



# Périmètre et bilan des 3 certifications Lean Six Sigma d'XL Groupe inscrites au répertoire spécifique de France Compétences 1<sup>er</sup> octobre 2022

## Table des matières

1	XL Groupe, Expert du Lean Management et du Six Sigma .....	2
2	Périmètre de la certification.....	3
2.1	Articulation des certifications .....	3
2.2	Public visé .....	4
2.3	Les spécificités du Lean Six Sigma .....	7
3	Bilan quantitatif et qualitatif des certifications .....	9
3.1	Déployer les outils de résolution de problème selon la méthode DMAIC - Niveau Yellow Belt Lean Six Sigma .....	9
3.2	Déployer un projet DMAIC d'amélioration des performances - Niveau Green Belt Lean Six Sigma .....	11
3.3	Concevoir et déployer un projet complexe DMAIC d'amélioration des performances - Niveau Black Belt Lean Six Sigma .....	13



Certification

## 1 XL GROUPE, EXPERT DU LEAN MANAGEMENT ET DU SIX SIGMA

---



Reconnu dans la formation et la certification au *Lean* management, XL Groupe est un Cabinet de Conseil et de Formation spécialisé dans les démarches d'amélioration des performances et l'Excellence Opérationnelle depuis plus de 30 ans. Nous accompagnons nos clients dans la transformation de leur entreprise et le développement des compétences individuelles et collectives en Lean et Lean 6 Sigma.

### L'amélioration continue de la performance



Implantés à Montbonnot saint Martin (siège), Lorient, Lille et Paris, nous proposons une offre globale de solutions pour atteindre l'Excellence Opérationnelle. Notre objectif est de rendre les entreprises plus compétitives et plus efficaces, en les accompagnant dans leurs transformations et dans les changements de comportement humain nécessaires à leur réussite. XL Consultants agit concrètement pour la mise en œuvre de projets d'amélioration à forte valeur ajoutée.

### Des formations certifiantes reconnues



Créé en 1990, XL Formation propose plus de 70 stages en inter-entreprises, intra-entreprise ou en e-learning autour des outils du Lean (5S, Kaizen, VSM, SMED, AMDEC, TPM, flux tirés, ...) et des démarches Lean Six Sigma (Yellow, Green, Black Belt, Master Black Belt). Pour valoriser le savoir-faire et améliorer l'employabilité, XL Formation prépare à des certifications inscrites au répertoire spécifique de France Compétences (éligibles CPF).



Certification

La marque XL Certification a été créée en 2019 à l'occasion du référencement des 6 certifications de compétences en Lean et Lean Six Sigma au répertoire spécifique. Elle porte le développement de l'activité de certification auprès de nos clients inter-entreprises, intra-entreprises et e-learning, ainsi que de partenaires. Ses activités recouvrent l'organisation et la réalisation des jurys de certification, le suivi des candidats, l'attribution des certificats ainsi que la promotion externe de la marque.





Certification

## 2 PERIMETRE DE LA CERTIFICATION

---

### 2.1 ARTICULATION DES CERTIFICATIONS

#### Trois niveaux de compétences

Le présent renouvellement de certification s'inscrit dans une logique certifiante impliquant en tout **trois niveaux de compétences distincts** : Yellow, Green et Black Belt.

Reconnue par l'Association française de normalisation (AFNOR) comme une norme de marché, la méthodologie du Lean management « peut s'appliquer à **toutes les entreprises, industrielles ou de services**. Il permet d'améliorer les processus de façon continue (en termes de productivité, de qualité, de délais et de coûts) et d'éliminer les gaspillages pour augmenter la performance et satisfaire le client. La non-qualité générée par un processus ralentit le flux de production. En agissant sur les délais, les coûts s'améliorent et la qualité des produits ou services progresse. Travailler sur les délais engendre moins de main d'œuvre gaspillée, moins de produits mis au rebut et, par voie de conséquence, permet de réduire les coûts et de faire progresser le niveau de qualité. La réduction des délais passe ainsi par la suppression des gaspillages et des pertes de temps intermédiaires. Façon de penser et d'agir, le Lean management associe le personnel de l'entreprise dans la recherche des améliorations »<sup>1</sup>.

