

REFERENTIEL DU CQPM

Titre du CQPM : **Coordonnateur Lean et amélioration continue**

1. REFERENTIEL D'ACTIVITES DU CQPM

1.1. Mission (s) et activités visées par la certification professionnelle

Le coordonnateur Lean et amélioration continue 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, la santé, la finance, l'administration publique que de la production industrielle. Il exerce ses activités à titre principal ou accessoire, dans de nombreux secteurs d'activités industriels ou connexes (Aéronautique & Spatial, Automobile & Cycles, Electrique, Electronique & Numérique, Ferroviaire, Mécanique, Métallurgie & Sidérurgie intégrant une partie Nucléaire, Naval & Energies Marines Renouvelables, Chimie, Pharmacie, Agro-alimentaire, ...), et ceci quelle que soit la taille des entreprises.

Les missions et activités du coordonnateur Lean et amélioration continue sont centrées sur l'amélioration continue de la performance des processus de délivrance produits ou services, de déployer les bonnes pratiques Lean (Kaizen, 5S, Six Sigma, ...) pour éliminer les inefficacités en agissant sur la chasse aux gaspillages générés par les tâches ou activités à non-valeur ajoutées, sur les irrégularités de fabrications ou de travail dues à des attentes non prévues et également les surproductions ou suractivité générant des stocks ou de la fatigue.

Le coordonnateur Lean et amélioration continue applique une observation globale des chaînes de valeur pour identifier les sources de gaspillage, la formulation d'axes de progrès prioritaires, l'accompagnement des équipes dans l'application des méthodes d'amélioration continue et de création de valeur, l'analyse des indicateurs technico-économiques de performances de l'entreprise afin d'élaborer un plan d'actions permettant de décliner la démarche.

Le coordonnateur Lean et amélioration continue assure le pilotage des groupes d'amélioration continue ainsi que le déploiement des bonnes pratiques de travail en favorisant le travail d'équipe et collaboratif. Il veille également à la formalisation et au suivi permanent des actions engagées.

En fonction des différents contextes et/ou organisations des entreprises, les missions ou activités du titulaire portent sur :

- **Le diagnostic et la préconisation de la performance d'un processus ;**

Cette activité a pour finalité de mettre en évidence les gaspillages, pertes de productivité, irritants ou dérives (stocks, temps d'attente, non qualité, ...) liés à un processus de fabrication ou de service (Bureau d'étude, service achats) pour les supprimer et rendre le processus plus performant.

Pour cela le coordonnateur Lean et amélioration continue diagnostique la chaîne de valeur en s'appuyant sur des observations réalisées sur le terrain, traduites sous forme de représentations graphiques. Cela lui permettant de :

- *constater les Non-valeur ajoutées (ou gaspillages ou irritants) en recueillant des données pour quantifier les observations (par exemple : relevés de quantité de stocks, de temps d'arrêt, de non-qualité).*
- *mettre en évidence les éléments concourant à la performance ou valeur ajoutées (opération de transformation vendue au client final) ou d'identifier des gisements de progrès.*
- *formuler des axes de progrès (ou cibles d'améliorations) prioritaires (par exemple : liés à un produit, liés à un secteur, ...) en tenant compte des enjeux et capacités de l'entreprise, de la situation initiale, des contraintes.*
- *proposer les leviers ou actions d'amélioration réalistes, choisis en cohérence avec la culture et le contexte de l'entreprise et les axes de progrès prioritaires*

- **L'accompagnement des équipes et la coordination de l'amélioration continue ;**

Cette activité a pour finalité l'élaboration et à la mise en place des projets d'amélioration continue dans le but d'assurer la performance optimale de l'entreprise.

Cela consiste à partir de plans d'actions établis de :

- *réunir les équipes en charge de ces plans d'actions et de mettre en place des séances de travail ;*
- *les accompagner aux méthodes et outils de l'amélioration continue,*
- *coordonner les équipes et les plans d'actions autour des objectifs, du planning établi,*
- *suivre l'état d'avancement, de traiter les difficultés ou écarts remontés par les équipes en identifiant avec elles les solutions correctives ou contre mesure à apporter.*

- **Le déploiement de la performance des processus ;**

Cette activité a pour finalité dans le cadre du pilotage à réaliser sur la base d'un plan d'actions à mener, et d'objectifs à atteindre de définir des indicateurs assimilables par tous qui mettent en évidence de manière visuelle les évolutions et les écarts tout au long de la démarche de déploiement.

