



Baromètre Lean 2025

19 janvier 2026

6ème édition



www.apilean.com

apilean
LEAN FOR PEOPLE



Oscar

TORRES

VP Global Manufacturing
Cybersecurity & Digital identity (CDI)

THALES



Carine

VINARDI

Ex-Executive VP
R&D et Operations TARKETT

Auteure de plusieurs ouvrages dont
« Le Lean : atouts, impacts et limites »

RESTITUTION BAROMETRE LEAN 2025

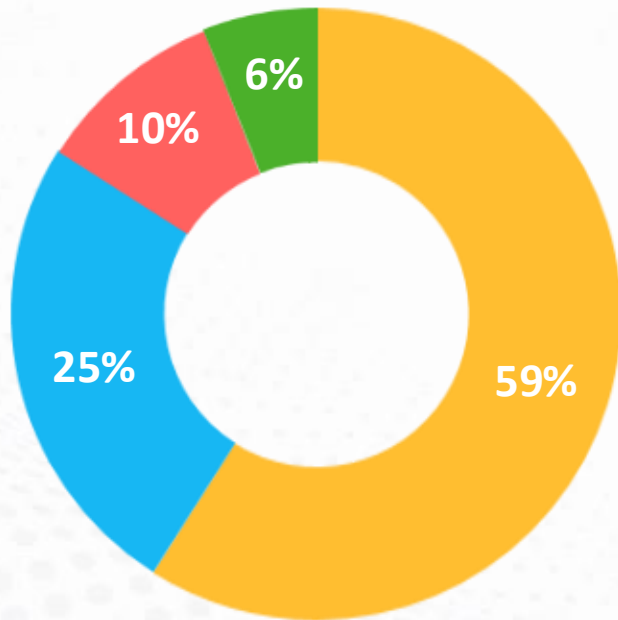
19 janvier 2026

Carlos
CARDOSO
Fondateur & Président



apilean

Que s'est-il passé avec vos activités Lean depuis 1 an ?

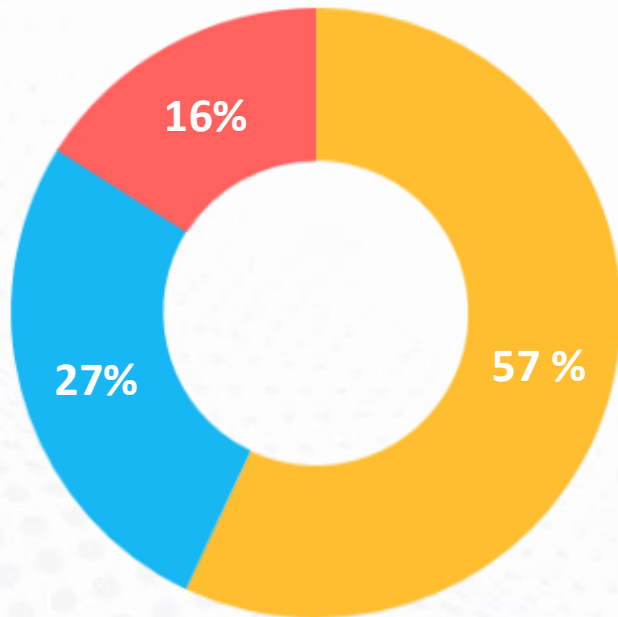


	2025		2024	2023	2022
● 59%	Nous replanifions les prochaines activités		67%	58%	59%
● 25%	Tout est comme avant	↓	28%	25%	20%
● 10%	Tout est remis en cause		3%	10%	11%
● 6%	Tout est arrêté ou désorganisé	↗	2%	6%	11%



- Pour 84% des entreprises ça continue mais c'est 10 points de moins ! Les turbulences sont toujours là et 16% se posent encore des questions (contre 5% l'année dernière).
- Le Lean n'est pas remis en cause en bloc, mais il est plus souvent réinterrogé, réajusté ou ralenti, sous l'effet cumulé des contraintes économiques, de la pression court terme et de la priorisation des ressources.

Le contexte économique et politique a-t-il remis en cause votre stratégie Lean ?

