



Périmètre et bilan des 3 certifications Lean d'XL Groupe inscrites au répertoire spécifique de France Compétences 1^{er} octobre 2022

Table des matières

1	XL Groupe, Expert du Lean Management et du Six Sigma	2
2	Périmètre des certifications	3
2.1	Articulation des certifications	3
2.2	Public visé	4
2.3	Le Lean management, un mode d'organisation des activités de l'entreprise au service de l'efficacité	5
3	Bilan quantitatif et qualitatif des certifications.....	6
3.1	Déployer les outils de base du Lean - Niveau Yellow Belt Lean	6
3.2	Animer des chantiers et ateliers Lean - Niveau Green Belt Lean	8
3.3	Piloter une démarche Lean au sein d'une organisation - Niveau Black Belt Lean	10



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 humains 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 et 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.

2 PERIMETRE DES CERTIFICATIONS

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**. Le Lean 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 »¹.

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 niveau² 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** 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 ».

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

² Ces différences sont décrites dans la partie 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

Au sein des entreprises, différents acteurs sont garants de la réussite de l'implémentation d'une démarche Lean :

- Les **collaborateurs « opérationnels »** directement impactés par des chantiers de résolution de problèmes.
- Les **personnes en charge d'animer des équipes** sur des chantiers d'amélioration à l'échelle d'une équipe ou d'une direction.
- **L'animateur en charge de chantiers d'amélioration** permettant un gain de performance, **le garant de la dynamique d'amélioration continue** auprès de la direction et des équipes opérationnels qui pilote les différentes initiatives d'amélioration au sein d'une entreprise et **le sponsor** (membre de direction) en charge de la définition des objectifs, de l'allocation des ressources et de la valorisation des gains.

Ainsi, dans une organisation Lean, **quatre facteurs** composent le système de management :

1) « La personne la plus importante de l'entreprise est celle qui produit pour le client, celle qui travaille directement pour le client » : les ouvriers sur la ligne, les collaborateurs des centres d'appels, les commerciaux sur le terrain, les équipes de facturation ... doivent être au cœur du projet en tant qu'acteur et vecteur de Lean. Pour ce faire, ils doivent être formés et avoir une qualification adaptée en termes de polyvalence et de poly compétences.

2) Un management et des processus tenant compte du facteur humain grâce à la supervision active ou l'Animation à Intervalles Courts (AIC), la définition des objectifs de performance opérationnelle, l'affichage terrain des objectifs et des actions d'amélioration, l'animation de rituels, la résolution de problème...

3) Des indicateurs factuels permettant de piloter les Performances sécurité, qualité, délai et coûts et d'évaluer les ressources nécessaires et les gains générés,

4) Une valorisation des bénéfices sur 3 niveaux : pour les collaborateurs (amélioration des conditions de travail, valorisation des compétences), pour l'entreprise (optimisation des ressources, amélioration de la performance) et pour les clients (satisfaction en termes de qualité, délai et coût).



Certification

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

Niveau	Public visé	Contenu	Outils spécifiques
Yellow Belt	Techniciens, agents de maîtrise, responsables d'équipe de proximité, opérationnels (niveau 5)	Participation à des chantiers Lean Mise en place d'outils de résolution de problèmes	Cartographie des flux de valeur Charte projet Analyse de déroulement 5S Standards au poste
Green Belt	Techniciens, ingénieurs, agents de maîtrise, responsables d'équipe ou d'unité (niveaux 5 à 7)	Animation de chantier d'amélioration	Indicateurs de performance Planning et équipe projet Voix du client et SIPOC
Black Belt	Ingénieurs, managers, responsables ou directeurs amélioration continue ou excellence opérationnelle (niveaux 6 à 7)	Pilotage de chantiers de transformation et/ou d'optimisation de la chaîne de valeur globale	Entretiens groupe et individuel Analyse de données (flux, pilotage, écoute clients) Ateliers de brainstorming Diagnostic de performance Amdec procédé et moyens Maintenance Productive Totale (TPM)

2.3 LE LEAN MANAGEMENT, UN MODE D'ORGANISATION DES ACTIVITES DE L'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'EFFICACITE

Issu de l'anglais « *Lean* », qui signifie « maigre » en français, le *Lean management* est un mode d'organisation créé initialement pour le groupe japonais Toyota. Il vise à « générer de la valeur ajoutée maximale le plus rapidement possible et au coût le plus faible »³. Il est fondé sur deux piliers : **la production sans défaut** (éviter le gaspillage à tous les niveaux via l'optimisation de la gestion des ressources et **fiabiliser la qualité des produits et services fournis**) et optimiser le délai de réponse au client (production dite « **à flux tirés** »). Orienté vers l'optimisation des processus et l'implication des équipes via l'amélioration de la sécurité, de la qualité, des délais et des coûts, le Lean Management a pour objectif principal de satisfaire le client en évaluant les capacités de l'organisation à répondre à ses attentes. Le Lean management est différent du taylorisme dans le sens où il tient compte d'une variable nécessaire, l'humain, avec une identification et une gestion des compétences. Des chercheurs, tels qu'Arnaud Stimec⁴ et François Dubet 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.