Lorsque les indicateurs montrent des dérives liées à des problèmes, le coordonnateur Lean et amélioration continue en concertation avec le personnel de production et les différents services de l'entreprise (maintenance, bureau d'études, méthodes, achats, logistique, administratif, ...) définit des actions correctives agissant sur la cause racine sans dégrader d'autres éléments de la chaîne de valeur.

Ces actions sont généralement définies en groupe, elles sont faciles à mettre en œuvre. Lorsque ces actions montrent des résultats qui traduisent de leur efficacité et peuvent être généralisables à d'autres secteurs, produits ou processus, le coordonnateur en propose le déploiement sur d'autres secteurs ou services.

1.2. Environnement de travail

Le coordonnateur Lean et amélioration continue exerce ses activités dans de nombreux secteurs industriels ou connexes, et ceci quelle que soit la taille des entreprises et intervient particulièrement au sein des ateliers de fabrication.

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

Pour matérialiser la chaîne de valeur et en avoir une vision globale, le coordonnateur s'appuie sur des outils permettant de la représenter comme par exemple : la VSM « Value Stream Mapping » ou cartographie des processus et de la chaîne de valeur, l'analyse de déroulement, ou tout autre outil permettant de mettre en évidence les flux, les interactions, les non valeurs ajoutées, les irritants générant des irrégularités, les non-conformités, (à l'aide par exemple : des symboliques permettant de représenter les stocks, les contrôles, les flux physiques, les flux de données, les étapes de contrôles, d'attente,....)

A partir de cette vision globale, le coordonnateur Lean et amélioration continue peut en animation de groupe de travail, mettre en évidence les sources d'améliorations porteuses de résultats, les causes racines en s'appuyant sur des méthodes de questionnement (par exemple : 5 pourquoi ?), de les regrouper par catégories (par exemple : 5 M : Méthode, Milieu, Matériel, Méthode, Moyens, Management) de les qualifier et les quantifier (par des méthodes de bâtonnade par exemple), de les analyser.

Sa feuille de route peut être matérialisée par un support visuel de type A3 regroupant les éléments clés jusqu'à la définition des objectifs ou axes de travail à partager avec les équipes de résolution de problèmes impliquées dans le travail de groupe.

1.3. Interactions dans l'environnement de travail

Le coordonnateur Lean et amélioration continue 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 liées aux processus mis en œuvre par les entreprises.

Le coordonnateur agit en transverse, il doit faire adhérer les salariés à la démarche, de ce fait il n'est pas responsable hiérarchique des personnes qui contribuent aux projets d'amélioration.

Sa position l'amène à travailler en collaboration et en interaction avec les services de l'entreprise, il peut être amené dans certains cas à collaborer avec un consultant missionné par son entreprise. Dans le cas du Lean élargi à des sous-traitants ou fournisseurs, il peut être amené également à les solliciter ou les engager dans la démarche et bien sûr avec l'appui des services associés et de sa direction (par exemple : qualité, méthodes, logistique, maintenance, ...).

Son travail consiste également à traiter les problèmes sur le terrain dès leur apparition avec les équipes en place, de faire émerger les idées d'améliorations en s'appuyant sur des démarches ou méthodes d'amélioration continue structurées de type PDCA (Plan– Do– Check– Act), DMAIC (Définir – Mesurer – Analyser - Improve signifiant améliorer – Contrôler) ou QRQC (Quick Response Quality Control) selon les pratiques de l'entreprise.

1.4. Analyse et évolutions du métier

Le métier de coordonnateur Lean et amélioration continue s'intègre dans les différents secteurs et activités des entreprises industrielles. Les outils numériques (pupitres, interfaces hommes machines, objets connectés, ...) sont de plus en plus présents sur les postes de travail permettant de remonter les données nécessaires au diagnostic de la performance des processus. Le coordonnateur Lean et amélioration continue pourra également utiliser de nouvelles applications et logiciels spécifiques (VSM, cartographie des processus, outils collaboratifs, ...) dédiés à la mise en forme des résultats et à la prise de décision.