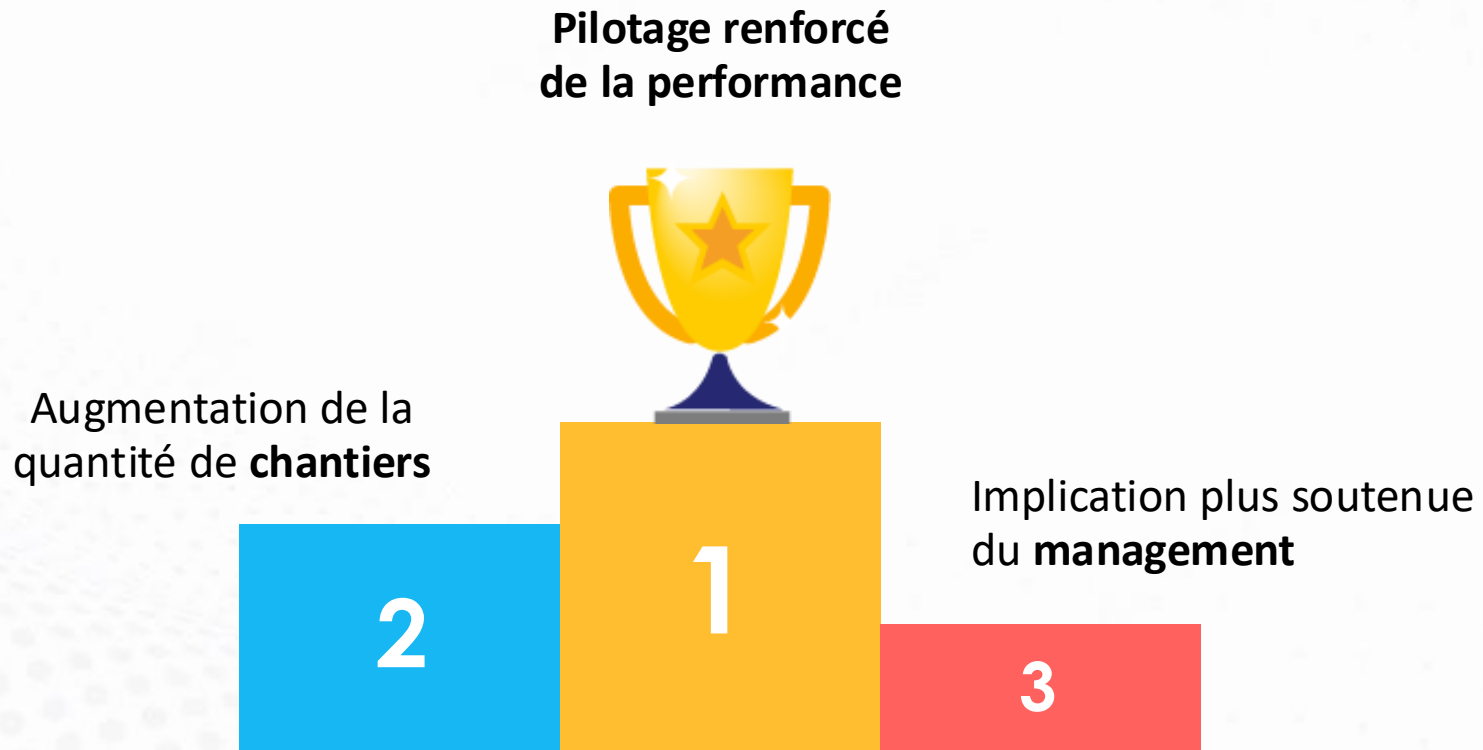


	2025		2024	2023	2022
● 57% Non			59%	59%	69%
● 27% Oui		→	30%	30%	16%
● 16% Trop tôt encore pour le savoir		↗	11%	11%	16%



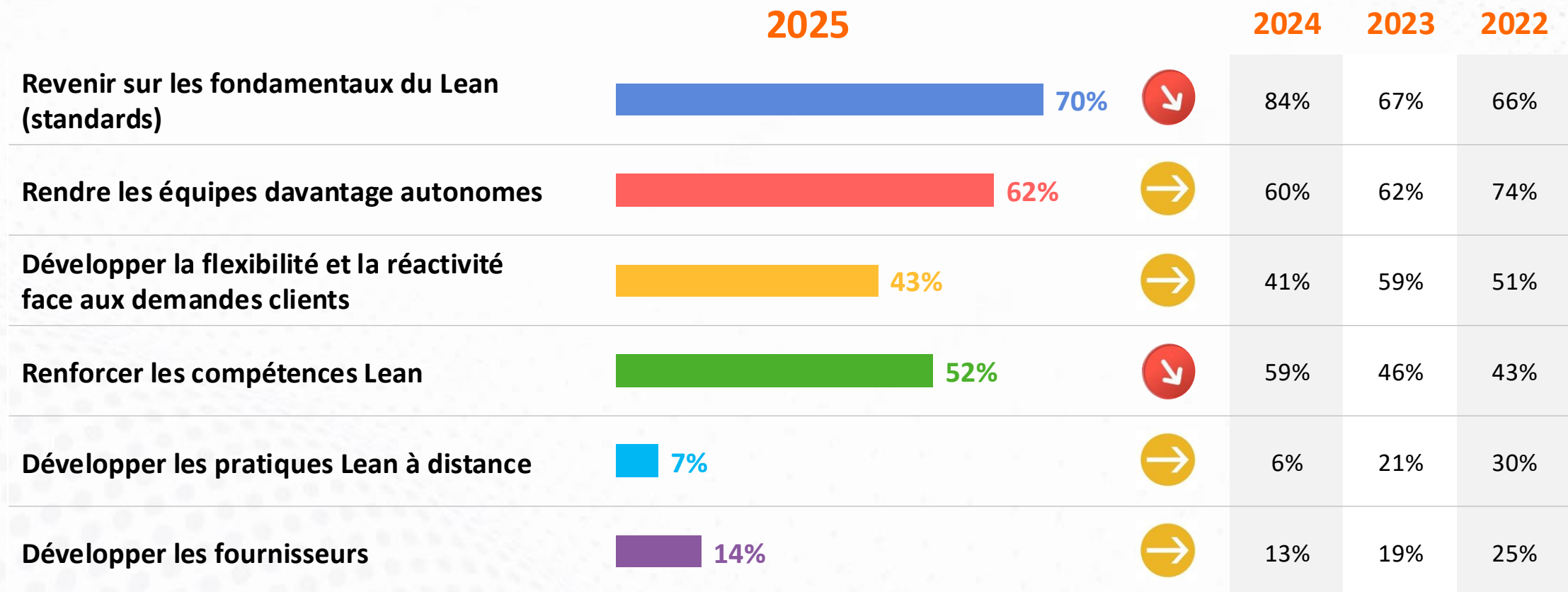
- 4 entreprises sur 10 sont quand même dans l'attente.
- Le Lean est désormais installé comme une démarche de fond dans beaucoup d'organisations, mais il reste sensible aux cycles économiques, notamment lorsqu'il n'est pas totalement intégré à la stratégie globale.