³ <https://www.supplychaininfo.eu/lean-management/>

⁴ « Le lean management est-il irresponsable ? », Revue pour l'Organisation Responsable, en collaboration avec Thierry Bertrand et Xavier Michel, n°10, octobre 2010.



Certification

Cette méthode, qui a fait ses preuves, permet aux entreprises qui l'emploie de bénéficier de nombreux avantages concurrentiels⁵ :

- Une diminution des stocks, en optimisant les quantités de produits conservés en cas de fluctuation imprévue de la demande
- Une réduction importante du gaspillage et des déchets émis par l'entreprise
- La création d'une production à flux tirés avec la méthode « juste à temps »
- Une meilleure gestion des compétences favorisant la flexibilité des salariés

Le *Lean management* opère une transformation sur l'ensemble des départements d'une entreprise. **C'est pourquoi chaque niveau hiérarchique, du plus opérationnel au plus stratégique, doit être impliqué dans son application**⁶. L'ensemble des secteurs industriels et tertiaires (services) 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.⁷

3 BILAN QUANTITATIF ET QUALITATIF DES CERTIFICATIONS

3.1 DEPLOYER LES OUTILS DE BASE DU LEAN - NIVEAU YELLOW BELT LEAN

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 et permet également de suivre le nombre de certifications qui sont issues d'un financement CPF. Sur les **1,479** certifications tous grades confondus délivrées par XL Groupe au cours des 3 dernières années, les résultats concernant le grade Yellow Belt Lean 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	18 dont 8 CPF	88 dont 7 CPF	119 dont 12 CPF	225 dont 27 CPF

Il est à noter que 12% des certifications Yellow Belt Lean 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.

⁵ <https://www.supplychaininfo.eu/lean-management/>

⁶ Les chercheurs Freddy et Michael Ballé reviennent en détail sur l'importance de l'implication de tous les métiers de l'entreprise dans leur ouvrage *Le Gold Mine, un récit lean*, éditions L'Harmattan, 2005. Freddy Ballé est également le fondateur de l'Institut Lean France. Lien : <https://www.institut-lean-france.fr/>

⁷ J. Drew, B. McCallum & S. Roggenhofer, *Objectif Lean : réussir l'entreprise au plus juste*, Eyrolles - Éditions d'Organisation, Paris, 2004



Certification

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 sont issues d'un profil varié d'entreprises tant en ce qui concerne le secteur d'activité que la taille. Les secteurs les plus représentés pour cette certification sont les secteurs de l'agro-alimentaire, de l'industrie et des services (le poids de l'agro-alimentaire dans cette répartition est de 20%). Cela semble démontrer l'intérêt de cette certification visant à améliorer les compétences des personnes sur les thématiques inhérentes aux méthodes de résolutions de problèmes, sujet largement partagé quel que soit le secteur d'activité.

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

Secteur d'activité	%
Agro-alimentaire	20,36
Banque et Assurance	3,17
Construction	0,45
Enseignement	9,95
Individus	11,31
Industrie manufacturière (Electronique, Mécanique, Equipements, ...)	28,51
Logistique	0,45
Services (Informatique, Conseil, Editeurs, ...)	25,79

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par taille pour lesquelles les certifications Yellow Belt Lean ont été délivrées. La part la plus significative des certifications est dans les entreprises de type ETI ce qui est en cohérence avec la nature de la certification et du public visé :

Typologie	%
Individus	11,31
Ecoles	9,95
ETI	52,94
Grands comptes	7,69
PME	18,10

Concernant la typologie des personnes, le profil des personnes certifiées de niveau Yellow Belt Lean est principalement un public de techniciens, d'agents de maîtrise, de responsables d'équipe de proximité exerçant dans le domaine du service ou de l'industrie, et qui souhaitent mettre en application dans leurs domaines et leurs pratiques professionnelles, des outils de résolution de problèmes et développer un état d'esprit basé sur le pilotage et l'analyse des écarts afin d'améliorer des performances locales.

