structuration de la roadmap s'appuient sur une planification cohérente et détaillée, avec un enchaînement logique des actions, prenant en compte les contraintes économiques et organisationnelles pour assurer la faisabilité et le succès du plan.
C5 - Elaborer un mandat de projet d'un projet complexe, en s'appuyant sur un cadrage avec un sponsor de projet, en explicitant de manière simple et pragmatique les enjeux du projet, les "c'est gagné si", les moyens à mobiliser et les principaux jalons, pour définir le cadre du projet.		Un mandat de projet structuré est élaboré pour définir un cadre clair et des objectifs précis, orientés vers les résultats attendus : • Le cadrage avec le sponsor du projet garantit une compréhension partagée des enjeux, contraintes et attentes stratégiques, tout en validant les orientations principales et en alignant les parties prenantes clés. • Les "c'est gagné si" sont définis pour formaliser une vision claire et mesurable des résultats attendus, compréhensible par toutes les parties prenantes et en cohérence avec les objectifs stratégiques, renforçant l'engagement collectif autour de la démarche. Les gains du projet sont valorisés avec l'aide du contrôle de gestion et mis en relation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise • Les moyens mobilisables et les jalons clés sont présentés dans une planification structurée, mettant en évidence les ressources disponibles, les étapes critiques et les indicateurs de suivi, pour garantir la faisabilité et le respect des délais et des contraintes budgétaires

C6 – Dans le cadre d'un projet complexe, animer la résolution des problèmes, en s'appuyant sur des outils d'analyse de données, afin d'augmenter la performance d'un secteur ou d'un processus.		Une démarche structurée et un pilotage rigoureux sont mis en place pour animer la résolution des problèmes et garantir une amélioration continue : • L'analyse des problèmes identifie les causes racines et les enjeux stratégiques à l'aide d'une analyse rigoureuse des données présentes, permettant une compréhension partagée et orientant les actions à mener. • Les outils Lean Six Sigma sont correctement utilisés en fonction de la situation pour résoudre les problèmes identifiés. • Les équipes projet sont animées à travers des ateliers collaboratifs structurés (brainstorming, matrice d'impact), favorisant l'engagement des parties prenantes et la co-construction de solutions alignées sur les objectifs stratégiques. • La mise en œuvre des solutions repose sur un plan d'action détaillé et réaliste, définissant clairement les responsabilités, les échéances et un suivi rigoureux des indicateurs clés de performance (KPI).
C7 - Dans le cadre d'un projet complexe, suivre le maintien des solutions dans le temps, en mettant en place une structure organisationnelle Lean Six Sigma, en mesurant la performance finale, en valorisant régulièrement les résultats obtenus, pour assurer la pérennité des gains (humains, opérationnels, financiers, ...).		Une structuration rigoureuse et des actions ciblées sont mises en place pour garantir des gains durables et une performance pérenne : • Une structure organisationnelle Lean Six Sigma est mise en place, avec des rôles, responsabilités et mécanismes de pilotage clairement définis, favorisant une supervision continue et une gestion proactive du projet. • La performance finale est mesurée à l'aide d'indicateurs clés (KPI) pertinents et les résultats sont valorisés, permettant d'évaluer objectivement les résultats obtenus • Les actions correctives sont mises en œuvre de manière agile et structurée, en mobilisant des outils comme PDCA pour résoudre les dysfonctionnements et consolider les résultats. • La pérennisation des résultats est assurée par des outils de suivi et de contrôle (cartes de contrôle, audits réguliers), garantissant l'ancrage durable des améliorations dans les pratiques et processus standardisés. • Les bonnes pratiques sont standardisées, avec une formalisation et une diffusion des processus optimisés, garantissant leur appropriation durable par les équipes et renforçant une dynamique d'amélioration continue.
C8 - Dans le cadre d'un projet complexe, conduire le changement dans l'état d'esprit du Lean, en expliquant le sens de la démarche Lean Six Sigma, en expliquant la pertinence des méthodes utilisées, en accompagnant tous les membres de l'organisation dans le but de pérenniser la		Une approche structurée est mise en œuvre pour conduire le changement dans l'esprit Lean Six Sigma et transformer durablement les pratiques organisationnelles : • Le sens de la démarche Lean Six Sigma est clairement expliqué, mettant en avant les enjeux, les bénéfices attendus et leur alignement avec les objectifs stratégiques, afin de favoriser une adhésion collective des parties prenantes :