Quelles pratiques ont évolué en 2025 ?



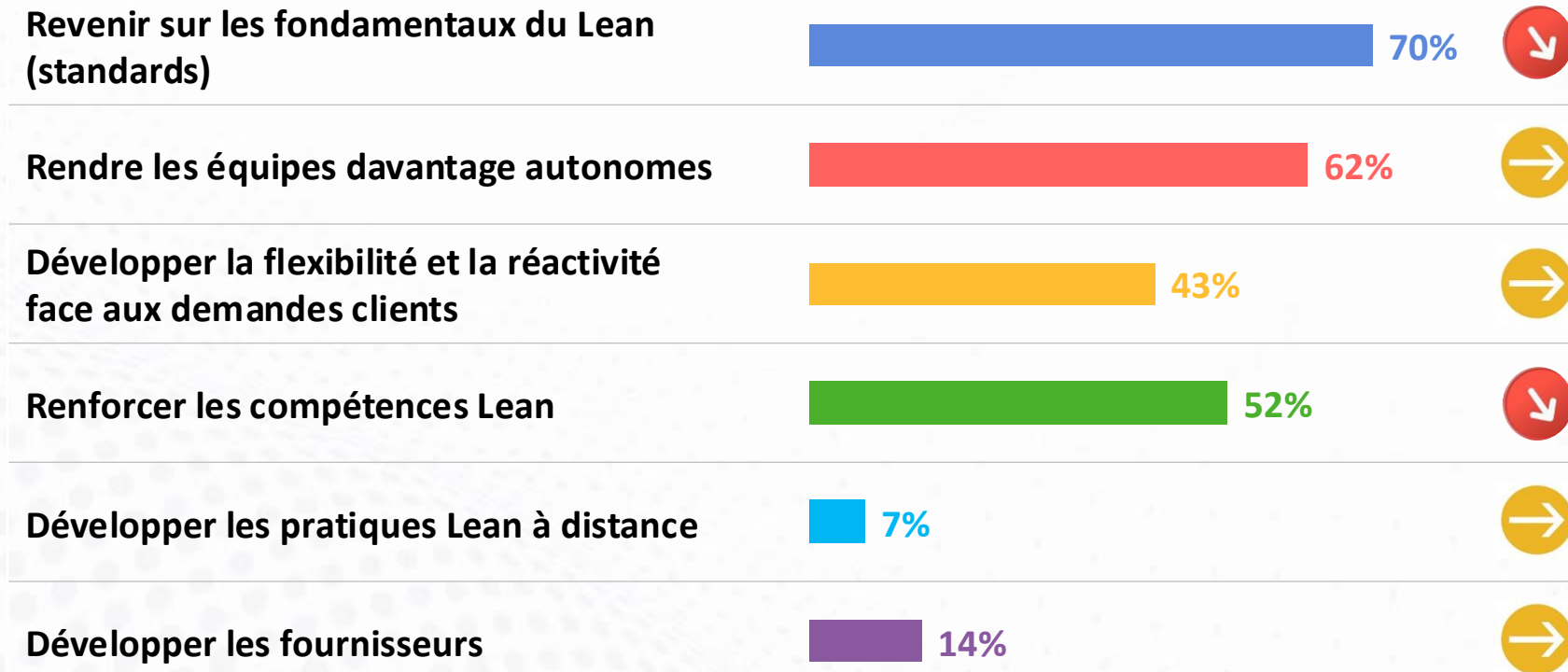
- Le TOP 3 est inchangé par rapport à 2024 et les chiffres sont assez stables d'une année sur l'autre.
- Les entreprises privilégient les pratiques immédiatement actionnables sur la performance opérationnelle, avant d'investir davantage dans des leviers plus structurants mais plus complexes comme la digitalisation.