Sur la base des retours des personnes ayant répondues aux questionnaires d'évaluation, l'obtention de la certification Yellow Belt Lean 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.



Certification

Les quelques témoignages présentés ci-après ont été extraits de notre plateforme collaborative de formation et de certification dans le cadre de l'évaluation de la certification en plusieurs étapes décrite précédemment. 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** : Laurent Pluchon, Directeur des Services Clients de Chronopost
« La certification Yellow Belt menée par XL Groupe a vraiment été d'une précieuse aide dans la construction et la standardisation du dispositif d'animation à intervalle court pour l'ensemble des centres et des collaborateurs. »
- **Témoignage 2** : Nicolas Mansion, Manager Business Consulting, Tomorrow by TW
« La certification Yellow Belt Lean avec XL Formation m'a permis d'acquérir les bases du Lean Management. Je me sens en capacité de déployer, de façon pragmatique, les outils de base du Lean et d'animer des chantiers d'amélioration. »
- **Témoignage 3** : Elisabeth Barberi, Chargée de Développement Affaires Internationales, Crédit Agricole des Savoie
« Obtenir la certification Yellow Belt Lean est une vraie fierté. C'est un vrai "couteau suisse", dotée d'outils efficaces et visuels pour mener les actions d'amélioration au quotidien »

3.2 ANIMER DES CHANTIERS ET ATELIERS LEAN - NIVEAU GREEN BELT LEAN

Sur les **1,479** certifications tous grades confondus délivrées par XL Groupe au cours des 3 dernières années, les résultats concernant le grade Green Belt Lean 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	64 dont 30 CPF	153 dont 50 CPF	180 dont 11 CPF	397 dont 91 CPF

Il est à noter que 22,9% des certifications Green Belt Lean 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 (combinaison des données de l'ERP et de la plateforme collaborative de formation et de certification).

Les personnes certifiées Green Belt Lean sont issues d'un profil varié d'entreprises tant en ce qui concerne le secteur d'activité que la taille. Les secteurs les plus représentés pour cette certification sont les secteurs de l'industrie et des services. L'industrie manufacturière a dans cette répartition le poids le plus important, ce qui semble démontré la pertinence de cette certification dans un contexte de réindustrialisation nécessitant des profils ayant des compétences liées à la mise en place de nouvelles lignes de production, de nouveaux ateliers ou de nouvelles usines.



Certification

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

Secteur d'activité	%
Agro-alimentaire	5,54
Banque et Assurance	3,70
Construction	1,39
Enseignement	4,62
Individus	20,09
Industrie manufacturière (Electronique, Mécanique, Equipements, ...)	39,49
Logistique	1,45
Services (Informatique, Conseil, Editeurs, ...)	23,33

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par taille pour lesquelles les certifications Green Belt Lean ont été délivrées. Les entreprises de type ETI et PME représentent plus de 50% et sont majoritairement dans le secteur industriel comme présenté ci-dessus. Cette prépondérance du secteur industriel est en cohérence avec la nature de la certification et du public visé :

Typologie	%
Individus	20,09
Ecoles	4,62
ETI	31,41
Grands comptes	23,09
PME	20,79

Concernant la typologie des personnes, le profil des personnes certifiées de niveau Green Belt Lean est principalement un public de techniciens ou d'ingénieurs, d'agents de maîtrise ou de responsables d'équipe ou d'unité, exerçant dans le domaine du service ou de l'industrie qui souhaitent intégrer dans leurs pratiques professionnelles, l'animation complète d'un chantier d'amélioration en adoptant les méthodes et outils du Lean Management. Ils structurent le chantier, le pilote et animent les équipes en développant l'intelligence collective. Ils permettent ainsi la mise en place de solutions pérennes et exploitables afin d'améliorer la performance de leur entité en lien avec les enjeux de l'entreprise.

Sur la base des retours des personnes ayant répondues aux questionnaires d'évaluation, l'obtention de la certification Green Belt Lean 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 de formation et de certification dans le cadre de l'évaluation de la certification en plusieurs étapes décrite précédemment.

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.



