

# Formation Green Belt Lean Management

**Titre RNCP – Expert de la Performance de niveau 1:**

**Bloc de compétences n° 4 de la fiche n° 26828 : Amélioration continue des processus transversaux et stratégiques de l'entreprise**



# Le formé Green Belt est capable de manager efficacement des équipes terrain et animer des chantiers Lean



Pré-formation  
via e-learning

## Présentation Lean et postures managériales

### J1

- Introduction au Lean Management et à l'amélioration continue
- Distinction de deux approches de performance

### J2

- Découverte de postures et d'outils de transformation managériale

### J3

- Appropriation d'outils Lean d'optimisation des flux : cartographie, temps de Takt, gaspillages et flux tiré



Pré-formation  
via e-learning

## Résolution de problèmes, certification

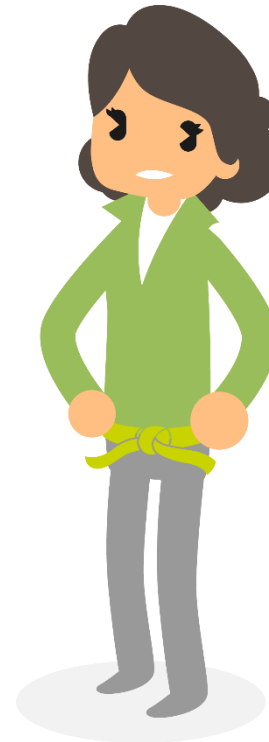
### J4

- Résolution de problèmes: recueil et priorisation des irritants, analyse causale, rédaction de standards et formation aux bonnes pratiques

### J5



- Préparation de la mise en mouvement, coaching entre participants et bilan
- Validation des acquis théoriques
- Certification



## Prérequis

- Pas de prérequis pour cette formation



## Public

- Chef de projet
- Consultant
- Manager de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> niveau



## Les Plus de la formation

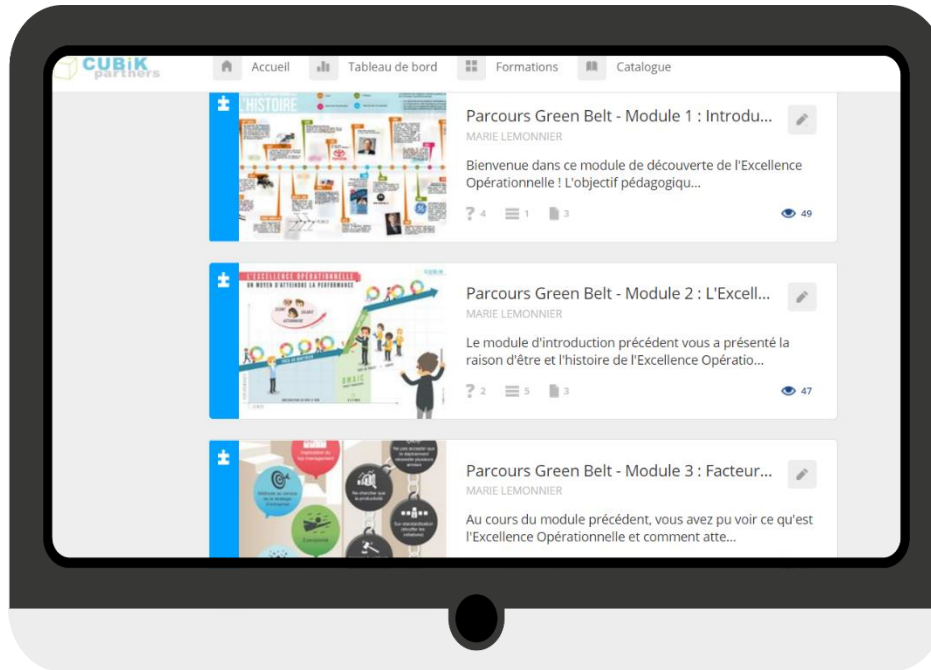
- Support de formation imprimé en A5 et remis en version électronique
- Formation également disponible en anglais
- Toute région dans le cadre intra-entreprise