#### Deux périmètres de certification

XL Groupe est porteur de six certifications, dont trois (niveaux) portent sur le périmètre du Lean Management, et trois (niveaux) sur le périmètre du Lean Six Sigma. Les professionnels de l'industrie et des services impliqués dans des démarches d'amélioration continue de l'activité de leur entreprise ont recours à un niveau<sup>2</sup> et un périmètre spécifique selon leurs besoins.

- La démarche Lean, correctement appliquée avec ses propres méthodes et outils, permet **d'accroître la productivité** et **d'améliorer la qualité** en éliminant les sources d'inefficacité et en diminuant la durée des cycles de production. Déployée selon le **principe fondamental de l'amélioration continue**, la démarche Lean permet de fournir un travail de grande qualité avec un minimum de ressources, de coûts et de temps.
- Couplé avec la méthode Six Sigma, le Lean Six Sigma consiste à **identifier les causes des dysfonctionnements dans les processus de production (industrie et service)** et à **mettre en œuvre des actions de progrès basées sur des observations et des faits objectifs**. Cette méthode de conduite du changement repose sur les méthodes d'analyse statistique des données et les lois de probabilité. Il s'agit de « bien faire du premier coup, sans délai inutile, sans dépenses superflues et pour la plus grande satisfaction des clients ».

---

<sup>1</sup> <https://competences.afnor.org/gammes/lean>

<sup>2</sup> Ces différences sont décrites dans la partie 1.2 Public visé.



Après un peu plus de deux ans de mise en place de ces certifications, XL Groupe dresse un bilan positif de leur déploiement, qui vient confirmer les besoins du marché et la pertinence du Lean Management comme du Lean Six Sigma.

## 2.2 PUBLIC VISE

L'AFNOR a publié en avril 2011 une norme qui définit les niveaux d'exigences des chefs de projets Lean Six Sigma et des animateurs d'ateliers Lean : la norme NF X06-091<sup>3</sup>.

### Typologie des chefs de projets d'amélioration :

- Chef de projet simple : Un projet simple est généralement mené par une équipe réduite, appartenant à un même périmètre fonctionnel et pouvant être facilement réunie pour des séances de travail. L'investissement en ressources humaines et financières sera limité et le chef de projet pourra n'y consacrer qu'une faible partie de son temps.
- Chef de projet complexe : Un projet complexe est un projet qui va nécessiter des moyens importants, souvent une équipe large, pour résoudre le problème ciblé. L'enjeu pour l'entreprise et son impact potentiel sur l'organisation, la rupture nécessaire pour atteindre la satisfaction des clients, mais aussi la transversalité du problème sur plusieurs départements/sites/entités de l'entreprise sont autant d'éléments qui peuvent rendre un projet complexe. 8 critères déterminent la complexité d'un projet d'amélioration :
  - dispersion géographique du projet,
  - taille de l'équipe,
  - diversité culturelle,
  - dispersion fonctionnelle,
  - niveau de maturité du processus,
  - niveau de maturité de l'organisation,
  - nature du changement,
  - degré de résistance au changement.

---

<sup>3</sup> <https://www.boutique.afnor.org/fr-fr/norme/nf-x06091/demarches-lean-six-sigma-lean-six-sigma-exigences-des-competences-des-chefs/fa165204/1130>



## Typologie des animateurs d'ateliers/chantiers :

Les ateliers sont des actions d'amélioration qui peuvent être menées dans le cadre ou en dehors des projets d'amélioration. L'objectif d'un atelier est d'améliorer un périmètre d'activités grâce à la participation active des acteurs du terrain dans un laps de temps court.

- Animateur d'atelier simple : L'atelier simple est un ensemble d'activités menées sur un périmètre restreint d'un processus afin de réaliser une amélioration locale dans un secteur. Il est généralement réalisé dans un court laps de temps.
- Animateur d'atelier complexe : L'atelier complexe est un ensemble d'activités menées sur le périmètre d'un processus majeur avec une approche produit ou service. Il a pour objectif l'optimisation du produit ou du service de l'expression de la demande à la livraison en impliquant les acteurs qui contribuent directement au processus et ceux qui supportent le processus. Il peut être apparenté à un projet complexe.

