Consultants

Excellence Opérationnelle

Déployer un dispositif de formation certifiant

SOMMAIRE

1	La place des « managers de l'Excellence Opérationnelle » et les problématiques rencontrées
2	Quelles compétences pour quels métiers dans les démarches d'amélioration continue
3	La notion de parcours professionnalisant : exemples et conditions de réussite
4	Les étapes de mise en place : de l'évaluation initiale à la certification de compétences
5	Illustrations et exemples

XL Consultants

CE QUE NOUS CONSTATONS

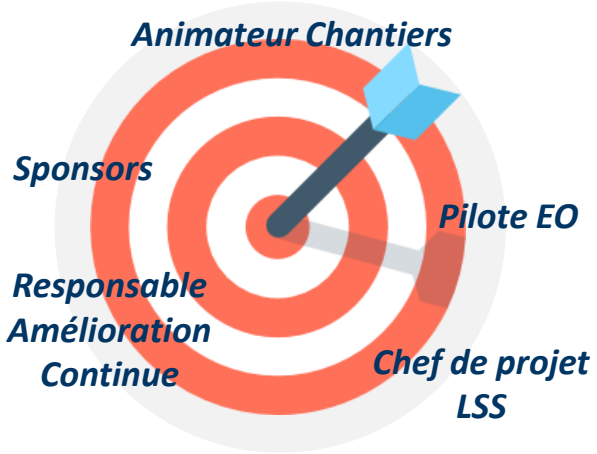
- Une volonté des groupes, ETI… à vouloir standardiser et homogénéiser les pratiques
- Des démarches Excellence Opérationnelle, Lean, Amélioration Continue… qui se développent dans tous les secteurs
- Des compétences Lean et/ou Lean hétérogènes selon les sites/entités
- Une implication et un temps affecté au relais Amélioration Continue variables selon les sites/entités

Un impératif : la nécessité de s'appuyer sur un réseau EO homogène, reconnu, efficace