J1-J2-J3

1 à 3 semaines

J4-J5

# Comprendre d'où vient l'Excellence Opérationnelle, découvrir les outils emblématiques et visionner des retours d'expérience



## Contenu

- Module 1 : Introduction et histoire de l'Excellence Opérationnelle
- Module 2 : L'Excellence Opérationnelle au service de la Performance et les principaux acteurs de la démarche
- Module 3 : Facteurs clés de succès d'une démarche Excellence Opérationnelle et retours d'expérience
- Module 4 : Les principaux outils de l'Excellence Opérationnelle
- Module 5 : Attentes par rapport à la formation et informations générales

## Moyens

- Infographies synthétiques
- Vidéos de retour d'expérience
- Exercices interactifs : défis de concentration, Vrai/Faux, présentations Thinglinks
- Puzzles et quizz pour valider l'intégration des messages clés
- Questionnaire sur les attentes quant à la formation
- Interactions avec les formateurs et entre participants *via* les commentaires

## Objectifs

- Créer une base de connaissance de l'Excellence Opérationnelle commune à tous les stagiaires
- Eclairer sur les facteurs clés de succès et les dérives possibles des démarches d'amélioration continue grâce à des exemples

# Découvrir ce qu'est le Lean, comprendre la notion de performance et comment l'atteindre

**Programme** Pratique Théorie

9:00	Lancement de la journée et présentations
10:15	Retour sur le e-learning
10:45	Les 4 cibles de l'excellence opérationnelle (4 zéros)
11:15	Les 4 zéros chez vous
11:30	Pause
11:45	Simulation Touche balle
12:45	Synthèse
13:00	Déjeuner
14:15	Présentation du modèle des 5 axes du Manager Lean
14:45	14 états d'esprit et lien entre système et culture
15:30	FAQ utilisation des outils
16:00	Pause
16:15	Retours d'expérience de démarches Lean
17:00	Promouvoir la démarche
17:45	Synthèse / AQI
18:00	Synthèse / AQI


## Objectifs

- Découvrir les principaux outils du Lean et leurs finalités
- Appréhender les spécificités du Lean en terme de culture et les modalités de mise en mouvement : projets de Transformation Lean et pratiques managériales
- Découvrir les étapes pour améliorer un processus existant
- Comprendre ce qu'est la performance au sens Excellence Opérationnelle et comment l'atteindre

## Contenu

- Les principaux éléments de la philosophie Lean
- Vue d'ensemble de la boîte à outils Lean : finalités et cas d'emploi de chaque outil
- Le rôle de la filière Lean (Green Belt, Black Belt) et de la ligne managériale dans l'amélioration continue
- Convictions fortes sur les facteurs clés de succès de l'amélioration de la performance avec le Lean
- Retours d'expérience de démarches Lean dans différents secteurs

## Moyens

- Réveil pédagogique introductif de la formation sur « apprendre à voir »
- Vidéos pour illustrer les 4 cibles de l'excellence opérationnelle (4 zéros)
- Simulation « Touche balle », jeu pédagogique en équipe pour vivre l'amélioration continue de processus 
- Infographie sur les 14 états d'esprit propices à l'amélioration continue
- Synthèse pédagogique de chaque module et vue d'ensemble consolidée au fil de la journée

# Appréhender la posture que le manager doit adopter et pratiquer les outils à sa disposition pour transformer son service

**Programme**    Pratique    Théorie

9:00	Réveil pédagogique
9:15	Brainstorming : Manager Lean
9:30	Axe 1 – Maitriser son territoire
10:00	Axe 1 – Gemba c'est/n'est pas
10:15	Axe 1 – 5S : pratique et points clés de cette méthode
11:00	Pause
11:15	Axe 2 – Aligner la contribution de l'équipe
12:00	Axe 2 – Atelier FIPOC, Indicateurs et Exigences client
13:00	Déjeuner
14:15	Axe 3 – Animer l'équipe
14:45	Axe 3 – Construction et animation d'un Management Visuel de la performance
15:45	Pause
16:00	Axe 4 – Encourager la résolution de problèmes
16:30	Axe 4 – Pratique du A3 sur la température dans la salle
17:15	Axe 5 – Le plan de progrès
17:45	Synthèse / AQI
18:00	

