

## Référentiel de compétences et d'évaluation

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

- Travaille avec les cadres locaux afin d'identifier et de quantifier les opportunités d'amélioration dans l'environnement local ;
- Travaille avec un Black Belt dans le cadre d'un projet plus large ;
- Mène des projets simples avec l'accompagnement d'un Black Belt ;
- Accompagne des Yellow Belt dans la mise en œuvre d'actions d'amélioration continue

Dans une organisation mature, le pourcentage de Green Belt à temps partiel (30-50%) peut représenter environ 4% des salariés. Le pourcentage peut varier en fonction de plusieurs facteurs, notamment la taille de l'organisation, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise et les objectifs en matière d'amélioration continue.

| Référentiel de compétences                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Référentiel d'évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Modalité(s) d'évaluations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Critères d'évaluations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>C1-</b> Dans le cadre d'un projet simple, <b>communiquer auprès des parties prenantes</b> , en appliquant un plan de communication, afin de favoriser la réussite des situations d'amélioration et du projet.                                                                                                                                                                              | <b>Epreuve n°1 :</b> 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.<br>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.<br>Un score d'au moins 70% de bonnes réponses est nécessaire pour valider cette épreuve.                                                                                                                                     | Un plan de communication structuré est mis en œuvre pour garantir une diffusion efficace auprès des parties prenantes et favoriser la réussite des situations d'amélioration et du projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les objectifs, les parties prenantes et les échéances sont clairement définis et partagé</b> pour assurer une compréhension commune et un suivi régulier tout au long du projet.</li> <li>• <b>La présentation de la démarche et des résultats s'appuie sur des supports clairs et compréhensibles</b>, validés par les parties prenantes lors des réunions ou comités, garantissant l'adhésion aux objectifs et aux bénéfices du projet.</li> <li>• <b>L'impact de la communication est évalué</b> par des retours qualitatifs et quantitatifs, et les ajustements nécessaires sont réalisés pour maintenir une dynamique positive et favoriser la réussite du projet.</li> </ul> |
| <b>C2 -</b> Dans le cadre d'un projet simple, <b>manager une équipe</b> , en animant un groupe de travail, en utilisant des tableaux visuels, afin de maintenir et améliorer la performance d'un processus.                                                                                                                                                                                   | <b>Epreuve n°2 :</b> Chaque candidat(e) réalise individuellement un projet d'amélioration simple (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 le jury. La présentation est suivie d'une séance de questions/réponses de 15 minutes.<br>La présentation se fait à l'appui d'un support écrit et par une soutenance orale. Cette présentation peut être effectuée en présentiel, à distance ou en mode mixte. | 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 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des tableaux de bord visuels sont créés et mis à jour</b> pour suivre les indicateurs clés de performance du projet.</li> <li>• <b>L'équipe projet est animée à travers des ateliers collaboratifs structurés</b> (brainstorming, matrice d'impact), favorisant l'engagement des parties prenantes et la co-construction de solutions alignées sur les objectifs stratégiques.</li> <li>• <b>L'implication des membres de l'équipe dans la prise de décision concernant les améliorations et les actions à mener est démontrée.</b></li> </ul>                                                                                                                                                          |
| <b>C3 -</b> Dans le cadre d'un projet simple, <b>définir la situation cible à atteindre</b> en s'appuyant sur un diagnostic, en utilisant la modélisation des processus et organisations cibles (futurs), en quantifiant les objectifs attendus, en impliquant les différentes parties prenantes pour répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise, des clients et des collaborateurs. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Une modélisation claire et précise des processus futurs et des organisations cibles est présentée et tient compte des résultats du diagnostic. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des indicateurs spécifiques au périmètre du projet sont déterminés</b> avec des objectifs réalistes mesurables et alignés sur les objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que sur les attentes des clients et des collaborateurs (Indicateurs SMART).</li> <li>• <b>L'identification et les modalités de la participation des différentes parties prenantes sont présentées</b> et prises en compte.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>C4 - Elaborer un mandat de projet</b> d'un projet simple, 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                                                                                             | Une grille de critères détaillée (couvrant l'ensemble des compétences.) est utilisée pour évaluer les projets et valider l'aptitude à mener un projet simple.