

# Animateur de la démarche Lean

2010-2011

## Contrat de professionnalisation

### Lean management

"Confrontés chaque jour à une compétition plus vive et qui se livre désormais à l'échelle de la planète, les industriels doivent poursuivre sans relâche leur effort d'adaptation. Car si la trilogie des objectifs coûts - délai - qualité reste une constante de l'entreprise industrielle, la façon de les atteindre a été profondément modifiée depuis une dizaine d'années.

**Ce nouveau modèle d'organisation, appelé Lean production (production maigre) et traduit en français par Production au plus juste implique un bouleversement du système de production."**

Ministère de l'Industrie -Jan. 96

"Pour les entreprises, le Lean Management est la démarche la plus efficace pour accomplir un saut significatif de productivité. La philosophie peut se résumer à deux grands principes :

- **ne produire que le juste nécessaire**
- **faire bien du premier coup**

Le Lean a pour objectif de satisfaire les clients, en consommant le minimum de ressources. La force du Lean, c'est de s'appuyer sur tous les hommes de l'entreprise et de développer en permanence leurs habiletés aussi bien physiques qu'intellectuelles. "

Ardi Rhône-Alpes



### Les objectifs de la formation

Construite en partenariat avec METALLURGIE rhodanienne (UIMM), l'objectif est de former des **Assistants Chef de Projet, des Chefs de Projet Lean**, dans le cadre d'un **contrat de professionnalisation d'une durée de 8 mois**.

Ce contrat est proposé aux élèves-ingénieurs, issus de quatre départements de l'INSA de Lyon, au cours de la dernière année de leur cursus de formation :

- Biosciences,
- Génie Electrique,
- Génie Industriel,
- Génie Mécanique Développement

### L'organisation de la formation

La formation s'effectue selon les modalités suivantes :

**$\frac{1}{4}$  du temps soit 300h en formation**  
 **$\frac{3}{4}$  du temps en entreprise**

Chaque salarié suit un parcours personnalisé en fonction de sa formation d'origine (première partie de sa formation), mais également en fonction de son projet en entreprise.

En particulier les modes d'évaluation des compétences acquises sont définis pour chaque salarié en fonction de la nature de la mission qui leur est confiée dans leur entreprise.

### Sommaire

Les objectifs de la formation

L'organisation de la formation

Le contrat de professionnalisation

Le parcours de la formation

Le planning de la formation

Les modalités d'évaluation

Les modalités financières

Les témoignages

### Le contrat de professionnalisation

Un **contrat de professionnalisation** est un **contrat tripartite** liant un **apprenant**, une **entreprise** et un **organisme de formation**.

Les apprenants de cette formation en alternance sont **salariés de l'entreprise** et à ce titre, ont les mêmes droits et les mêmes devoirs que tout autre salarié.

Ils perçoivent une **rémunération au moins égale à 80% du SMIC** pour les moins de 26 ans. La durée du contrat de travail est égale à la **durée du contrat de professionnalisation soit 8 mois**.

Le contrat de professionnalisation mène à une **qualification professionnelle (Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie—CQPM)**. L'obtention du diplôme d'ingénieur et l'obtention de cette qualification ne sont pas corrélées.

### Compétences attestées par la formation

- Evaluer la performance d'un processus de délivrance de produits ou de services,
- Définir les axes de progrès prioritaires concourant aux objectifs de la démarche Lean,
- Proposer les leviers ou actions d'amélioration les plus pertinents,
- Préparer les équipes aux méthodes et outils d'amélioration Lean,
- Piloter les actions d'amélioration de la performance,
- Mesurer la performance,
- Détecter et mettre en œuvre des actions correctives,
- Standardiser les bonnes pratiques.

## Quelques missions

Le (la) titulaire de la qualification « Animateur de la démarche Lean » 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 que de la production.

Dans ce cadre, il (elle) 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 liés aux processus mis en œuvre par les entreprises.

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

A titre d'exemples (non exhaustifs) :

Observation globale des chaînes de valeur pour identifier les sources de gaspillage et de création de valeur.

Analyse des indicateurs technico-économiques de performances de l'entreprise.

Définition de plans d'actions permettant de décliner la démarche

Pilotage des groupes d'amélioration continue.