Qu'est-ce que ces dernières années vous ont enseigné sur votre pratique du Lean ?



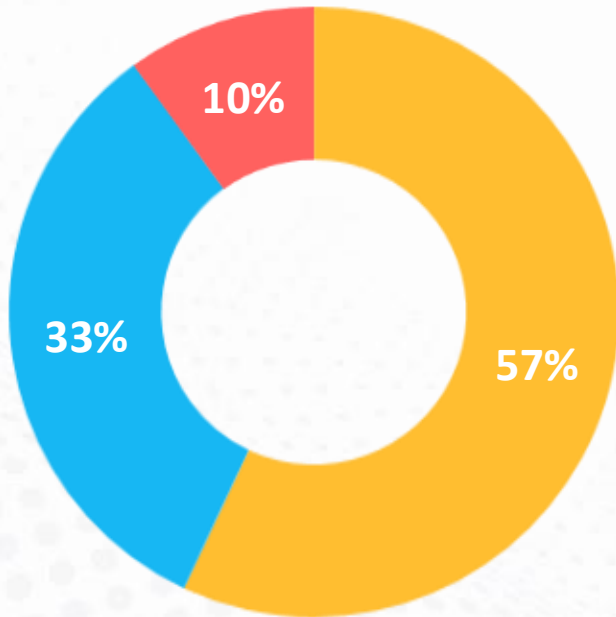
Qu'est-ce que ces dernières années vous ont enseigné sur votre pratique du Lean ?

2025



- Back to Basics est toujours la priorité de demain (5S, standards, kaizen, résolution de problèmes...).
- L'ordre est le même que l'année dernière.
- Les crises successives ont renforcé la conviction que les bases du Lean restent les plus robustes, tandis que les démarches plus périphériques sont repoussées.

Le déploiement de politique (Hoshin kanri, OKR...) est-il toujours un levier de performance ?

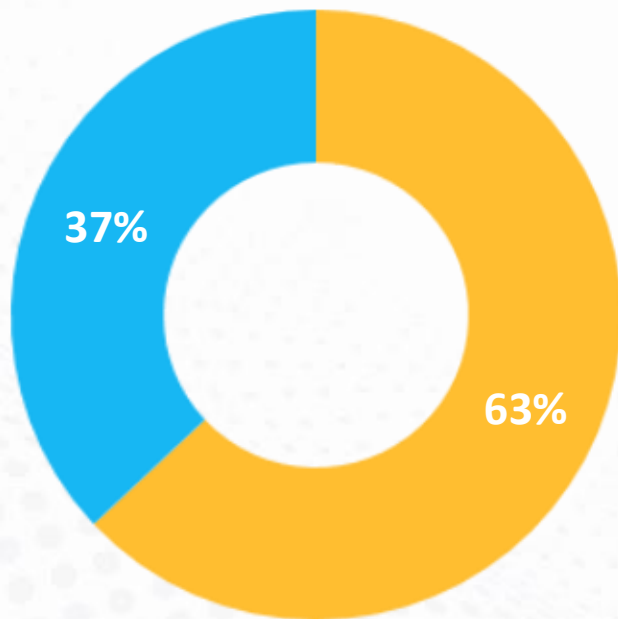


	2025		2024	2023	2022
● 57% Oui		↓	69%	56%	63%
● 33% Je ne pratique pas		↑	24%	38%	27%
● 10% Non			7%	6%	11%



- Presque 1 entreprise sur 2 n'utilise pas cette méthode de déploiement de politique.
- Ces démarches sont reconnues comme efficaces, mais leur niveau d'exigence élevé en matière d'alignement managérial et de discipline freine leur déploiement à grande échelle.

Y-aura-t-il dans les prochaines années une autre manière de conduire le Lean ?



	2025		2024	2023	2022
● 63% Oui		→	62%	71%	62%
● 37% Non			38%	29%	38%



- Exactement les mêmes chiffres que l'année dernière.
- Les organisations anticipent des évolutions de forme (outils, digital, IA) mais sans remettre en cause le socle méthodologique Lean.



Revenir (encore) aux fondamentaux du Lean

Maîtriser le Lean “d’hier” (terrain, standards, résolution de problèmes, respect) avant de chercher à le réinventer.

Faire du Lean une culture d’entreprise, pas un outil de plus

Déployer le Lean à l’échelle de toute l’entreprise, porté par la direction et le management, jusqu’au conseil d’administration.