**A la différence des certifications en Lean management, le public concerné par le Six Sigma appartient généralement à de grandes entreprises, où le professionnel chargé d'un chantier d'amélioration agira en général sur un périmètre restreint et sur des projets plus complexes.**

Pour les projets d'amélioration et les ateliers, la norme AFNOR NF X 06-091 précise un niveau minimum de savoir, savoir-faire et savoir être.

Pour le **pilotage d'un projet d'amélioration** simple ou complexe, le chef de projet doit maîtriser la conduite de projet en intégrant une démarche quantitative (fondée sur des données factuelles, dénombrables ou chiffrables). Il doit également maîtriser un ensemble d'outils lui permettant d'atteindre les livrables à chaque étape de son projet. Enfin, la façon dont le chef de projet se comporte lors de l'exécution du projet a une importance capitale sur son bon déroulement.

Pour **l'animation d'ateliers** simples ou complexes, la norme définit le niveau minimum requis devant être maîtrisé pour chaque outil du Lean. La conduite du changement, le leadership, la coordination et l'état d'esprit sont également des aptitudes devant être développées.

**C'est sur cette base, entre autres, qu'ont été définies les compétences intégrées dans les référentiels pour chaque niveau de certification.**

Pour chaque niveau de certification, le périmètre peut être résumé ainsi :

Niveau	Public visé	Contenu	Outils spécifiques
Yellow Belt	Chef de projet d'amélioration continue, pilote de processus, consultant qui souhaitent devenir Animateurs d'ateliers	Déploiement d'un projet simple d'amélioration d'un ou plusieurs processus selon la méthodologie DMAIC	Typologie de dysfonctionnements Plan de collecte de données Analyse quantitative élémentaire Résolution de problème Indicateurs de performance
Green Belt	Chef de projet d'amélioration continue, pilote de processus, consultant qui souhaitent devenir Chefs de projet simple	Déploiement d'un projet d'amélioration des performances d'un ou plusieurs processus selon la méthodologie DMAIC Encadrement de niveaux Yellow Belt	Logigramme détaillé Analyse de déroulement Diagramme de flux Cartographies des flux de valeur (Value Stream Mapping, VSM) Voice of customers Arbres des CQP Pondération Importance / Satisfaction Protocole de données Outils statistiques avancés (tests d'hypothèse, droits de régression, analyses multifactorielles...)
Black Belt	Ingénieur, Chef de projet d'amélioration continue, pilote de processus, consultant qui souhaitent devenir Chefs de projet complexes	Déploiement d'un projet d'amélioration complexe d'un ou plusieurs processus selon la méthodologie DMAIC Encadrement de niveaux Green Belt	Diagnostic Lean Six Sigma d'un macro-processus Réunions de formation et d'information Ateliers de brainstorming Enquêtes Recueil de données Benchmark Outils statistiques experts (analyses multivariées, régressions multiples, analyse de variance (ANOVA) avancée, plans d'expérience...) ROI



Certification

## 2.3 LES SPECIFICITES DU LEAN SIX SIGMA

### Définition du Lean Six Sigma

Le Lean Six Sigma est l'alliance des deux concepts qui relient les notions de productivité (le Lean) et de qualité (le Six Sigma). Il s'agit d'une méthodologie rigoureuse qui **s'applique aux processus** (et non pas seulement aux problèmes) dans le but de :

- Améliorer la satisfaction des clients,
- Améliorer la performance financière de l'entreprise,
- Répondre aux objectifs stratégiques définis par la Direction Générale.

L'approche du Lean Six Sigma doit permettre d'enclencher un processus d'amélioration continue à tous les niveaux de l'organisation pour être viable. Pour se faire, l'organisme doit d'une part décliner les objectifs de l'organisation au niveau opérationnel de la Direction générale jusqu'à chaque machine de production ou chaque poste de travail par exemple, et d'autre part intégrer une culture de déploiement participatif de la culture du Lean Six sigma. L'efficacité et la réussite des démarches Lean Six Sigma proviennent en bonne partie de l'intégration des pratiques et outils clés du management de projet.