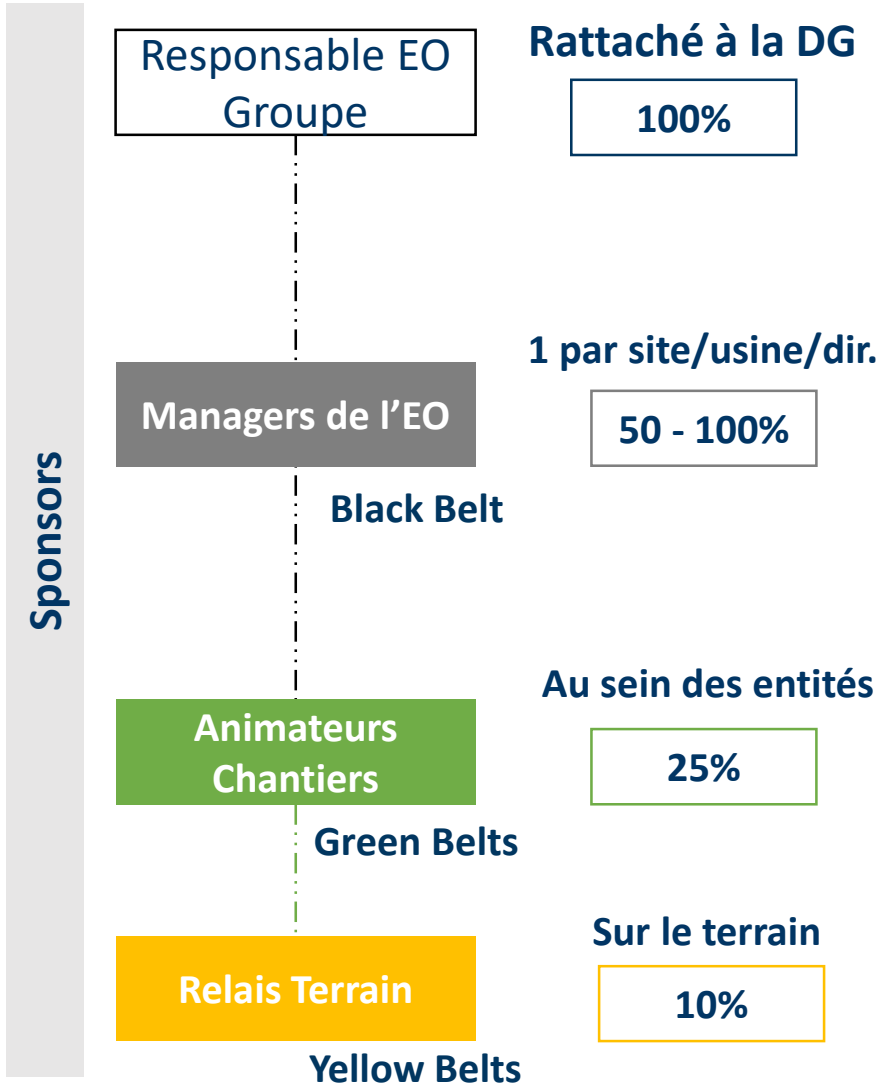
Consultants

VOTRE PROBLÉMATIQUE

- Vous devez mener à bien un large projet de formation/sensibilisation accompagnant la mise en œuvre d'un projet d'entreprise (Excellence Opérationnelle…) :
  - Avec un nombre important de personnes concernées,
  - Pour lequel différents niveaux hiérarchiques et fonctions sont également concernées
  - Avec un enjeu fort (mobilisation de tous les collaborateurs, positionnement individuel dans le projet, ruptures…)
- Vous devez garantir la réussite d'une population ciblée, dans l'appropriation et la mise en œuvre de leur mission; les enjeux sont :
  - La création d'une nouvelle fonction
  - Une professionnalisation
  - Des compétences à certifier
  - Une obligation de résultats



UN RÉSEAU DE COMPÉTENCES EN AMÉLIORATION CONTINUE



Rôles

- Oriente, structure et coordonne la démarche
- Anime le réseau
- Suit le déploiement et les chantiers
- Reporte au CODIR
- Est de niveau BB ou MBB

- Garantit la méthodologie
- Identifie, lance et monitore les initiatives
- Nomme les GBs, s'assure de leurs disponibilités
- Valide les objectifs et les gains des initiatives
- Coache les GB
- Dispose de « rôles & responsabilités » validés par la RH

- Animent les Chantiers Kaizen à gains rapides
- Suivent la mise en place

- Participent aux Chantiers et anime des actions locales de résolutions de problèmes
- Sont moteur de l'amélioration continue

Consultants

LA CERTIFICATION DE COMPÉTENCES SELON LA NORME AFNOR NF X 06-091

Pourquoi se certifier ?

- On certifie la **capacité** d'une personne :
  - à **conduire des projets** de changement…
  - dans **une organisation réelle** (avec ses difficultés)…
  - en obtenant des **résultats attestés**…
  - et en disposant d'un **bagage suffisant** pour continuer à faire d'autres projets/chantiers

La certification est une reconnaissance individuelle liée à un travail collectif bien mené

Consultants

LES BÉNÉFICES D'UNE CERTIFICATION DE COMPÉTENCES

- Pour le participant
  - Un véritable tremplin de carrière qui permet d'améliorer son employabilité,
  - Le développement de ses compétences,
  - Une implication dans la stratégie de son entreprise.

- Pour les entreprises
  - Une implication des équipes,
  - La capitalisation des compétences et du savoir,
  - L'amélioration et l'optimisation globale de l'organisation,
  - Des gains financiers certains.