Passer de la planification à l’action

Moins de discours, moins de cadres théoriques, plus d’actions concrètes et visibles sur le terrain.

Garder un Lean simple et pragmatique

Attention à une digitalisation ou une IA qui complexifieraient les démarches et éloigneraient les équipes du sens.

Utiliser le digital et l’IA comme des catalyseurs, pas comme des fins

Digital et IA doivent soutenir le management de la performance, la remontée de problèmes et la décision, sans remplacer l’humain.

Libérer du temps aux managers et aux équipes

Réduire le temps passé à collecter et traiter des données pour renforcer la présence terrain, le coaching et la résolution de problèmes.

Renforcer l’implication et l’autonomie des opérateurs

Donner plus de pouvoir de décision aux équipes terrain dans la résolution des problèmes et l’amélioration continue.

Intégrer pleinement les enjeux RSE et environnementaux

Orienter davantage le Lean vers la réduction de l’impact environnemental et la contribution aux enjeux sociétaux.

Faire évoluer le Lean vers les processus de management

Appliquer le Lean aux processus de décision, de gestion de projets et d’organisation, pas uniquement aux opérations.

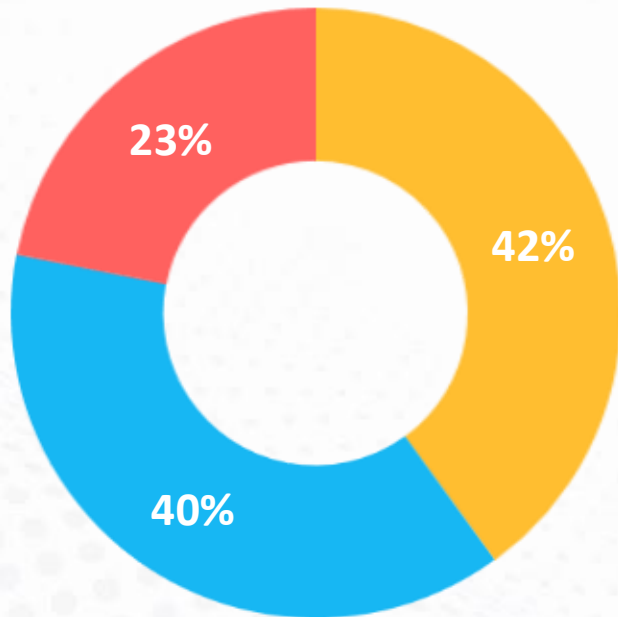
Clarifier la valeur et le ROI des usages IA

Avancer sur des cas d’usage concrets, mesurables, pour éviter les attentes irréalistes ou les effets de frustration autour de l’IA.@

Propositions pour le Lean de demain

#32 idées

Vos ressources actuelles vous permettent-elles de relever les défis Lean de demain ?



	2025		2024	2023	2022
● 42% Non		↗	38%	53%	56%
● 40% Oui			39%	33%	29%
● 18% Je ne sais pas			23%	14%	15%



- La tension sur les compétences Lean est réelle, mais certaines organisations ont commencé à réinvestir dans les rôles, les formations et les expertises.

Quelles sont les populations à accompagner en priorité demain ?

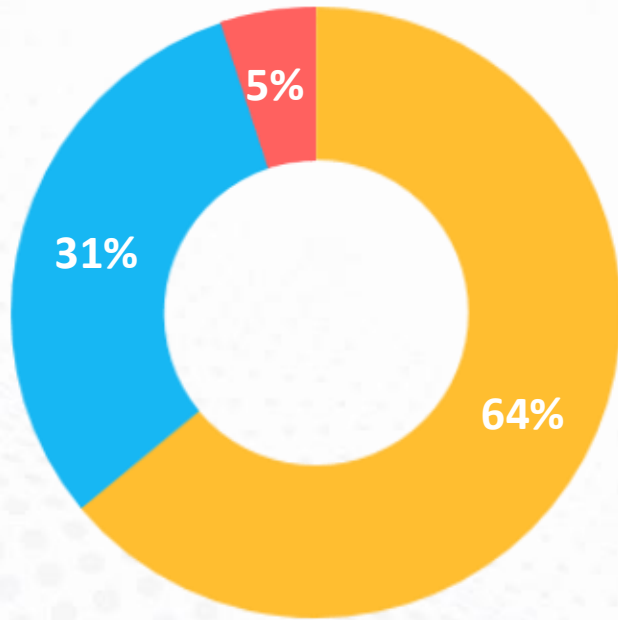
2025 Vs 2024

1	Managers	=
2	Opérateurs	=
3	Fonctions supports (Maintenance, Qualité, RH, Finance...)	=
4	Logistique	=
5	Fournisseurs	=
6	Clients	=



- Le classement reste parfaitement inchangé avec toujours un focus à faire sur les managers.
- Le management reste le levier prioritaire identifié pour assurer la cohérence et la durabilité des démarches Lean.