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Un cadrage de projet est présenté sous la forme d'un document au format A4 (charte ou mandat de projet) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Le cadrage avec le sponsor du projet</b> garantit une compréhension partagée des enjeux, contraintes et attentes stratégiques. Ce mandat de projet décrit à minima le contexte du projet, les enjeux stratégiques, les indicateurs de réussite (avec les valeurs cibles), le périmètre du projet, le planning avec des jalons et la présentation de l'équipe.</li> <li>• <b>Une analyse des risques</b> ainsi que la justification des moyens nécessaires à la réalisation du projet (ressources matérielles, humaine et financière à mobiliser) est présentée.</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>C5 – Dans le cadre d'un projet simple, animer la résolution des problèmes</b>, en mettant en œuvre des outils et des méthodes structurées de résolution de problème du Lean Six Sigma afin d'augmenter la performance d'un secteur ou d'un processus.</p>                                                                      |  | <p>Une démarche structurée et un pilotage rigoureux sont mis en place pour animer la résolution des problèmes et garantir une amélioration continue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'analyse des problèmes identifie les causes racines et les enjeux stratégiques</b> à l'aide d'une analyse des données présentes, permettant une compréhension partagée et orientant les actions à mener.</li> <li>• <b>Les outils Lean Six Sigma sont correctement utilisés</b> en fonction de la situation pour résoudre les problèmes identifiés.</li> <li>• <b>La mise en œuvre des solutions repose sur un plan d'action détaillé et réaliste</b>, définissant clairement les responsabilités, les échéances et un suivi des résultats clés.</li> </ul>                                                               |
| <p><b>C6 - Dans le cadre d'un projet simple, suivre le maintien des solutions dans le temps</b>, en mesurant la performance finale, en auditant le processus, en mettant en œuvre les actions correctives, en standardisant les bonnes pratiques, pour assurer la pérennité des gains (humains, opérationnels, financiers, ...).</p> |  | <p>Une structuration rigoureuse et des actions ciblées sont mises en place pour garantir des gains durables et une performance pérenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La performance finale est mesurée à l'aide d'indicateurs clés</b> (KPI) pertinents et les résultats sont valorisés, permettant d'évaluer objectivement les résultats obtenus.</li> <li>• <b>Les actions correctives sont mises en œuvre de manière agile et structurée</b>, en mobilisant des outils comme PDCA pour résoudre les dysfonctionnements et consolider les résultats.</li> <li>• <b>Les bonnes pratiques sont standardisées</b>, avec une formalisation et une diffusion des processus optimisés, garantissant leur appropriation durable par les équipes et renforçant une dynamique d'amélioration continue.</li> </ul>   |
| <p><b>C7 - Dans le cadre d'un projet simple, conduire le changement dans l'état d'esprit du Lean</b>, en expliquant le sens de la démarche Lean Six Sigma, dans le but de pérenniser la performance globale (financière, environnementale et sociale).</p>                                                                           |  | <p>Une approche structurée est mise en œuvre pour conduire le changement dans l'esprit Lean Six Sigma et transformer durablement les pratiques organisationnelles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La raison d'être du projet Lean 6 Sigma est expliquée</b> (e.g. à l'aide d'un A3 ou d'un mandat de projet) et met l'accent sur son alignement avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.</li> <li>• <b>La performance globale est pérennisée par des résultats mesurables</b>, intégrant les dimensions financière, environnementale et sociale, consolidant les gains obtenus et instaurant une culture d'amélioration continue au sein de l'organisation.</li> </ul>                                                                                                                                 |
| <p><b>C8 - Dans le cadre d'un projet simple, créer une dynamique collective</b>, en célébrant les réussites collectives et individuelles, en formant les membres de l'équipe, pour impulser et pérenniser une démarche Lean Six sigma</p>                                                                                            |  | <p>Une dynamique collective structurée et durable est instaurée dans le cadre du projet, en cohérence avec l'esprit Lean Six Sigma :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Des sessions de formation sont animées</b> auprès des équipes en utilisant des supports pédagogiques adaptés et les acquis sont validés par une évaluation (quiz, exercices pratiques).</li> <li>• <b>Les résultats obtenus par l'équipe sont valorisés</b>, accompagné d'une action de reconnaissance des contributions individuelles et collectives (réunion, affichage ou remerciement formel).</li> <li>• <b>La démarche Lean Six Sigma est pérennisée</b>, par une consolidation des pratiques, un transfert de connaissances structuré et une formalisation des processus, garantissant une amélioration continue durable.</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>C9</b> - Dans le cadre d'un projet simple, <b>piloter des actions d'amélioration ciblées</b> (chantiers, ateliers) en s'assurant de la bonne mise en œuvre des méthodes et outils appropriés, en mesurant l'efficacité des actions, pour garantir l'atteinte des objectif (Qualité, Délai, coût).</p> |  | <p>Un pilotage rigoureux et structuré des actions d'amélioration ciblées est mis en place pour garantir l'atteinte des objectifs définis :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les méthodes et outils de pilotage collectifs appropriés sont mis en œuvre</b>, notamment à travers l'utilisation d'outils visuels. (Gantt, A3 Report, tableau de bord...).</li> <li>• <b>L'efficacité des actions et l'atteinte des objectifs est mesurée grâce à des indicateurs précis (Qualité, Délai, Coût)</b>, permettant d'évaluer l'impact des actions menées et leur alignement avec les objectifs du projet.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|