Les outils et les méthodes du Lean Six Sigma dans le cadre d'une démarche DMAIC (Définir, Mesurer, Analyser, Innover, Contrôler) s'appliquent à couvrir les principaux risques classiques d'échec de la conduite de projet : besoins du commanditaire du projet mal identifiés, objectifs insuffisamment définis, ressources et compétences nécessaires non disponibles. **DMAIC** est la méthode qui permet de réaliser les objectifs du Lean Six Sigma (objectifs de satisfaction clients, d'économie de moyens, de bonheur au travail ou encore de protection de l'environnement). Il s'agit d'une méthode d'investigation expérimentale, analytique et scientifique exécutée en mode projet. C'est d'ailleurs la démarche que tout bon praticien (qu'il soit médecin ou garagiste) applique afin de résoudre durablement un problème.

### Avantages de la méthodologie « Lean Six Sigma » pour les organisations

La focalisation sur les processus stratégiques a de nombreux avantages reconnus notamment par l'AFNOR, et globalement par les entreprises qui y ont recours, elle permet en outre de :

- Travailler sur les valeurs définies par le client (voice of customer),
- Se concentrer sur les attentes des actionnaires (voice of business),
- Simplifier les processus : flux d'informations, de production...
- Supprimer les dysfonctionnements,
- Optimiser les ressources humaines, matérielles et financières,
- Réduire la dispersion des processus organisationnels,
- Améliorer les performances opérationnelles et les garantir (capabilité des processus),
- Connaître et améliorer les facteurs influents du processus,
- Améliorer les conditions de travail et réduire le stress,
- Créer les conditions nécessaires à la collaboration interservices / inter-directions,
- Donner aux « opérationnels » les moyens et outils d'amélioration.



Si la base d'action initiale du Lean Six Sigma est la **production**, cette méthodologie a rapidement dépassé ce territoire pour investir toutes les **fonctions support à la production** (maintenance, méthodes, approvisionnements), **les fonctions tertiaires industrielles** telles que la R&D, le développement et l'industrialisation des produits ou encore les achats. Cette évolution Lean Six Sigma concerne désormais **l'ensemble des fonctions** (RH, Finance, Services Généraux, fonctions commerciales, IT/IS) et **l'ensemble des secteurs d'activités** (Banque/ assurances, Finance, Services).

En effet, **l'ensemble du secteur industriel et tertiaire répond désormais à un objectif stratégique qui implique de produire dans un laps de temps de plus en plus court et en divers lieux géographiques**. Afin de répondre à ces enjeux, les entreprises ont dû faire évoluer leur organisation pour optimiser leurs moyens de production et le potentiel de leurs équipes.<sup>4</sup> Le Lean management est aujourd'hui la principale méthode de management permettant de concilier l'ensemble de ces contraintes pour atteindre les objectifs fixés.

Orienté vers l'optimisation des processus via la recherche de la qualité, **le Lean Six Sigma a pour objectif principal de satisfaire le client en évaluant les capacités de l'organisation à répondre à ses attentes**. Le Lean Six Sigma, étant une alliance entre le Lean Management et le Six Sigma, il se différencie du taylorisme. En effet, le Lean Six Sigma tient compte d'une variable nécessaire : l'humain avec une identification et une gestion des compétences<sup>5</sup>.

Des chercheurs, tels que Arnaud Stimec<sup>6</sup> et François Dubet<sup>7</sup> ont montré l'importance de ce facteur pour créer une dynamique de Lean participatif et ses impacts sur l'accroissement du niveau de performance et des effets positifs sur la santé des collaborateurs.

L'intérêt porté au Lean Management et au Six Sigma s'est accentué ces dernières années tant au niveau académique que professionnel. En effet, chaque année une bourse est accordée par la Fondation pour les sciences sociales (FSS) pour encourager la recherche sur un thème particulier. En 2018, le sujet retenu était « Les mutations du travail ». De nombreux articles des lauréats de la FSS portaient sur le Lean management et Six Sigma. Ils ont été publiés aux éditions « La Découverte ».

---

<sup>4</sup> J. Drew, B. McCallum & S. Roggenhofer, Objectif Lean : réussir l'entreprise au plus juste, Eyrolles - Éditions d'Organisation, Paris, 2004

<sup>5</sup> [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/11/23/mutations-du-travail-le-lean-management-une-forme-moderne-du-taylorisme\\_5387289\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/11/23/mutations-du-travail-le-lean-management-une-forme-moderne-du-taylorisme_5387289_3232.html)

<sup>6</sup> « Le lean management est-il irresponsable ? », Revue pour l'Organisation Responsable, en collaboration avec Thierry Bertrand et Xavier Michel, n°10, octobre 2010.