Comment dispensez-vous la formation Lean?

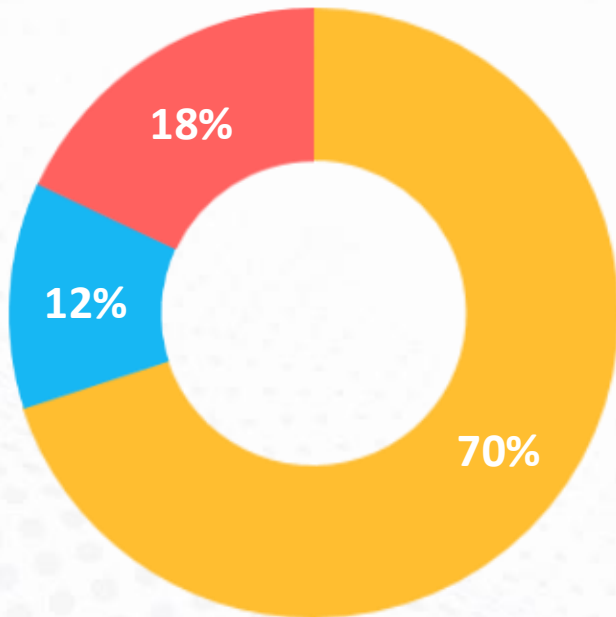


2025				2024	2023
● 64%	100% en présentiel	↗		62%	56%
● 31%	Plutôt présentiel mais avec une touche de distanciel	↘		34%	38%
● 5%	Plutôt distanciel mais avec une touche de terrain			2%	6%
● 0%	100% en distanciel			2%	0%



- Une attente sur davantage de présentiel sur la formation, les stagiaires veulent se voir.
- Le Lean étant très ancré dans la pratique terrain, le présentiel est perçu comme plus efficace pour l'apprentissage collectif et le partage d'expériences.

Accompagnez-vous vos fournisseurs dans leur démarche Lean ?



	2025		2024	2023	2022
● 70% Non		↗	66%	46%	42%
● 12% Non concerné			12%	28%	40%
● 18% Oui			22%	25%	19%



- Le NON progresse encore alors que les blocages peuvent provenir de la chaîne globale.
- L'accompagnement fournisseurs reste complexe à structurer, souvent perçu comme coûteux et difficile à prioriser, malgré les tensions supply chain.

Quels domaines du Lean seront encore plus importants demain ?

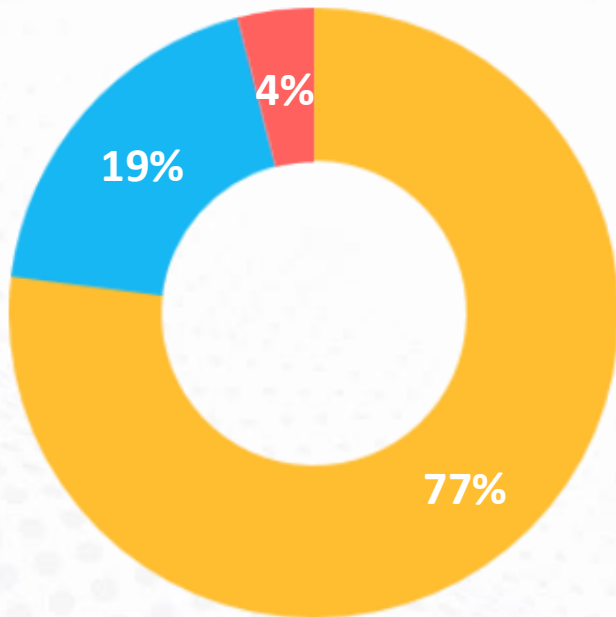
2025

1	Résolution de problèmes	=
2	Standards & formation des collaborateurs	=
3	Gestion des routines & management	=
4	Politique flux & stock	+1
5	Déploiement de politique (Hoshin kanri)	-1
6	Ergonomie, Sécurité, Environnement...	=
7	Gestion des équipements	=



- Le Top 3 est toujours le même.
- Les entreprises cherchent à sécuriser leurs flux et leur réactivité, dans un contexte d'instabilité.

Le Lean est-il une réponse aux enjeux de frugalité du moment ?