Les innovations technologiques et la compétition accrue au niveau mondial génèrent un besoin régulier d'innovation, de changement et d'amélioration continue de la performance au regard des activités critiques de la métallurgie.

L'évolution des industries notamment dans le secteur de la mécanique renforce le besoin fondamental de gain de productivité pour assurer la pérennité des entreprises, leur capacité à capter des marchés et des clients. L'amélioration des processus engendrera des gains en matières, énergie et temps de fabrication.

2. REFERENTIEL DE COMPETENCES

Compétences et connaissances afférentes au CQPM visé :

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

Blocs de compétences	Compétences professionnelles	Connaissances associées
BDC0300 Le diagnostic et la préconisation de la performance d'un processus	1. Diagnostiquer la performance d'un processus de délivrance produit ou de service	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils de diagnostics et de représentation des process (VSM Value Stream Mapping ou cartographie des chaines de valeur...) • Les techniques d'observations et de relevées terrain • Les techniques de recherche de causes (5 Pourquoi ? diagramme d'Ishikawa...) • Les outils de résolution de problèmes (A0, A3...)
	2. Définir les axes de progrès prioritaires concourant aux objectifs de la démarche Lean	
	3. Proposer les leviers ou actions d'amélioration les plus pertinents	
BDC0301 L'accompagnement des équipes et la coordination de l'amélioration continue	1. Accompagner les équipes aux méthodes et outils d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • La logique de l'amélioration continue dans les sociétés industrielles ou de services • Les outils de progrès permanents pour améliorer les processus • Les outils de coordination des actions ou plan d'actions • Les outils de pilotage de l'amélioration continue • Les outils de la conduite du changement
	2. Coordonner les acteurs et piloter les actions d'amélioration continue	
BDC0302 Le déploiement de la performance des processus	1. Mesurer la performance des processus	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils de mesure de la performance • Les méthodes de résolution de problème et les techniques de travail en groupe (PDCA, DMAIC, QRQC, G8D...) • Les règles de présentation et de structure des standards (gammes, mode opératoire, One Point Lesson...) • Les structures de tableaux de bord, tableaux de management visuel (par exemple : tableau AIC Animation à Intervalle Court...). • L'interprétation des indicateurs SQCDPM (sécurité, qualité, couts, délais, productivité, motivation)
	2. Détecter et mettre en œuvre des actions correctives	
	3. Standardiser les bonnes pratiques	
	4. Valoriser les résultats obtenus et les actions mises en œuvre	

3. REFERENTIEL D'EVALUATIONS

3.1. Conditions de réalisation et d'évaluation des compétences professionnelles selon les critères mesurables, observables et les résultats attendus

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>1. Diagnostiquer la performance d'un processus de délivrance produit ou de service</p>	<p>L'ensemble des données et éléments observables relatif à l'analyse des chaînes de valeurs est mis à disposition du candidat (données techniques, données économiques, données relatives aux flux ...).</p> <p>Les données relatives aux contraintes, aux enjeux, aux objectifs de l'entreprise sont mises à disposition.</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>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) :</p> <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 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. <p><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>Le processus est clairement décrit (sources d'informations, texte, schémas, tableaux chiffrés, histogrammes...) ainsi que les outils et les moyens utilisés pour effectuer l'analyse (entretiens, réunions, visites terrain, observations, etc.).</p> <p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>Les personnes concernées par les processus sont consultées (par exemple : le processus achat, le processus logistique, les spécialistes...)</p> <p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>Les contraintes liées au contexte sont prises en compte dans l'analyse (contraintes liées aux délais de mise en œuvre, contraintes de retour sur investissement...).</p>	<p>L'utilisation des bonnes pratiques de l'activité d'observation et la méthode associée conduisent à l'identification logique des sources de non-valeurs ajoutées. et à des pistes porteuses de résultats. Elles s'appuient sur une grille de diagnostic (ou d'évaluation) comportant des données technico-économiques.</p>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>2. Définir les axes de progrès prioritaires concourant aux objectifs de la démarche Lean</p>	<p>A partir d'un diagnostic réalisé sur l'ensemble d'une chaîne de valeur produit ou service, mettant en évidence des écarts.</p> <p>A partir d'au moins 3 axes de progrès prioritaires qui sont mis à disposition.</p> <p>Les données relatives aux contraintes, aux enjeux, aux objectifs de l'entreprise sont mises à disposition.</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>Les objectifs fixés pour chaque axe (ou cible amélioration) sont justifiés, mesurables et atteignables :</p> <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 (exemple : grille avantages/inconvénients, analyses multicritères, etc.). 	<p>Les axes de progrès (cibles d'améliorations, pistes porteuses de résultats) sont formulés de manière à être compris par tous, synthétique et forment un ensemble cohérent, ils tiennent compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des enjeux et capacités de l'entreprise. • De la situation initiale • Des contraintes <p>Ils découlent logiquement de l'analyse.</p>
		<p><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>Les axes de progrès prioritaires sont synthétisés selon les outils permettant d'avoir une vision globale de la situation, contexte et pratique de l'entreprise (Par exemple : A3, A0, management visuel...) les axes proposés sont en phase avec les objectifs de l'entreprise.</p>	
		<p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>Chaque objectif est qualifié et communiqué de manière compréhensible au personnel impacté, il comporte un système de mesure représentatif et visuel pour tous.</p>	
		<p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>Les enjeux sont formellement exprimés en termes de gains, risques, ...</p>	