Déploiement des bonnes pratiques de travail Lean

Formalisation et suivi permanent des actions engagées



## Ce que les premiers titulaires du CQPM Animateur de la démarche Lean nous disent

Nous avons demandé à 3 titulaires leur témoignage sur la formation



José de Oliveira

INSA de Lyon - Génie Industriel

Promo 1 Contrat Lean

**Secteur d'activité :** Transport ferroviaire régional et très grande vitesse.

**Lien fonctionnel :** Service d'amélioration continue d'un centre d'excellence d'Alstom Transport. Rattaché directement au comité industriel, les activités d'évolution de la maturité Lean représentent un levier pour le déploiement de la stratégie à travers la formation, la pérennisation des bonnes pratiques et la recherche d'optimisations.

**Sujet :** Faire évoluer le site en termes de maturité Lean.

**Témoignage :** « Pour clore ma formation d'ingénieur industriel, j'ai opté pour ce contrat de professionnalisation en Lean Manufacturing, d'une part pour la qualité de la formation dispensée et d'autre part pour l'opportunité unique qu'il m'offre de mettre en œuvre un ensemble de compétences techniques et humaines. Il s'agit d'une mission de synthèse, où il est question d'utiliser des compétences acquises tout au long de mon parcours d'élève ingénieur.

A l'issue de cette formation, j'ai une perception de la complexité des relations humaines dans le cadre d'un projet de changement organisationnel, et du rôle stratégique qu'exerce son animateur. Sa mission n'étant pas moins fascinante que laborieuse, ces observations m'amènent à envisager un horizon professionnel en rapport avec l'activité motrice des changements et de l'amélioration des performances. Je souhaite poursuivre dans l'évolution de ces compétences à la fois techniques et humaines, en cohérence avec mes motivations à l'origine de cette mission et de la formation qui m'a été dispensée ».

« Perception de la complexité des relations humaines dans le cadre d'un projet de changement organisationnel »



Alexis MARTIN

INSA de Lyon - Génie Industriel

Promo 1 Contrat Lean

**Secteur d'activité :** Industrie Pharmaceutique

**Lien fonctionnel :** Direction Process Excellence (service en charge de l'amélioration continue)

**Sujet :** Mise sous contrôle des changements à risque sur les 2 plus importants produits afin d'éviter les ruptures supply. Capitalisation des bonnes pratiques pour les changements les plus récurrents et les plus impactants.

**Témoignage :** « Je m'étais à la base présenté à la formation Lean dans le but de compléter ma formation d'ingénieur en génie industriel par une formation plus spécialisée et une expérience significative en entreprise. Ces deux objectifs sont atteints. En effet, j'ai suivi une formation approfondie et ai mené de front plusieurs projets en entreprise qui ont amené des résultats.

Les enseignements dispensés dans la formation d'animateur de la démarche Lean suivent les étapes du déploiement d'une démarche Lean entreprise. Cela permet de bénéficier d'apports théoriques en cours pour poursuivre l'avancement du projet en entreprise.

En bref, les sujets des enseignements, la diversité des formats de cours (théorie, animation de réunions/groupes de travail, Gemba-walk), la qualité des intervenants font de cette formation une véritable réussite. Je la conseille à tout étudiant désireux de se spécialiser ou à toute entreprise désireuse de déployer une démarche Lean sur un de ses processus ».



Gaëlig MOGUEROU

INSA de Lyon - Biosciences

Promo 1 Contrat Lean

**Secteur d'activité :** Biotechnologies

**Lien fonctionnel :** Service de production

**Sujet :** Etude des écarts de production; identification et réduction des gaspillages de production

**Témoignage :** Issue du Département Biosciences, je souhaitais orienter mon parcours professionnel vers le secteur de la production. Pour cela, je devais me former à la gestion de production et appréhender les méthodes et outils d'optimisation. J'ai donc choisi de m'inscrire en contrat de professionnalisation « Démarche Lean ».

En entreprise, j'ai travaillé sur les écarts de production, l'identification et la réduction des gaspillages lors de la production. Pour ce faire, j'ai travaillé en étroite collaboration avec l'ensemble des services, aussi bien fonctionnels qu'opérationnels ainsi que certains services supports (contrôle de gestion, Hygiène Sécurité Environnement).

Cette expérience s'est avérée extrêmement positive pour moi avec une très bonne synergie entre la théorie des principes du Lean vus lors des semaines académiques et l'application de ces principes sur le terrain. Par ailleurs, l'objectif qui m'avait été fixé par mon entreprise, à savoir, la mise en place d'outils d'identification des écarts de production et de correction de ceux-ci, a été pleinement atteint.