XL Consultants

LES COMPÉTENCES CLÉS ACQUISES

- Savoir :
  - **Démonstration du suivi de formations-actions** dont les programmes sont conformes aux exigences de connaissances de la norme AFNOR NF X 06-091
  - **Démonstration de la connaissance** des outils et méthodologies décrits dans la norme NFX 06-091 par une évaluation individuelle (test de connaissances)
- Savoir-faire :
  - **Démonstration de la mise en œuvre** concrète d'outils et méthodologies du Lean (rapport sur les ateliers/chantiers menés)
  - **Démonstration des gains financiers** et/ou opérationnels et/ou organisationnels au moyen d'une attestation établie par une personne indépendante
- Savoir-être :
  - Evaluation par le manager du comportement, attitude, niveau d'implication, capacité à communiquer et à animer

EXEMPLES DE MÉTIERS CERTIFIANTS

- Sponsors de la démarche Excellence Opérationnelle
- Manager de Excellence Opérationnelle
- Animateur de chantiers d'amélioration par percée
- Animateurs de groupes de résolution de problèmes
- Chef de projets d'amélioration de processus (LSS)
- Formateur Amélioration Continue
- Technicien Analyste Amélioration Continue (variabilité des procédés/six sigma et résolution de problèmes)
- …

Consultants

PRINCIPES DU PARCOURS CERTIFIANT DE FORMATION

- Un cadrage et une évaluation initiale sur les missions, les compétences à acquérir, le niveau actuel et les axes de progrès individuels
- Des blocs de compétences (modules) centrés sur les missions et les objectifs professionnels définis
- Pour chaque bloc de compétence, QCM et évaluations à partir de mises en situation en formation et de mise en pratique sur le terrain
- Un suivi du parcours et des progrès, complété au fur et à mesure : « Passeport Compétences »
- Une validation des compétences par une certification sur la base des savoirs et savoirs faire acquis.

Consultants

CONDITIONS DE RÉUSSITE

Comment garantir l'efficacité de la formation ?

- Une démarche d' Excellence Opérationnelle claire, comprise et calée sur les enjeux de votre entreprise
- Des managers relais de l'amélioration continue au sein des sites pour faciliter les chantiers Lean
- Des participants informés et motivés
- Un cadrage et un pilotage du projet de formation pour s'assurer des résultats

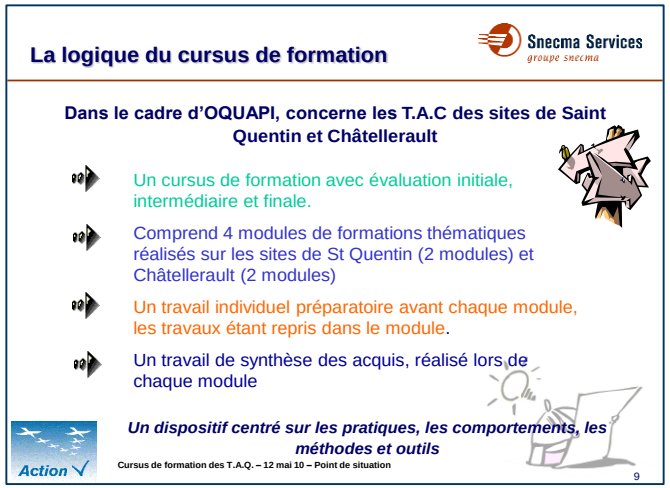
EXEMPLE DE PARCOURS DE FORMATION « TECHNICIEN AMÉLIORATION CONTINUE »

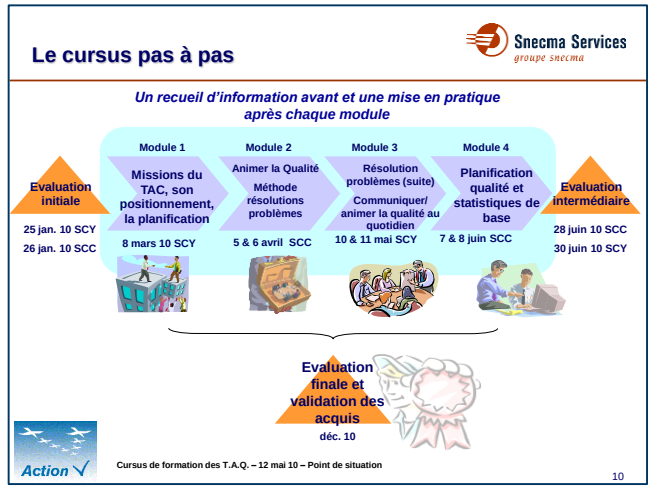
➢ Problématiques :