<sup>7</sup> [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/11/23/mutations-du-travail-le-lean-management-une-forme-moderne-du-taylorisme\\_5387289\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/11/23/mutations-du-travail-le-lean-management-une-forme-moderne-du-taylorisme_5387289_3232.html)



Certification

### 3 BILAN QUANTITATIF ET QUALIFICATIF DES CERTIFICATIONS

#### 3.1 DEPLOYER LES OUTILS DE RESOLUTION DE PROBLEME SELON LA METHODE DMAIC - NIVEAU YELLOW BELT LEAN SIX SIGMA

L'évaluation quantitative concerne le nombre de personnes ayant réussi les certifications. Ce recensement est réalisé chaque année pour le grade de certification Yellow Belt Lean Six Sigma et permet également de suivre le nombre de certifications qui sont issues d'un financement CPF. Sur les **1,479** certifications tout grade confondus délivrées par XL Groupe au cours des 3 dernières années, les résultats concernant le grade Yellow Belt Lean Six Sigma se répartissent de la façon suivante :

	# certifiés en 2020	# certifiés en 2021	# certifiés en 2022 (au 01/10/22)	Total des 3 dernières années
Yellow Belt Lean Six Sigma	28 dont 5 CPF	43 dont 4 CPF	62 dont 8 CPF	133 dont 17 CPF

Il est à noter que 12,7 % des certifications Yellow Belt Lean Six Sigma délivrées sur les 3 dernières années concernent des individus ayant mobilisé leur CPF. Parmi ces individus ayant mobilisé leur CPF, il est à noter que certains bénéficient d'un abondement de Pôle Emploi (nos formations certifiantes étant référencées sur la plateforme KAIROS).

L'évaluation qualitative concerne la satisfaction des personnes et a trait à des questions concernant l'utilité de la certification dans la mission ou l'activité au quotidien des personnes certifiées, l'usage fait de la certification, l'évolution professionnelle éventuelle à la suite de la certification ou encore des compétences qui sont les plus utiles pour les certifiés dans leur poste opérationnel.

Les éléments présentés ci-dessous concernent les analyses par secteur d'activité et taille d'entreprise. Ces analyses sont issues de l'exploitation des données de notre système d'information.

Les personnes certifiées Yellow Belt Lean Six Sigma sont issues d'un profil varié d'entreprises tant en ce qui concerne le secteur d'activité que la taille. Les secteurs des services et banque / assurances représentent plus de 50%, démontrant une attractivité pour une certification DMAIC visant à optimiser les processus de services et de support administratif.

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par secteur d'activité pour lesquelles les certifications Yellow Belt Lean Six Sigma ont été délivrées :

Secteur d'activité	%
Agro-alimentaire	8,41
Banque et Assurance	15,89
Individus	13,08
Industrie manufacturière (Electronique, Mécanique, Equipements, ...)	27,10
Services (Informatique, Conseil, Editeurs, ...)	35,51



## Certification

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par taille pour lesquelles les certifications Yellow Belt Lean Six Sigma ont été délivrées. Les entreprises ETI et Grands comptes représentent plus de 50%, démontrant la pertinence des démarches DMAIC au sein d'organisations plus complexes.

Typologie	%
Individus	13,08
ETI	31,78
Grands comptes	31,78
PME	23,36

Concernant la typologie des personnes, le profil des personnes certifiées de niveau Yellow Belt Lean Six Sigma est principalement un public de chef de projet d'amélioration continue, de pilote de processus, de consultant exerçant dans le domaine du service ou de l'industrie, qui souhaitent déployer un projet simple d'amélioration d'un ou plusieurs processus avec la méthode DMAIC [Définir-Mesurer-Analyser-Innover-Contrôler] et les outils associés. Ces projets de niveau Yellow Belt Lean Six Sigma permettent de réduire la variabilité et d'améliorer les performances opérationnelles et financières d'un processus local.