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>3. Proposer les leviers ou actions d'amélioration les plus pertinents</p>	<p>A partir d'un diagnostic réalisé, et des axes de progrès prioritaires.</p> <p>Les données relatives aux contraintes, aux enjeux, aux objectifs de l'entreprise sont mises à disposition.</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>La méthode utilisée conduisant au choix des leviers ou actions les plus pertinents est décrite et argumentée (par exemple : choix par méthode de pondération, méthode multicritères...)</p>	<p>Le choix des actions ou leviers d'améliorations est réaliste et pertinent au regard des objectifs fixés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est fondé sur des arguments factuels (issus du terrain), et validé par la direction. • Il est justifié notamment sur le plan économique (retour sur investissement, seuil de rentabilité, ...). <p>Les leviers ou actions d'amélioration sont choisis en cohérence avec la culture et le contexte de l'entreprise.</p>
		<p><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>Les outils d'aide à la décision sont mis en œuvre et adaptés au contexte de l'entreprise (par exemple : matrices, barème de notation ou pondération...)</p>	
		<p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>Un travail collaboratif est favorisé, les leviers et actions sont présentés pour validation auprès des parties intéressées (production, qualité, ressources humaines, direction, ...).</p>	
		<p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>Les contraintes, les enjeux et risques sont pris en compte dans le choix des actions et leviers proposés.</p>	

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>4. Accompagner les équipes aux méthodes et outils d'amélioration continue</p>	<p>Les données relatives aux contraintes, aux enjeux, aux objectifs de l'entreprise sont mises à disposition.</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 mises à disposition du candidat.</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>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 • Le processus d'amélioration continue : éléments clés, raisons des échecs des projets d'amélioration continue, ... 	<p>Les outils de l'amélioration continue et de résolution de problèmes sont explicités, leur maîtrise est démontrée.</p> <p>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><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>Les outils de l'amélioration continue et de la résolution de problèmes (Par exemple : 5 pourquoi, Ishikawa...) sont présentés et utilisés lors des accompagnements.</p> <p>Les moyens de communication sont déployés comme : Espace AIC (Animation à Intervalles Courts), tableaux avec indicateurs, tableau de communication de la performance et de l'amélioration continue SQCDM (Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Motivation), outils numériques, ...</p>	
		<p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>La constitution et l'accompagnement des équipes d'amélioration sont cohérentes par rapport aux actions à mener :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Choix des acteurs et parties intéressées en fonction de leurs compétences et leur périmètre d'actions. • Rôle et domaine de contribution vis-à-vis des actions à mener. <p>Les parties intéressées sont consultées tout au long de la démarche.</p>	
		<p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>Les contraintes et risques sont pris en compte dans la phase de préparation (Par exemple : choix des acteurs ou constitution des équipes)</p>	