- Création d'une nouvelle fonction, les Techniciens Amélioration Continue, dans le cadre du projet d'Optimisation des Processus Industriels
- 30 collaborateurs concernés sur 3 cursus de formation
- Une ligne managériale fortement impliquée (mise en pratique entre chaque module, définition des objectifs, accompagnement terrain…)
- Durée du dispositif pour un cursus : 10 mois

➢ Livrables :

- 4 modules de formation de 2 jours sur 3 mois
- Un livret participant avec carnet de bord du cursus de formation
- Un dispositif d'évaluation des compétences et des acquis (initial, intermédiaire, final)





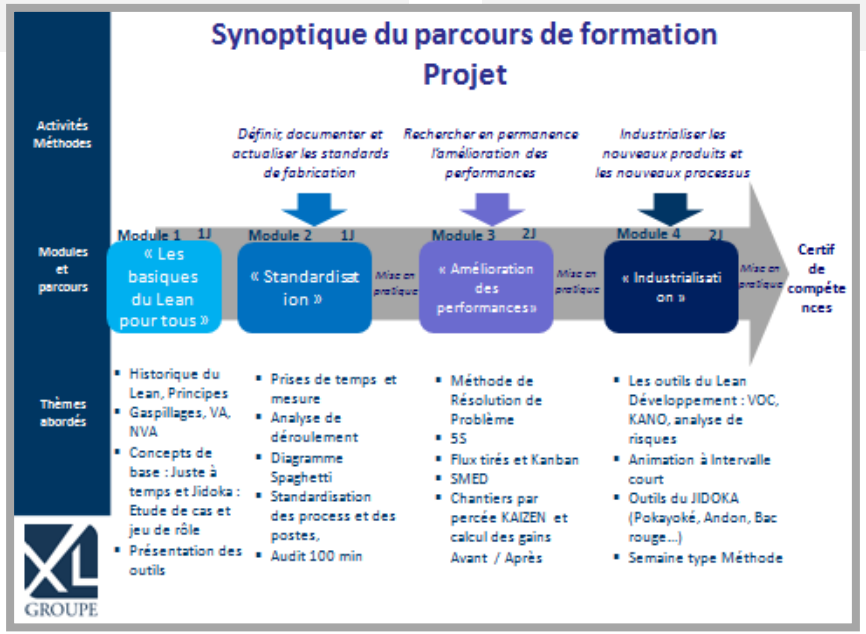
EXEMPLE DE PARCOURS DE FORMATION « FONCTION MÉTHODE »

➢ Problématiques :

- Un réseau Méthode (80 personnes) partiellement en place sur les sites
- Des pratiques et des niveaux hétérogènes
- La définition de missions cibles avec une évolution des compétences nécessaire
- Une volonté forte de faire évoluer les pratiques et de les homogénéiser

➢ Livrables :

- Evaluation préalable des compétences
- 4 modules de formation sur 4 mois, déclinant les missions des Méthodes
- Une logique de « promotion »
- Une certification de compétences Green Belt et Black Belt Lean



Consultants

DES PRINCIPES PÉDAGOGIQUES À NE PAS OUBLIER !

Des formations tournées vers l'action et l'acquisition des compétences clés

- Des outils clés en main
- Des présentations à faire par les participants, montrant l'avancement des projets, chantiers, Démarche
- Un temps de travail en formation sur les projets des participants, avec l'appui de l'intervenant XL
- Des illustrations et exemples : vidéos, exemples de chantiers et de démarche Excellence Opérationnelle, Lean Six Sigma…
- Des études de cas, mises en situation et cas pratiques tout au long de la formation pour faciliter l'apprentissage
- Une part importante donnée à l'accompagnement du changement et aux outils associés
- Des QCM pour validés les compétences acquises

XL Consultants

LA DÉMARCHE PROPOSÉE : SCHÉMA DIRECTEUR

Mise en œuvre terrain

1 Cadrage et évaluation

- Le contexte est intégré
- L'équipe projet est constituée
- L'évaluation préalable des participants est réalisée
- Les parcours de formation et les blocs de compétence sont définis