## Objectifs

- Découvrir les 5 axes de travail du manager souhaitant mettre en place une culture d'amélioration continue dans son équipe
- Identifier les méthodes pour mettre en mouvement un manager et son équipe ; permettre à un manager d'identifier ses leviers d'action
- Eclairer les points de vigilance dans la mise en œuvre des outils avec une équipe
- Comprendre le système managérial cible de l'excellence opérationnelle

## Contenu

- Maitrise du territoire : décrire son terrain de jeu, visite terrain, 5S et matrice de polyvalence
- Alignement de la contribution de l'équipe : description d'un processus avec le FIPOC et réflexion sur les indicateurs de performance
- Animation de l'équipe : construire et faire vivre le management visuel
- Délégation de la résolution de problèmes simples : méthodes PDCA et A3 pour guider les équipes
- Plan de progrès : structurer avec la matrice soleil

## Moyens

- Réveil pédagogique : ancrage des apprentissages de la veille et pilotage de la formation
- Vidéos pour illustrer la nécessité de connaître la réalité terrain (ex ingénierie EDF)
- Exercices pratiques illustratifs du 5S et du A3
- Exemple de 5S informatique
- Construction d'un FIPOC et d'un management visuel sur le contexte de plusieurs apprenants puis préparation et animation d'un point 5 minutes par les stagiaires
- Synthèse pédagogique de chaque module et transposition individuelle

# Savoir appliquer les outils Lean qui permettent de transformer les processus à travers un fil rouge sur la journée

Programme Pratique Théorie

9:00	Réveil pédagogique
9:15	Cartographie VSM - Théorie
10:00	Cas Credimmo - Cartographie
11:00	Pause
11:15	La performance d'un processus
12:00	Credimmo – Indicateurs de performance
12:30	Takt Time – Théorie
13:00	Déjeuner
14:15	Credimmo – Takt Time et analyses d'optimisation
14:45	Gaspillages – Théorie
15:15	Transposition des gaspillages dans le contexte des apprenants
15:45	Pause
16:00	Juste à Temps et Flux tiré – Théorie sur la base d'une simulation
17:45	Juste à Temps et Flux tiré – Teachback Outils
18:00	Synthèse / AQI

## Objectifs

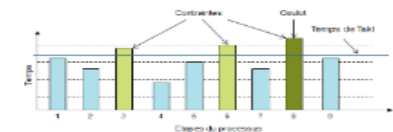
- Comprendre la méthode d'analyse d'un processus avec une équipe
- Découvrir les différenciants de la VSM par rapport à une cartographie classique
- Identifier les outils d'optimisation des flux et leurs cas d'emploi
- Intégrer les modes d'animation des outils pour améliorer la performance d'un flux
- Savoir faire appel à un Black Belt pour les outils nécessitant davantage d'expertise

## Contenu

- La cartographie VSM : structure, utilisation et construction en équipe
- Outils d'analyse : Délai d'exécution et Efficacité du Processus, Goulot et Takt Time
- Notion de valeur ajoutée au sens du Lean et grille d'identification des gisements de progrès (non valeur ajoutée nécessaire à l'entreprise et gaspillages)
- La cible du flux optimisé Lean : juste-à-temps, flux continu, flux tiré
- Consolidation des intérêts du flux tiré et du flux poussé