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>5. Coordonner les acteurs et piloter les actions d'amélioration continue</p>	<p>Les données relatives aux contraintes, aux enjeux, aux objectifs de l'entreprise sont mises à disposition.</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>La méthode de coordination est adaptée aux situations rencontrées sur le terrain et permet de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Canaliser et fiabiliser le recueil des informations • Définir les problèmes à résoudre et les objectifs • Suivre les plans d'actions et l'organisation des relances • Mesurer l'amélioration observée et vérifier son efficacité <p>Les séances de travail sont structurées autour des actions à traiter. Le plan d'action est clairement exposé, les objectifs sont partagés. Chaque action comporte à minima : un libellé, un livrable, un suivi avec une date attendue. Le suivi de l'avancement est assuré comportant : les actions soldées, les actions en cours, les actions en retard et leurs mesures d'efficacité. Les points de difficultés sont traités tout au long de la démarche dans le respect des objectifs fixés (par exemple : adaptation, ajustement, report...).</p>	<p>Les actions sont coordonnées de manière opérationnelle.</p> <p>Les collaborateurs sont sollicités pour susciter des propositions d'amélioration.</p> <p>Des séances de travail sont animées.</p>
		<p><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>Le choix des outils est adapté aux problématiques à traiter (par exemple : tableau de suivi PDCA, DMAIC, ...)</p>	
	<p>A partir d'une coordination 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.</p>	<p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>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, ...). Le pilotage est adapté aux situations rencontrées (blocages, objections, réticences...).</p> <p>Les équipes sont informées et les fonctions supports sont sollicités le cas échéant (production, qualité, ressources humaines, ...).</p>	
	<p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>La coordination tient compte des leviers, freins, difficultés ou résistances aux changements identifiés. La démarche tient compte :</p> <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, • Du contexte de l'entreprise (social, économique, politique, législatif, ...). 		

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>6. Mesurer la performance des processus</p>	<p>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.</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conditions de mise en œuvre • Graphiques d'évolution des mesures 	<p>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.</p>
		<p><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>Le référentiel des indicateurs de performance (définition, utilité, mode de calcul, représentation visuelle, ...) utilisé pour l'opération ou pour le sujet traité est adapté.</p>	
		<p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>Les mesures réalisées sont partagées avec les équipes engagées dans la démarche (Par exemple : présentation des résultats obtenus, des actions à poursuivre...)</p>	
		<p><u>Selon quelles contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>Le contexte est pris en compte dans l'exploitation et l'interprétation des résultats (par exemple : contraintes de livraisons, contraintes techniques liées à des machines ou postes « goulot », ...)</p>	

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
7. Détecter et mettre en œuvre des actions correctives	A partir d'un plan d'action à mettre en œuvre et d'objectifs associés.	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>Les actions correctives sont traitées selon une méthode d'amélioration continue (PDCA, DMAIC).</p> <p>La démarche de traitement (d'analyse et de résolution) des problèmes mise en œuvre est planifiée et favorise la prise en charge et leur résolution par les acteurs eux-mêmes (démarche d'auto-apprentissage, diffusion, essaimage des pratiques...).</p>	<p>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 valeur.</p> <p>Elles sont réalisables, transférables et généralisables.</p>
		<p><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>La définition des actions correctives est construite à partir de l'analyse des indicateurs mesurés.</p>	
		<p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>Le personnel en charge du traitement des actions correctives est sollicité pour aider à sa mise en œuvre.</p>	
		<p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>Les actions correctives proposées tiennent compte des contraintes (techniques, organisationnelles, RH, ...).</p>	

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
8. Standardiser les bonnes pratiques	A partir des actions ayant fait leur preuve d'amélioration.	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u> 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.</p> <p><u>En matière de moyens utilisés :</u> Les standards sont réalisés selon les trames de documents de l'entreprise (par exemple : gamme, mode opératoire, leçon en un point, ...)</p> <p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u> Les standards sont construits en concertation avec les services supports (Par exemple : service méthode, service qualité...) et suivent le processus de validation.</p> <p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u> L'application des standards est adaptée au contexte de l'entreprise, dans le respect des contraintes qualité, sécurité, environnement,</p>	<p>Les standards proposés stabilisent le process à l'endroit de leur application et ne donnent pas lieu à interprétation (langage univoque).</p> <p>Ils sont exploitables par l'ensemble du personnel impacté par son utilisation ; leur utilisation est rendue systématique ou déployée aux postes et/ou situations de travail concernés.</p>