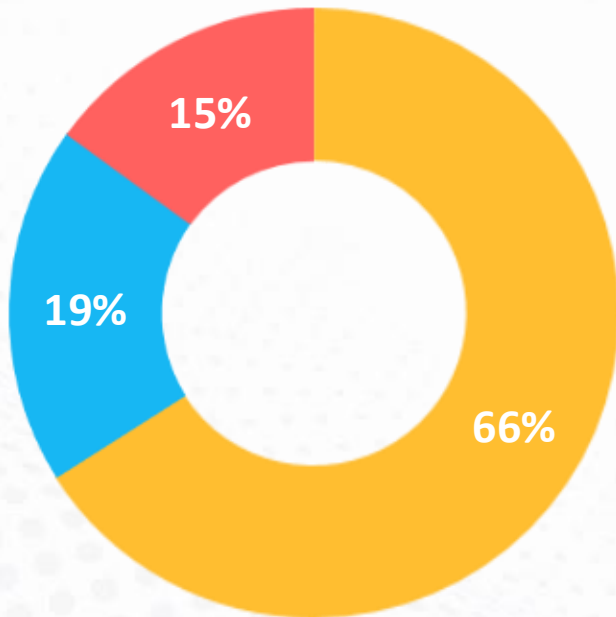


	2025		2024
● 77% Oui		↘	82%
● 19% Je ne sais pas		↗	13%
● 4% Non			5%



- Le Lean est reconnu pour ses bénéfices économiques, mais son lien explicite avec la frugalité durable reste encore partiellement formalisé.

Le Lean est-il une réponse aux enjeux environnementaux du moment ?

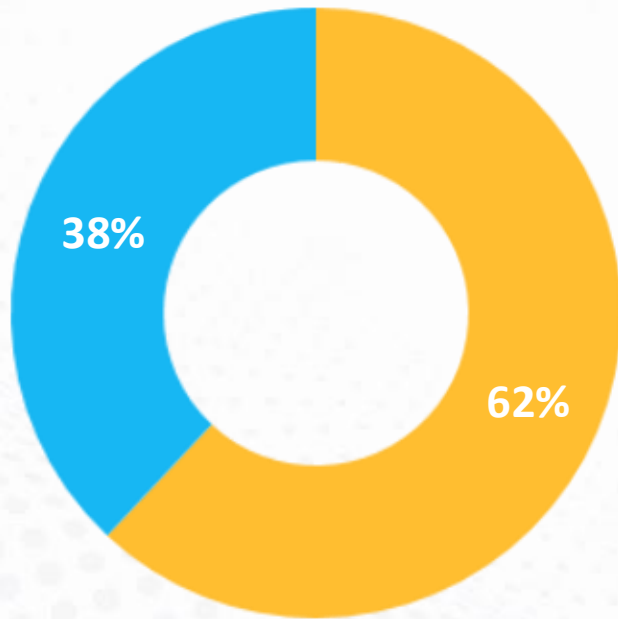


	2025		2024
● 66% Oui		↘	72%
● 19% Je ne sais pas		↗	13%
● 15% Non			15%



- Le lien Lean–environnement est reconnu, mais pas toujours mesuré ni outillé, ce qui freine l’adhésion pleine.

Vos projets d'investissement Usine du Futur ou 4.0 sont-ils freinés ?

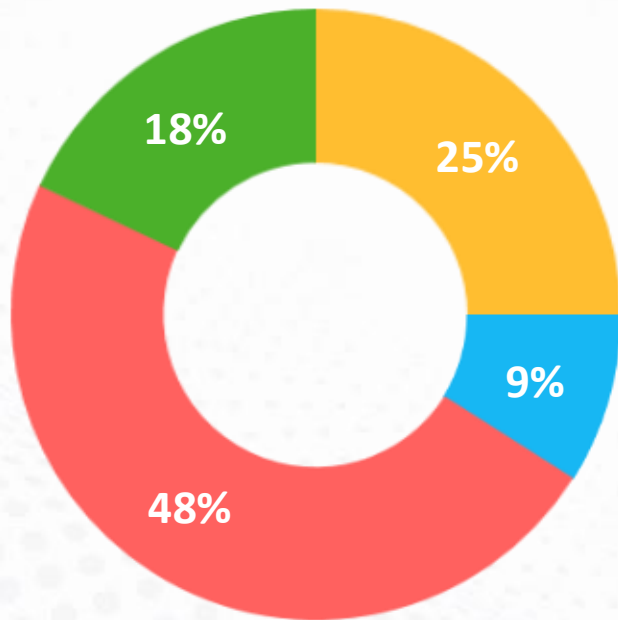


	2025		2024	2023	2022
● 62% Non		↗	57%	70%	71%
● 38% Oui			43%	30%	29%



- Détente sur les projets 4.0 avec un nouvel intérêt, poussé sûrement par l'IA
- Les projets 4.0 sont relancés de manière plus sélective, souvent recentrés sur des cas d'usage concrets.

Avez-vous commencé à digitaliser certaines pratiques Lean ?



2025			2024
● 25%	Non	↘	28%
● 9%	Nous avons prévu de le faire en 2026		14%
● 48%	C'est en cours	↗	45%
● 18%	C'est déjà bien en place		13%



- 66 % ont engagé une démarche (en cours ou en place).
- 25% n'ont pas encore entamé de démarche de digitalisation
- La digitalisation avance, mais reste conditionnée par la maturité Lean existante et les ressources disponibles.