2 Conception des formations

- Les blocs de compétence et supports sont conçus
- Les approches pédagogiques sont tournées vers la mise en pratique et la participation active (jeux de rôle, cas pratiques…)

3 Validation des sessions

- Les sessions tests sont validées
- Les intervenants sont qualifiés

4 Déploiement des parcours

- Des groupes cohérents sont constitués et planifiés
- Les collaborateurs sont évalués et suivis
- Les modules sont animés
- La satisfaction à chaud est mesurée

5 Suivi et Validation des compétences

- Les blocs de compétence sont actualisés en cas de besoin
- Le nouveau personnel est intégré dans le dispositif
- L'évaluation à froid est réalisée
- Les certifications de compétence sont validées

Pilotage du dispositif de formation

XL Consultants

PHASE 1 : CADRAGE ET ÉVALUATION

Cadrage et évaluation

S'approprier le contexte de l'entreprise afin de concevoir des modules adaptés

Prévoir l'ensemble des actions pédagogiques et managériales nécessaires à la réussite du projet

- Recueil des contenus nécessaires
- Définition des missions claires et objectifs professionnels établis
- Interviews des acteurs clés, évaluation initiale
- Plan d'ingénierie de la formation et blocs de compétences modulaires
- Plan d'accompagnement du changement

XL Consultants

PHASE 2 : CONCEPTION

Conception

Disposer de supports de formation et de communication adaptés, pratiques, ludiques et innovants

Donner envie aux participants grâce à la qualité des supports et des messages

- Conception de blocs de compétences
- Interviews filmés / vidéo , blend learning
- Création de jeux et études de cas
- Livrets participants et fiches mémento
- Elaboration d'un kit de communication (campagne d'affiches, site Intranet, animations « flash »…)
- Livret animateur
- Conception des grilles d'évaluation des compétences, des QCM et du « Passeport Compétences » pour les participants

Consultants

PHASE 3 : VALIDATION

Validation des sessions

Approuver le parcours de formation dans le cadre d'une session test

Qualifier les intervenants pour le déploiement futur des formations

- Validation du dispositif de formation et des blocs de compétences
- Organisation de sessions pilotes
- Qualification des intervenants
- Actualisation des modules suite au retour d'expérience des sessions pilotes
- Communication sur le lancement des parcours
- Logistique et administration des formations

Consultants

PHASE 4 : DÉPLOIEMENT DES FORMATIONS

Déploiement (application terrain)

Permettre aux collaborateurs de réussir leurs missions et de s'impliquer dans les projets de l'entreprise

Mettre en place une assistance pédagogique, logistique et administrative complète

- Evaluation initiale et bilan des compétences
- Evaluation « à chaud » (à la fin du cursus de formation)
- Evaluation « à froid » (après 6 mois)
- Tutorat et coaching individuel (mise à disposition de ressources en ligne…)
- Animation des sessions, formation de formateurs
- Mise en œuvre de la logistique de la formation (organisation des groupes, convocation, réservation des salles et matériels…)
- Administration de la formation (convocation, logistique, attestations, dossiers administratifs)

PHASE 5 : SUIVI, VALIDATION & CERTIFICATION DES COMPÉTENCES

Suivi , validation & certification

Reconnaître les compétences par une validation des acquis et une certification individuelle

- Mise à jour des blocs de compétence en fonction de l'évolution du contexte et du retour d'expérience
- Intégration des nouveaux arrivants
- Tutorat et coaching individuel (mise à disposition de ressources en ligne…)
- Evaluation continue
- Certification des compétences