Certification

- **Témoignage 1** : Valérie SILVA, Responsable RH, Eramet
« En tant que DRH, la certification Green Belt a rempli plusieurs objectifs : accompagner le déploiement d'une démarche Excellence Opérationnelle au sein de ma société, savoir piloter mes propres chantiers RH avec une méthode éprouvée, être partie prenante d'autres projets en partageant la même méthodologie, et à titre personnel envisager une future orientation professionnelle dans ce domaine. C'est une certification pragmatique, pleine de bon sens, orientée méthode et résultats qui donne envie de passer à l'action en équipes. Selon moi très utile à beaucoup de fonctions de l'entreprise. »
- **Témoignage 2** : Kévin LE GUEN, PRÉVISIONNISTE DES VENTES, Cooperl Salaisons
« Suite à ma certification Yellow Belt il y a 2 ans, la certification Green Belt apparaissait comme une évidence dans le but d'approfondir mes connaissances sur le Lean Management pour augmenter mon expertise dans l'application sur le terrain. La certification Green Belt permet réellement de traiter un projet complet avec une équipe pluridisciplinaire. »
- **Témoignage 3** : Thomas Seigneur, Superviseur Maintenance, Celgene
« Je vais pouvoir directement appliquer les outils Lean dans la mise en œuvre de mon projet opérationnel. La certification va me servir pour la suite de ma carrière professionnelle. »

3.3 PILOTER UNE DEMARCHE LEAN AU SEIN D'UNE ORGANISATION - NIVEAU BLACK BELT LEAN

Sur les **1,479** certifications tous grades confondus délivrées par XL Groupe au cours des 3 dernières années, les résultats concernant le grade Black Belt Lean 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	36 dont 12 CPF	68 dont 24 CPF	77 dont 11 CPF	181 dont 47 CPF

Il est à noter que 25,9% des certifications Black Belt Lean 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 personnes certifiées Black Belt Lean sont issues d'un profil varié d'entreprises tant en ce qui concerne le secteur d'activité que la taille. Les secteurs les plus représentés pour cette certification sont les secteurs de l'industrie et des services. Par ailleurs, le poids des individus est également très important (plus de 30%), ce qui semble démontré que cette certification est un levier fort d'employabilité, notamment pour les personnes visant à évoluer vers des postes de Responsable de Transformation.

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

Secteur d'activité	%
Agro-alimentaire	3,80
Banque et Assurance	1,63
Construction	2,72
Enseignement	2,17
Individus	33,70
Industrie manufacturière (Electronique, Mécanique, Equipements, ...)	25,00
Logistique	1,09
Santé	1,09
Services (Informatique, Conseil, Editeurs, ...)	28,80

Le tableau ci-dessous illustre la typologie d'entreprises par taille pour lesquelles les certifications Black Belt Lean ont été délivrées. Les entreprises de type ETI et PME représentent un peu moins de 50%, et les individus comme indiqué précédemment représentent plus de 30% des certifiés :

Typologie	%
Individus	33,70
Ecoles	2,17
ETI	18,48
Grands comptes	15,76
Hôpitaux	1,09
PME	28,80

Concernant la typologie des personnes, le profil des personnes certifiées de niveau Black Belt Lean est principalement un public d'ingénieurs, de managers, de responsables ou de directeurs Amélioration Continue ou Excellence opérationnelle, exerçant dans le domaine du service ou de l'industrie qui souhaitent intégrer dans leurs domaines et leurs pratiques professionnelles les outils avancés du Lean dans un contexte d'optimisation de la chaîne de valeur globale. Pour déployer la démarche de transformation, ils évaluent les opportunités d'amélioration en lien avec les enjeux stratégiques, ils structurent la démarche en identifiant les chantiers d'amélioration à forts enjeux. Ils pilotent la transformation et animent directement des projets d'amélioration transverses, en accompagnent les équipes managériales et opérationnelles dans le changement culturel sous-jacent. Les Black Belt Lean ont également souvent la responsabilité d'intégrer l'excellence opérationnelle dans les pratiques quotidiennes de leur entreprise ou en charge du 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.

Sur la base des retours des personnes ayant répondues aux questionnaires d'évaluation, l'obtention de la certification Black Belt Lean a principalement permis d'ancrer l'amélioration continue dans leurs pratiques quotidiennes, de prendre ou de renforcer un rôle d'encadrement, de prendre la responsabilité du 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 dans le cadre de l'évaluation de la certification en plusieurs étapes décrite précédemment. Ces témoignages



Certification

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** : Frédéric Jullien, Managing Director, Kingspan Light + Air
« La certification Black Belt est clé pour toute personne soucieuse d'engager et de piloter des projets d'amélioration continue que ce soit au sein de son entreprise, de son processus, ou de son métier. Pour ma part, c'est un accélérateur pour le déploiement de la démarche au sein de mon entité. »
- **Témoignage 2** : Erwan Nicolas, Dirigeant, Changeway
« La certification Black Belt en Lean Management de par sa densité et sa richesse, me permet d'avoir une meilleure maîtrise des concepts et des outils pour mettre en œuvre et pérenniser la démarche. »