Sur la base des retours des personnes ayant répondues aux questionnaires d'évaluation, l'obtention de la certification Yellow Belt Lean Six Sigma a principalement permis de prendre part à des initiatives d'amélioration continue au sein de leur organisation, de faire évoluer la fonction précédemment occupée en termes de périmètre, de responsabilité, de visibilité, parfois de changer de rôle et d'obtenir une promotion, parfois de favoriser la mobilité interne, d'accéder à un 1er poste de management de proximité.

Les quelques témoignages présentés ci-après ont été extraits de notre plateforme collaborative. Ces témoignages illustrent l'évaluation de la pratique de la certification par XL Groupe et/ou la valeur d'usage de la certification reçue par le bénéficiaire.

- **Témoignage 1** - Olivier MUNOZ, Senior Application Specialist in Immuno-cytometry, Becton Dickinson : « Me voilà certifié Lean Six Sigma Yellow Belt ! J'attendais avec impatience cette certification pour mieux appréhender l'approche d'audit et d'amélioration que je mène auprès de nombreux laboratoires publics ou privés travaillant dans le domaine de la Santé. Elle m'a permis de mieux disséquer un processus, d'utiliser l'ensemble des outils pour arriver à un véritable argumentaire d'efficacité, bien structuré avec statistiques d'argumentation et de suivi. Cela me motive aussi pour poursuivre vers le niveau de certification suivante ! »
- **Témoignage 2** - Jean-Marie BANKOLE, Ingénieur BU Manufacturing, Expleo : « La certification Yellow Belt Lean 6 Sigma m'a permis à la fois d'apprendre une méthode et d'intégrer un processus bien huilé de démarche de résolution de problèmes Cette certification a complété mes compétences en matière de « Gestion de Projets » dans sa globalité. »
- **Témoignage 3** - Alexandre CHATELUS, Manager, Nemera : « J'attendais depuis longtemps cette certification Yellow Belt Six Sigma. Etant dans l'industrie depuis plusieurs années, j'avais les bases du Lean mais cette certification m'a ouvert les champs des possibles. Elle répond parfaitement à mes besoins car j'avais initié avec mes collaborateurs, un groupe de travail pour lequel nous avons pu mettre en pratique tous ce que j'avais appris. »



Certification

### 3.2 DEPLOYER UN PROJET DMAIC D'AMELIORATION DES PERFORMANCES - NIVEAU GREEN BELT LEAN SIX SIGMA

Sur les **1,479** certifications tout grade confondus délivrées par XL Groupe au cours des 3 dernières années, les résultats concernant le grade Green Belt Lean Six Sigma se répartissent de la façon suivante :

	# certifiés en 2020	# certifiés en 2021	# certifiés en 2022 (au 01/10/22)	Total des 3 dernières années
Green Belt Lean 6 Sigma	101 dont 26 CPF	144 dont 23 CPF	153 dont 6 CPF	398 dont 55 CPF

Il est à noter que 13,8 % des certifications Green Belt Lean Six Sigma délivrées sur les 3 dernières années concernent des individus ayant mobilisé leur CPF. Parmi ces individus ayant mobilisé leur CPF, il est à noter que certains bénéficient d'un abondement de Pôle Emploi (nos formations certifiantes étant référencées sur la plateforme KAIROS).

Les éléments présentés ci-dessous concernent les analyses par secteur d'activité et taille d'entreprise. Ces analyses sont issues de l'exploitation des données de notre système d'information ;

Les personnes certifiées Green Belt Lean Six Sigma sont issues d'un profil varié d'entreprises tant en ce qui concerne le secteur d'activité que la taille. Les secteurs des services représentent un peu moins de 50%, démontrant une attractivité pour une certification DMAIC notamment au sein des grands cabinets de conseil pour renforcer leurs compétences dans l'optimisation des processus.