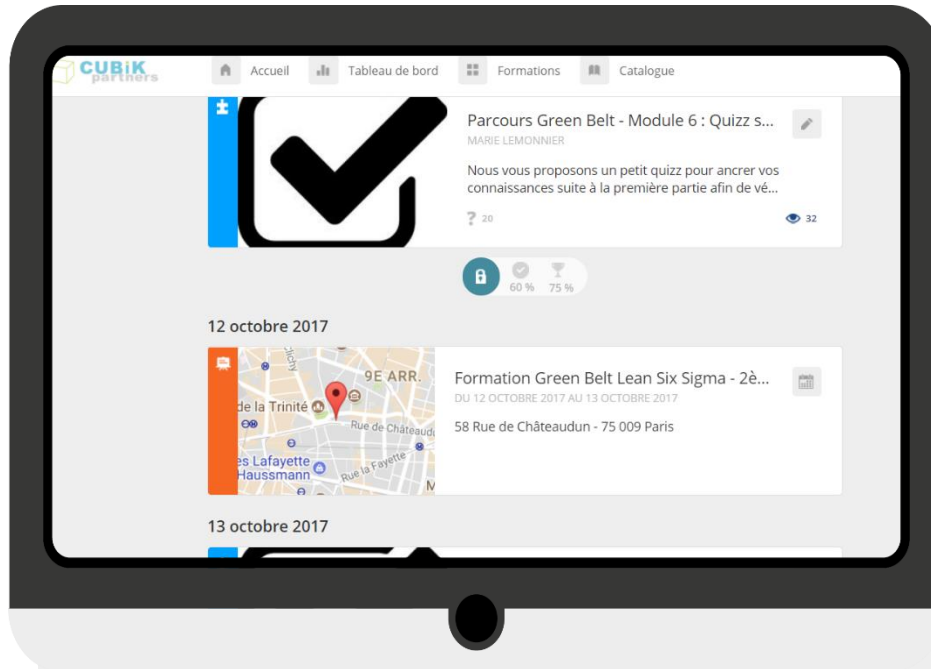
## Moyens

- Étude de cas Credimmo menée en sous-groupes tout au long de la journée, de l'analyse à l'amélioration, dans un environnement Services



- Teachback : appropriation et restitution de la présentation d'outils d'optimisation des flux
- Réveil pédagogique en lancement et synthèse pédagogique de chaque module
- Retour d'expérience Flux tiré DELL et Start up Digitales

# Tester son assimilation des notions vues lors des modules présentiels avec des quizz commentés



## Contenu

- Après les modules présentiels, nous proposons aux stagiaires de répondre à un quizz pour valider les connaissances acquises
- Exemples de quizz :
  - Quizz sur la vue d'ensemble du Lean Six Sigma
  - Quizz sur le DMAIC
  - Quizz suite aux 3 premiers jours de formation Green Belt

## Moyens

Quizz d'une vingtaine de questions abordant les messages clés des modules précédents de la formation présentielle

Le Management Visuel est réalisé :

Consigne  
Sélectionnez la ou les réponses correctes.

- par le service méthode
- par le manager
- par l'équipe avec le manager
- par l'équipe seule, le manager ne fait que valider

*Questionnaire à choix multiple avec une correction immédiate et une explication sur la réponse*

## Objectifs

- Favoriser l'ancrage des apprentissages entre les sessions
- Maintenir une dynamique autour de la formation
- Conserver le contact avec les stagiaires

# Savoir récolter les irritants auprès du terrain puis résoudre collectivement les problèmes et pérenniser les solutions

Programme Pratique Théorie

9:00	Réveil pédagogique
9:15	Recueil des irritants
10:00	Théorie du tri du tas de bois Matrice enjeu / faisabilité
10:30	Roue de la résolution de problèmes
11:00	Pause
11:15	Clarification d'un problème : - QQQCCP - Récolte de données
	Recherche des causes : - Ishikawa - 5 pourquoi
13:00	Déjeuner
14:15	Retour d'expérience
14:30	Théorie PDCA
14:45	Mettre en œuvre des solutions simples : exercice de l'armoire
15:30	Pause
15:45	Introduction aux standards : jeu du cochon
16:45	Pratique de la formation TWI : Jeu du nœud de chaise
17:45	
18:00	Synthèse / AQI