Consultants

UNE PHASE 6 SUPPLÉMENTAIRE : LA GESTION DU PROJET

La gestion du projet

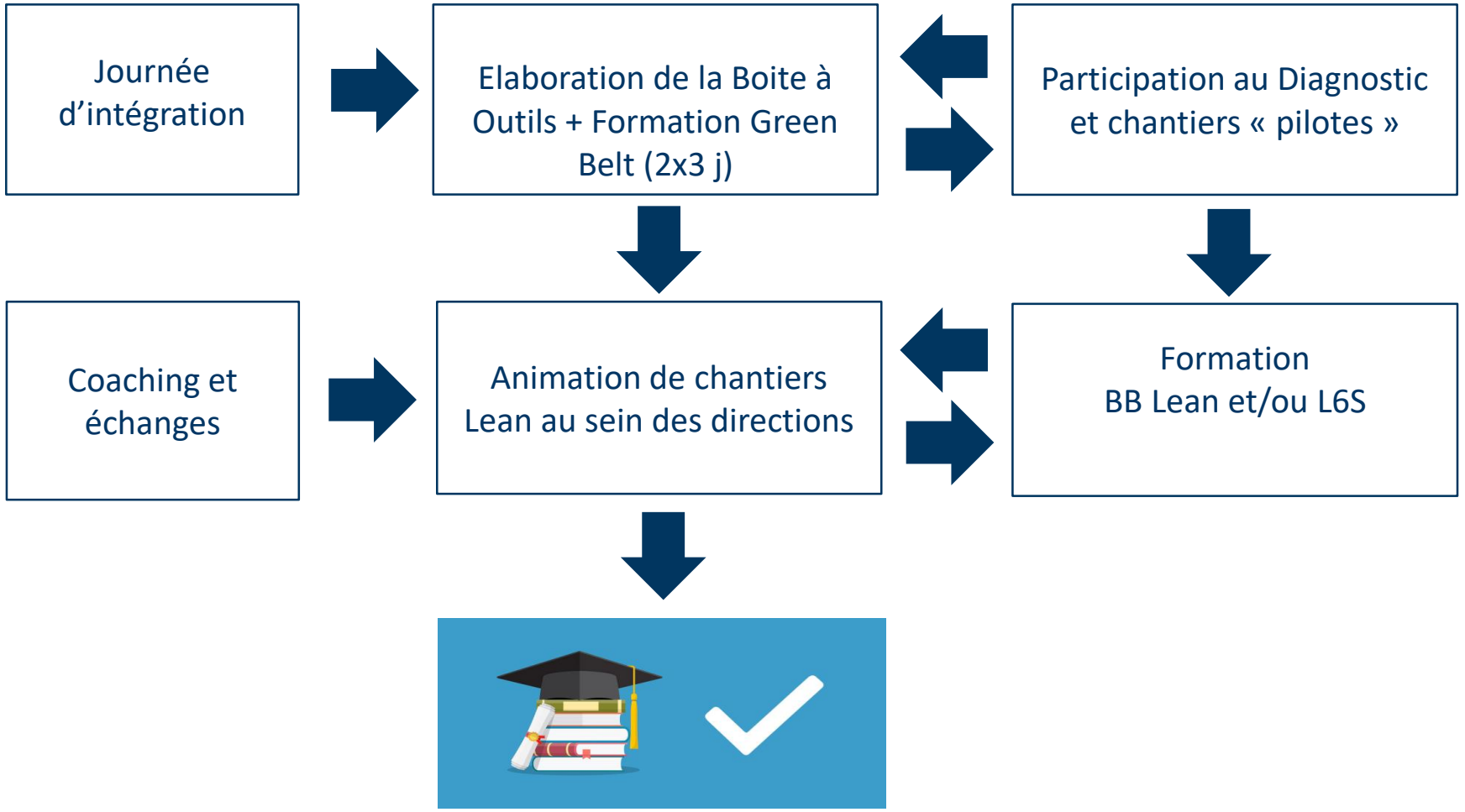
Garantir la réussite du projet tout au long des phases clés

Impliquer les acteurs clés internes dans le pilotage du projet

- Le comité de pilotage et l'équipe projet sont constitués
- Le plan de management du projet est fixé
- Les points d'avancement sont réguliers
- Des synthèses d'évaluations des participants et des analyses sont régulières
- Le bilan final du projet est établi