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par secteur d'activité pour lesquelles les certifications Green Belt Lean Six Sigma ont été délivrées :

Secteur d'activité	%
Agro-alimentaire	8,42
Banque et Assurance	2,72
Construction	0,27
Individus	10,05
Industrie manufacturière (Electronique, Mécanique, Equipements, ...)	29,89
Logistique	0,82
Santé	0,27
Services (Informatique, Conseil, Editeurs, ...)	47,55



## Certification

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par taille pour lesquelles les certifications Green Belt Lean Six Sigma ont été délivrées. Les entreprises ETI et Grands comptes représentent plus de 70%, démontrant que la démarche DMAIC semble plus appropriée au sein d'organisations plus complexes et structurées :

Typologie	%
Individus	10,05
ETI	44,29
Grands comptes	26,63
Hôpitaux	0,27
PME	18,75

Concernant la typologie des personnes, le profil des personnes certifiées de niveau Green Belt Lean Six Sigma est principalement un public de chef de projet d'amélioration continue, de pilote de processus, de consultant, exerçant dans le domaine du service ou de l'industrie, qui souhaitent déployer un projet d'amélioration d'un ou plusieurs processus avec la méthode DMAIC [Définir-Mesurer-Analyser-Innover-Contrôler] et les outils associés de niveau Green Belt Lean Six Sigma.

Cette certification permet d'acquérir les compétences pour cadrer un projet d'amélioration des performances en fixant des objectifs opérationnels et financiers atteignables, pour mesurer précisément le niveau de performance actuel, pour comprendre les causes de variations et de dérives dans un processus à partir de l'utilisation des outils statistiques et pour définir les solutions les plus adaptées garantissant des résultats durables. Elle permet également au Green Belt Lean Six Sigma d'encadrer des personnes de niveaux Yellow Belt.

Sur la base des retours des personnes ayant répondues aux questionnaires d'évaluation, l'obtention de la certification Green Belt Lean Six Sigma a principalement permis de prendre part à des initiatives d'amélioration continue au sein de leur organisation, d'ancrer l'amélioration continue dans leurs pratiques quotidiennes, de faire évoluer la fonction précédemment occupée en termes de périmètre, de responsabilité, de visibilité, parfois de changer de rôle et d'obtenir une promotion, parfois de favoriser la mobilité interne, d'accéder à un 1er poste de management de proximité, ou pour les personnes déjà en situation d'encadrement d'augmenter le périmètre de responsabilité et de collaborateurs.

Les quelques témoignages présentés ci-après ont été extraits de notre plateforme collaborative. Ces témoignages illustrent l'évaluation de la pratique de la certification par XL Groupe et/ou la valeur d'usage de la certification reçue par le bénéficiaire.

- **Témoignage 1** - Cassandra Dauvois, Responsable Assurance Qualité, Groupe L'OCCITANE :  
« Travaillant dans la qualité en industrie, j'attendais énormément de cette certification Green Belt Lean Six Sigma pour structurer les démarches d'amélioration. Je suis extrêmement satisfaite des outils et méthodologies que j'ai appris. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion de les mettre en application dès les semaines qui ont suivi cette certification. »



#### Certification

- **Témoignage 2** - Khaled Boulhamane, Consultant interne, GRDF : « Un grand merci à XL Formation pour cette certification Green Belt Lean 6 Sigma, C'est une recette gagnante pour devenir un chef de projet autonome, capable de guider des équipes : rigueur, méthode, principes, pragmatisme. Je recommande vivement cette certification. »
- **Témoignage 3** - Jean-Philippe Humeau, Consultant Manager Digitalisation, Siderlog Conseil : « Je partais avec la fausse idée que la certification Green Belt Lean Six Sigma était principalement dédiée à l'optimisation des processus industriels. Il n'en est rien ! La démarche, les outils proposés, sont adaptés aux domaines bancaires et des assurances qui sont "mes terrains de jeux". Me voici maintenant armé pour trouver des pistes d'amélioration aux processus métier avant d'envisager leur digitalisation. Merci pour cette transmission de réflexes/méthodes d'optimisation. »

### 3.3 CONCEVOIR ET DEPLOYER UN PROJET COMPLEXE DMAIC D'AMELIORATION DES PERFORMANCES - NIVEAU BLACK BELT LEAN SIX SIGMA

Sur les **1,479** certifications tout grade confondus délivrées par XL Groupe au cours des 3 dernières années, les résultats concernant le grade Green Belt Lean Six Sigma se répartissent de la façon suivante :

	# certifiés en 2020	# certifiés en 2021	# certifiés en 2022 (au 01/10/22)	Total des 3 dernières années
Black Belt Lean 6 Sigma	28 dont 27 CPF	80 dont 18 CPF	37 dont 4 CPF	145 dont 49 CPF

Il est à noter que 33,7 % des certifications Black Belt Lean Six Sigma délivrées sur les 3 dernières années concernent des individus ayant mobilisé leur CPF. Parmi ces individus ayant mobilisé leur CPF, il est à noter que certains bénéficient d'un abondement de Pôle Emploi (nos formations certifiantes étant référencées sur la plateforme KAIROS).