## Objectifs

- Intégrer les techniques pour identifier, caractériser, hiérarchiser les problèmes et pour valider et ancrer les solutions
- Savoir récolter les données pour traiter les écarts entre production et attentes clients
- Savoir animer un atelier de travail Lean avec des opérationnels
- Prendre conscience de l'importance de piloter la performance plutôt que les résultats

## Contenu

- Outils pour aider à caractériser un problème : QQQCCP, Batonnage, ...
- Modèles pour prioriser des problèmes : tri du tas de bois pour sélectionner ce qui est actionnable par l'équipe, matrice enjeu/faisabilité
- Recherche de causes : Ishikawa en lien avec le terrain et 5 pourquoi
- Etapes du PDCA (Plan Do Check Act) pour mettre en place efficacement des solutions pérennes
- Eclairage sur les pièges de la standardisation et le rôle clé de la formation (exemple du TWI – Training Within Industry)
- Partages des pratiques de résolutions de problèmes entre participants

## Moyens

- Jeu de rôle Manager / Managés pour illustrer le recueil des irritants
- Mise en relief des états d'esprits propices à la résolution de problèmes

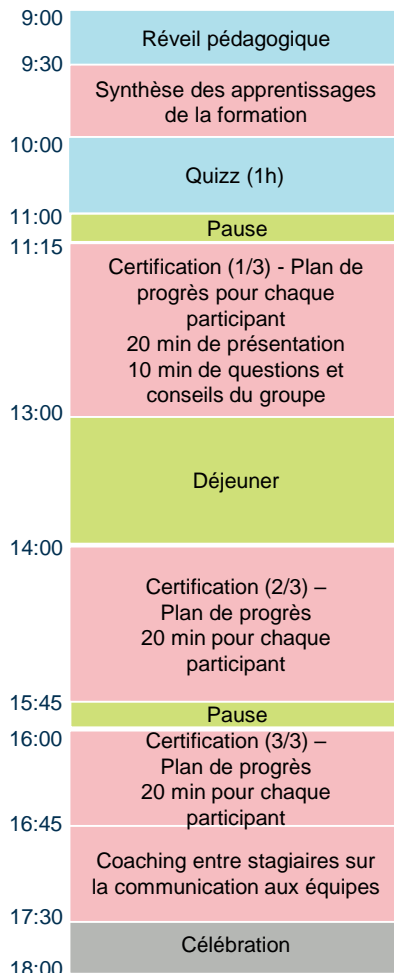


- Mise en pratique en sous-groupe des phases de caractérisation et analyse sur des problèmes choisis par les participants
- Illustration 8D en Centres d'appels
- Exercices ludiques illustrant les bonnes pratiques de mise en place de solutions et de standardisation
- Mode découverte par la pratique pour introduire la méthode du TWI
- Réveil pédagogique en lancement et synthèses pédagogiques régulières



# Se projeter et planifier ses premières actions post-formation et présenter une synthèse pour valider sa certification

Programme Pratique Théorie



## Objectifs

- S'appropriier le contenu de la formation pour se mettre en mouvement de manière adaptée à son contexte et à sa maturité
- Prendre du recul sur la démarche et ancrer les facteurs clés de succès
- Préparer la communication pour faire rayonner la démarche Lean dans l'organisation



## Contenu

- Revue des sujets abordés pendant la formation
- Synthèse de son contexte (enjeux de performance, maturité Lean, projets en cours) et proposition d'un plan de progrès présenté au groupe
- Effet miroir sur les présentations des autres participants (posture de coach)
- Travail en binôme sur la communication auprès des équipes et dans l'entreprise autour de sa mise en mouvement sur le Lean
- La certification s'appuie sur le quizz, sur la présentation du plan de progrès réalisée par le stagiaire et sur ses apports lors des questions et conseils aux autres participants

## Moyens

- Réveil pédagogique en lancement
- Consolidation collective de la synthèse des apprentissages
- Certification par quizz de 50 questions (QCM)
- Chaque participant a préparé en amont une courte présentation de son contexte et du plan de progrès qu'il envisage au regard des apports de cette formation
- Partage des plans de progrès et effet miroir au sein du groupe