Consultants

EXEMPLE DE PARCOURS BLACK BELT LEAN



ACCOMPAGNEMENT DES BB LEAN SUR UN DIAGNOSTIC PILOTE

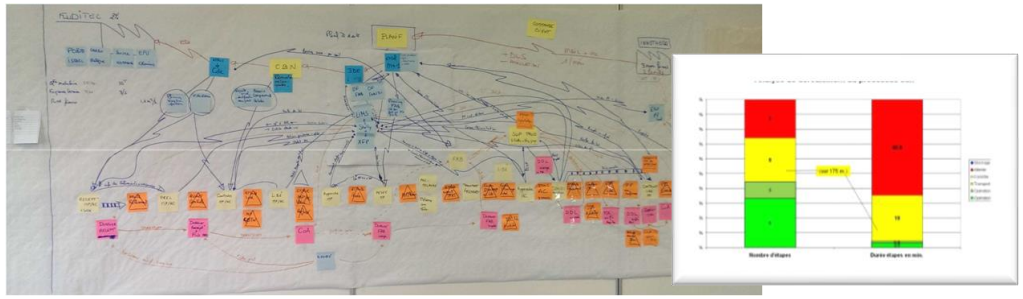
➢ **Dans le cadre de leur formation, les Blacks Belt Lean :**

- Participent à un diagnostic sur le/les sites pilotes en utilisant les outils vus en formation (fin du module 1)
- Établissent les axes d'amélioration à court et moyen terme et la feuille de route des futurs chantiers d'amélioration

➢ **Le diagnostic EO via 3 axes (la Voix du Client, les Flux, le Pilotage Opérationnel) :**

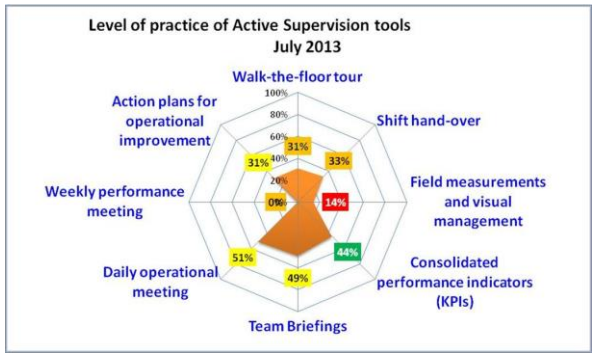
- Préalable à la démarche EO
- Un constat objectif, pas un jugement
- Des entretiens, analyses et observations
- Un travail collaboratif
- Des résultats partagés
- Un socle factuel pour identifier les premiers chantiers

Cartographie des flux de création de valeur (VSM)