Les éléments présentés ci-dessous concernent les analyses par secteur d'activité et taille d'entreprise. Ces analyses sont issues de l'exploitation des données de notre système d'information ;

Les personnes certifiées Black Belt Lean Six Sigma sont issues d'un profil varié d'entreprises tant en ce qui concerne le secteur d'activité que la taille. Les secteurs de l'industrie et des services sont prépondérants représentent plus de 70%. La part des cabinets de conseil au sein du secteur des services indiquent que la certification Black Belt revêt une forte légitimité pour les clients de ces cabinets.



## Certification

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par secteur d'activité pour lesquelles les certifications Black Belt Lean Six Sigma ont été délivrées :

Secteur d'activité	%
Agro-alimentaire	10,94
Banque et Assurance	0,78
Individus	17,19
Industrie manufacturière (Electronique, Mécanique, Equipements, ...)	38,28
Services (Informatique, Conseil, Editeurs, ...)	32,81

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par taille pour lesquelles les certifications Black Belt Lean Six Sigma ont été délivrées. La part significative des PME s'explique notamment par la présence de petits cabinets de conseils :

Typologie	%
Individus	17,19
ETI	19,53
Grands comptes	31,25
PME	32,03

Concernant la typologie des personnes, le profil des personnes certifiées de niveau Black Belt Lean Six Sigma est principalement un profil d'ingénieur, de chef de projet d'amélioration continue, de consultant exerçant dans le domaine du service ou de l'industrie, qui souhaite déployer un projet d'amélioration complexe d'un ou plusieurs processus avec la méthode DMAIC [Définir-Mesurer-Analyser-Innover-Contrôler] et les outils associés de niveau Black Belt Lean Six Sigma.

Cette certification permet de valider les compétences nécessaires afin de traiter des problématiques importantes sur un ou des processus transverses à fort enjeux en termes d'organisation, d'accompagnement du changement, de variabilité et de performance à améliorer.

Elle permet également à un Black Belt Lean Six Sigma d'encadrer des personnes de niveau Green Belt. Elle fait appel à des outils et méthodes statistiques avancées au service de l'amélioration des performances d'un ou des processus. Les Black Belt Lean Six Sigma ont également souvent la responsabilité d'intégrer l'excellence opérationnelle dans les pratiques quotidiennes de leur entreprise ou en charge le déploiement de la démarche d'excellence opérationnelle sur un site, une entité (type « business unit ») ou à l'échelle d'une filiale ou d'un groupe.

Les quelques témoignages présentés ci-après ont été extraits de notre plateforme collaborative. Ces témoignages illustrent l'évaluation de la pratique de la certification par XL Groupe et/ou la valeur d'usage de la certification reçue par le bénéficiaire.

- **Témoignage 1** : Fréring Rodolphe, Sales & Marketing Director, Alinto Group  
« Avec cette certification Lean Six Sigma Black Belt, je dispose de la méthode, des outils et de l'esprit pour mener mes projets dans un contexte non industriel. Quelques semaines après la certification, un premier projet a été remis sous contrôle dans mon entreprise de services ! »



### Certification

- **Témoignage 2** : Lucie Loiseau, Project Director, DATA CASH SOLUTION  
« La certification Black Belt Lean Six Sigma demande un travail personnel important et de l'implication mais elle est essentielle pour avoir sa propre réflexion et mieux maîtriser la mise en œuvre de la méthodologie. »
- **Témoignage 3** : David LATOUCHE, Chef de projet Transformation  
« Cette nouvelle étape avec ma certification Black Belt Lean Six Sigma délivrée par XL Formation me permet de réellement approfondir la démarche et d'avoir désormais une vision au niveau entreprise de ce qu'il faut faire pour ancrer cette démarche. Son application dans le domaine des Services a tout particulièrement répondu à mes attentes et mes enjeux professionnels actuels. »