performance globale (financière, environnementale et sociale).		• La pertinence des méthodes utilisées est démontrée, grâce à des explications factuelles et pédagogiques qui illustrent l'impact concret des outils Lean Six Sigma sur la performance et la résolution des problèmes. • L'accompagnement des membres de l'organisation inclut des actions personnalisées, telles que l'écoute, la formation et le soutien, renforçant l'engagement des équipes et leur autonomie dans l'intégration de la démarche. • La performance globale est pérennisée par des résultats mesurables, intégrant les dimensions financière, environnementale et sociale, consolidant les gains obtenus et instaurant une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.
C9 - Former les équipes et les chefs de projet aux outils de l'amélioration continue, en organisant des actions de formation, en concevant et/ou en animant des séquences pédagogiques adaptées le cas échéant aux situations de handicap et/ou en réalisant des visuels de formation rapide et/ou en réalisant un accompagnement sur le terrain après la formation, pour qu'ils les mettent en œuvre au quotidien.		Un plan de formation aux outils de l'amélioration continue est construit et mis en œuvre avec une prise en compte précise des besoins des équipes et des chefs de projet : • Les actions de formation sont planifiées, suivies et ajustées tout au long du projet pour garantir leur efficacité et leur adéquation aux objectifs pédagogiques. • Les outils et supports pédagogiques sont conçus de manière accessible et adaptée, notamment en collaboration avec les services concernés pour répondre à des situations spécifiques comme le handicap. • Les retours des participants sont régulièrement analysés et pris en compte lors des comités de suivi, démontrant une volonté d'assurer la montée en compétence durable des équipes et leur adhésion à la démarche d'amélioration continue.
C10 - Dans le cadre d'un projet complexe, créer une dynamique collective, en accompagnant les membres de l'équipe dans leur quotidien pour promouvoir et pérenniser une démarche Lean Six sigma.		Une dynamique collective structurée et durable est instaurée dans le cadre du projet, en cohérence avec l'esprit Lean Six Sigma : • Un accompagnement quotidien des membres de l'équipe est assuré, grâce à des points réguliers, des retours constructifs et un soutien opérationnel, renforçant l'engagement individuel et collectif autour des objectifs du projet. • Une participation active des collaborateurs aux chantiers et ateliers est mise en œuvre, permettant de déployer efficacement les outils et méthodes Lean Six Sigma dans les activités opérationnelles tout en alignant les actions sur les objectifs stratégiques du projet. • La démarche Lean Six Sigma est pérennisée, par une consolidation des pratiques, un transfert de connaissances structuré et une formalisation des processus, garantissant une amélioration continue durable.

C11 - Dans le cadre d'un projet complexe, piloter des actions d'amélioration ciblées (chantiers, ateliers) en s'assurant de la bonne mise en œuvre des méthodes et outils appropriés, en animant des points collectifs de suivi des actions, en mesurant l'efficacité des actions, pour garantir l'atteinte des objectif (Qualité, Délai, coût).		Un pilotage rigoureux et structuré des actions d'amélioration ciblées est mis en place pour garantir l'atteinte des objectifs définis : • Les méthodes et outils de pilotage collectifs appropriés sont mis en œuvre, notamment à travers l'utilisation d'outils visuels avec une documentation rigoureuse des processus pour assurer une application efficace et cohérente. • L'efficacité des actions et l'atteinte des objectifs est mesurée grâce à des indicateurs précis (KPI Qualité, Délai, Coût), permettant d'évaluer l'impact des actions menées et leur alignement avec les objectifs du projet.
---	--	--