Compétences professionnelles	Conditions de réalisation	Critères mesurables et observables	Résultats attendus
<p>9. Valoriser les résultats obtenus et les actions mises en œuvre</p>	<p>A partir du bilan du projet, des résultats obtenus</p>	<p><u>En matière de méthodes utilisées :</u></p> <p>La méthode est adaptée au contexte de l'entreprise. Un 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"> - Description des actions de valorisation mise en œuvre, par exemple : 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... 	<p>Les résultats et actions mises en place sont validés par des mesures ou des données qui démontrent leur efficacité.</p> <p>Le traitement de l'information est adapté aux interlocuteurs visés (opérateur, méthodes, qualité, direction, ...)</p>
		<p><u>En matière de moyens utilisés :</u></p> <p>Les supports de diffusions sont adaptés au contexte et à la culture de l'entreprise (par exemple : tableau de communication de la performance et de l'amélioration continue SQCDM (Sécurité, Qualité, Coût, Délai, Motivation), réunion 5 minutes, Espace AIC (Animation à Intervalles Courts), ...)</p>	
		<p><u>En matière de liens professionnels / relationnels :</u></p> <p>Le personnel engagé dans la démarche est informé des résultats obtenus et des actions engagées :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - 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. 	
		<p><u>En matière de contraintes liées au milieu et environnement de travail :</u></p> <p>L'exploitation des résultats tient compte des contraintes de l'entreprises (par exemple : contraintes liées au secteur d'activité).</p>	

3.2. MODALITES D'EVALUATION

3.2.1. Conditions de mise en œuvre des évaluations en vue de la certification

- L'accès au CQPM ou blocs de compétences implique une inscription préalable du candidat à la certification auprès de l'UIMM territoriale centre de certification.
- L'UIMM territoriale centre de certification et l'entreprise ou à défaut le candidat (Salariés ; VAE ; Demandeurs d'emploi...) définissent dans un dossier qui sera transmis à l'UIMM centre de certification, 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/missions ou projets réalisés en milieu professionnel sont privilégiées.

3.2.2. Mise en œuvre des modalités d'évaluation

A) Validation des compétences professionnelles

Les compétences professionnelles mentionnées dans le référentiel de certification sont évaluées par la commission d'évaluation à l'aide des critères mesurables, observables et les résultats attendus selon les conditions d'évaluation précisées dans le référentiel de certification, ceux-ci sont complétés par l'avis de l'entreprise d'accueil du candidat à la certification professionnelle (hors dispositif VAE).

<p style="text-align: center;">COMMISSION D'EVALUATION</p> <p>La commission d'évaluation est composée de plusieurs membres qualifiés ayant une expérience professionnelle leur permettant d'évaluer la maîtrise des compétences professionnelles du candidat identifiées dans le référentiel de la certification professionnelle sélectionnée.</p>	<p style="text-align: center;">ENTREPRISE</p> <p style="text-align: center;">(hors VAE)</p>
<p>Les différentes modalités d'évaluation sont les suivantes :</p> <p style="text-align: center;">ÉVALUATION EN SITUATION PROFESSIONNELLE RÉELLE.</p> <p>L'évaluation des compétences professionnelles s'effectue dans le cadre d'activités professionnelles réelles réalisées en entreprise</p>	<p style="text-align: center;">AVIS DE L'ENTREPRISE.</p> <p>L'entreprise (tuteur, responsable hiérarchique ou fonctionnel...) donne un avis au regard du référentiel d'activité.</p> <p style="text-align: center;">(hors VAE)</p>

ou en centre de formation habilité, ou tout autre lieu adapté. Celle-ci s'appuie sur :

1. une observation en situation de travail.
2. des questionnements avec apport d'éléments de preuve sur les activités professionnelles réalisées en entreprise par le candidat.

PRÉSENTATION DES PROJETS OU ACTIVITÉS RÉALISÉS EN MILIEU PROFESSIONNEL.

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

4. CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

Les CQPM, ou les blocs de compétences pour les CQPM inscrits au RNCP, sont attribués aux candidats¹ par le jury paritaire de délibération sous le contrôle du groupe technique paritaire « Certifications », à l'issue des actions d'évaluation, et dès lors que toutes les compétences professionnelles ont été acquises et validées par le jury paritaire de délibération.

¹ Le terme générique « candidat » est utilisé pour désigner un candidat ou une candidate.