Cette expérience me conforte dans mon orientation professionnelle, allier les compétences de ma formation initiale d'ingénieur en Biosciences et celles de gestion de production et de la mise en œuvre d'une démarche Lean d'amélioration des performances de l'entreprise.

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Octobre 2010— Janvier 2011 | Sélection des étudiants   |
| Décembre 2010—Février 2011 | Signature des contrats  |
| Mi février 2011            | Lancement de la formation   |
| Septembre 2011             | Soutenance projet   |
| Octobre 2011               | Jury de département : diplôme d'ingénieur<br>Jury final de Qualification Lean |

## Modalités financières

Le prix d'inscription est fixé à 8.600 € pour l'entreprise par salarié dont 200 € d'évaluation préformative.

L'entreprise peut bénéficier d'aides diverses par l'intermédiaire de son OPCA et couvrant en partie le coût de la formation.

La rémunération du salarié doit être égale au minimum à :

- 80 % du SMIC si le salarié a moins de 26 ans,
- le SMIC ou 85 % de la rémunération minimale prévue dans les accords de branche si le salarié a plus de 26 ans,
- droit aux exonérations de charges salariales suivant le dispositif Fillon.

## Modalités d'évaluation

Les compétences acquises sont évaluées par un jury composé notamment d'industriels.

Ce jury s'appuie sur :

- des observations de situations professionnelles réelles ou reconstituées,
- des observations en situation de travail,
- un questionnaire avec apport d'éléments de preuves,
- des observations avec questionnements,
- une restitution écrite et/ou orale,
- une présentation d'un projet ou activités réalisées,
- un avis de l'entreprise

## Le parcours de la formation

Former :

1. aux concepts fondamentaux sur lesquels s'appuie l'approche Lean,
2. aux différentes démarches de progrès et développer les invariants de toute démarche Lean,
3. aux différentes formes organisationnelles pour l'animation et la pérennisation de ces démarches,
4. aux principaux outils du Lean en les intégrant dans la démarche.

Cette formation est à la fois pratique et académique et s'articule comme suit :

- un Jeu d'entreprise sur une plateforme pédagogique (atelier BPS de Bosch à Vénissieux) pour une

## Le planning de la formation

| Phase   | Durée        |
|---|--------------|
| Formation spécifique                              | 56           |
| La vision Lean                                    | 32           |
| Mesure et diagnostic                              | 24           |
| Gemba Walk  | 16           |
| La démarche : fondamentaux, étapes, structuration | 28           |
| La mesure de performance du système de production | 20           |
| L'optimisation des moyens de production           | 32           |
| L'analyse des flux                                | 24           |
| L'optimisation des flux                           | 20           |
| Pilotage sur le terrain et pérennisation          | 16           |
| Lean et innovation                                | 12           |
| Accompagnement au changement                      | 20           |
| <b>Total</b>                                      | <b>300 h</b> |

A compter du mi février 2011 et pour 24 semaines, la formation s'effectue en alternance 1 semaine sur 3. En entreprise, ce premier temps correspond pour le salarié à la découverte de celle-ci, de ses productions, de son organisation et à son intégration dans sa fonction ou équipe projet. Pendant les 11 semaines suivantes, le salarié s'implique totalement dans son projet .

Tout au long de son projet en entreprise, le salarié est suivi par : 1 tuteur en entreprise, 1 tuteur technique choisi parmi les enseignants intervenant dans cette formation,

Des réunions *entre* les salariés, sous la responsabilité d'un tuteur management, sont



**Ce contrat de professionnalisation vous intéresse, prenez contact avec nous**

## **INSA**

Corinne SUBAÏ  
Jean-Pierre CAMPAGNE  
Frédéric ARNAUD

Tél : 04 72 43 85 94  
Fax : 04 72 43 85 38  
Mail : [Lean@insa-lyon.fr](mailto:Lean@insa-lyon.fr)

INSA DE LYON  
DEPARTEMENT GENIE INDUSTRIEL  
Bâtiment Jules Verne,  
19 avenue Jean Capelle  
69621 Villeurbanne Cedex

## **Métallurgie**

Maïlis CISSE  
Stéphane MONNET

TEL : 04 78 77 06 20  
FAX : 04 78 77 06 46

## **OPCAIM**

Didier CHASTANG



**METALLURGIE**



**Union des  
Industries  
et Métiers de la Métallurgie  
rhodanienne**