Analyse VA/NVA

Analyse des pratiques managériales



PARTICIPATION DES BB AUX CHANTIERS PILOTES

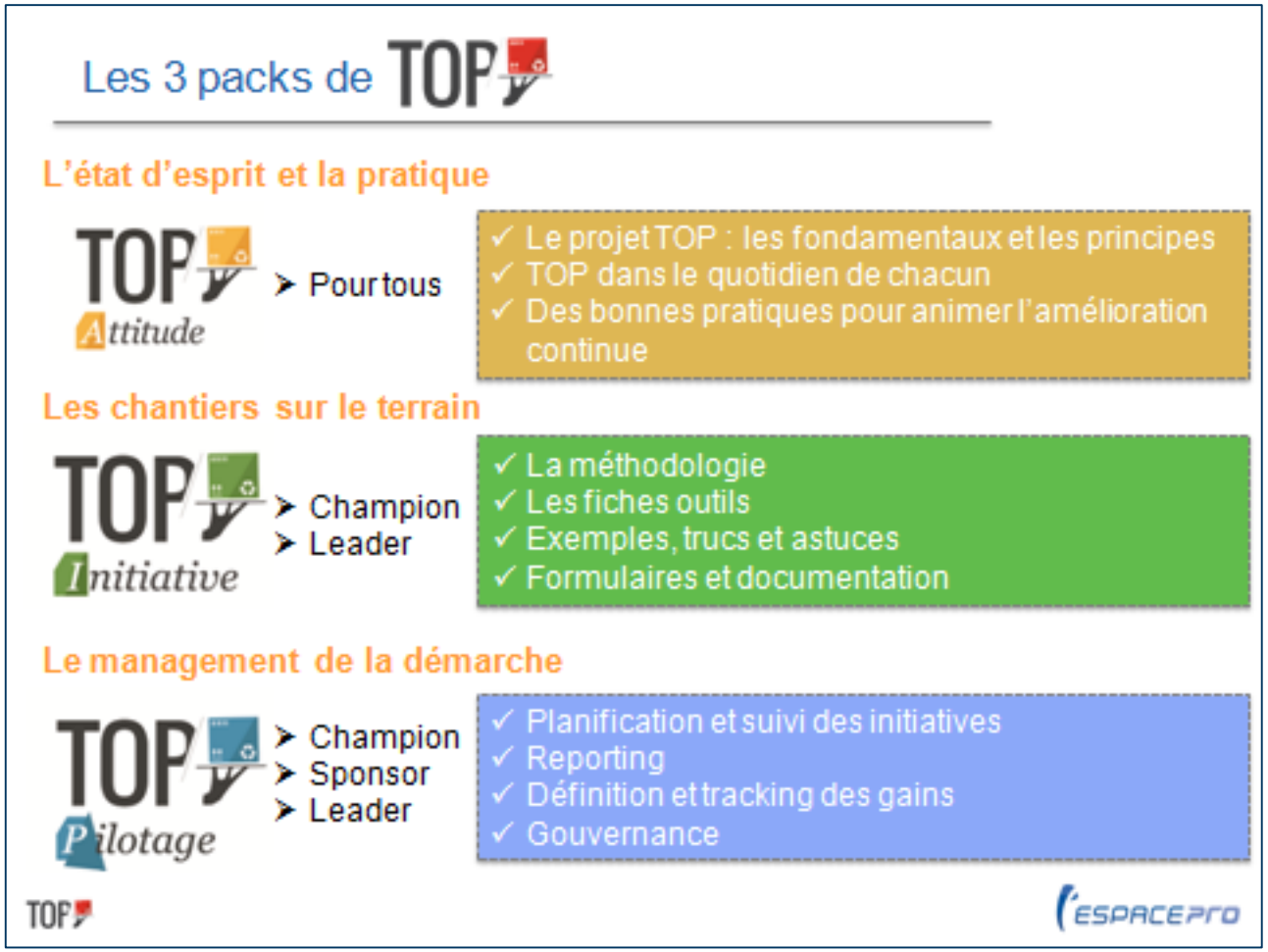
Une montée en compétence par la pratique

- Dans le cadre de leur formation, les Blacks Belt :
  - engagent et animent des chantiers d'amélioration sur les sites pilotes
  - Valorisent les premiers résultats et communiquent sur les succès obtenus
- En inter session, des chantiers pilotes sont préparés et animés par les Black Belts, coachés par les consultants d'XL Consultants.

Les outils et méthodes vus en formation sont ainsi directement mis en application par les Black Belts

EXEMPLE : UNE BOITE À OUTILS DÉDIÉE

Conçue par les Black Belt Lean, et utilisée dans l'animation des Green Belt



L'ACCOMPAGNEMENT D'XL CONSULTANTS :

Renforcer et certifier les compétences Lean et Lean Six Sigma au sein de votre entreprise

- Grâce à de nombreuses expériences réussies et les compétences dont il dispose, **le Groupe XL** met à votre service son expertise originale
  - Une ingénierie de dispositifs de formation, parcours de formation modulaires, adaptés et progressifs
  - Un dispositif d'évaluation et de certification des compétences
  - Une conception des contenus et jeux pédagogiques tournée vers l'action
  - Une ingénierie multimédia et e-learning
  - Une pédagogie active des parcours de formation et/ou formation de formateurs
  - L'externalisation de la logistique et de l'administration de la formation

chronopost

TOTAL

LOUIS VUITTON

SAFRAN

XL Consultants

XL Consultants

Merci de votre attention et à bientôt !

Retrouvez toute notre offre sur www.xl-consultants.com