Quelles activités sont à digitaliser en priorité ?

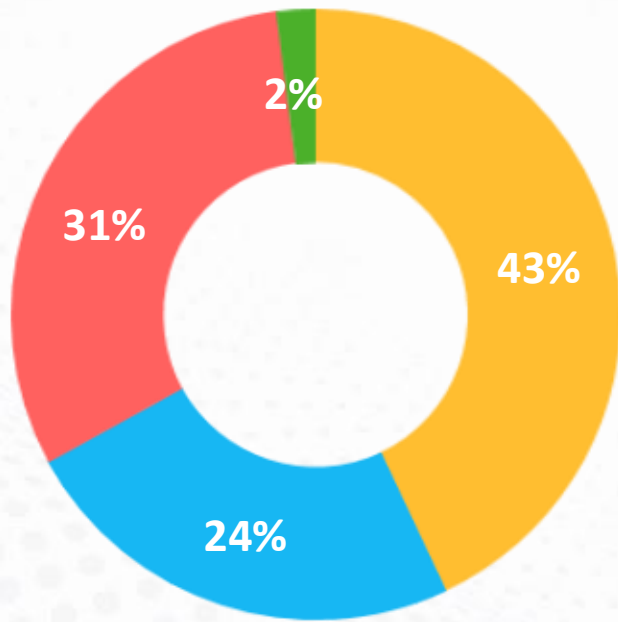
2025

1	Le management de la performance (indicateurs et datas). (=)
2	Le suivi de production en temps réel (=)
3	La résolution de problème et QRQC. (+1)
4	Les standards au poste (-1)
5	La maintenance (=)
6	La simulation et amélioration des processus (=)
7	La gestion des idées (=)



- Focus sur la data : Les priorités identifiées montrent une forte volonté de baser les décisions sur des données fiables et accessibles.
- Les entreprises priorisent les activités à fort impact décisionnel avant les outils plus structurants.
- L'optimisation du suivi et de la gestion de la résolution de problèmes est davantage plébiscitée.

L'IA est-elle un accélérateur de vos démarches Lean ?

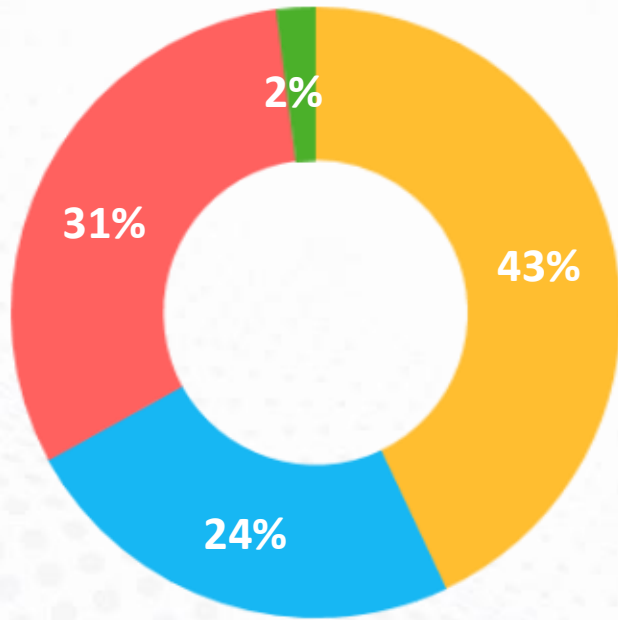


	2025		2024
● 43%	Non pas encore	⬇️	58%
● 24%	On y réfléchit sérieusement		20%
● 31%	Nous testons certaines choses	⬆️	21%
● 2%	C'est totalement intégré dans notre déploiement		1%



- Nette progression sur l'IA et les pratiques.
- L'IA entre par l'expérimentation locale, sans encore être intégrée comme un pilier structurant des démarches Lean.

L'IA est-elle un accélérateur de vos démarches Lean ?



2025		2024	
● 43%	Non pas encore	⬇️	58%
● 24%	On y réfléchit sérieusement		20%
● 31%	Nous testons certaines choses	⬆️	21%
● 2%	C'est totalement intégré dans notre déploiement		1%



Aide à l'identification des causes racines, analyse de cas similaires, capitalisation des résolutions passées.

Analyse de données opérationnelles, non-qualité, impacts clients, pilotage de la performance.

Anticipation des pannes, détection de récurrences, aide au diagnostic maintenance.

Analyse d'images, contrôle visuel automatisé, détection d'anomalies qualité.

Rédaction, synthèse de rapports, comptes rendus, structuration de documents standards.





Les 10 principaux usages d'IA

Recherche documentaire & knowledge management

Accès rapide aux normes, procédures, SMQSE, dossiers clients et bases de connaissances.

Formation & développement des compétences

Création de modules, quiz, supports pédagogiques et contenus opérateurs.

Automatisation de tâches & outils bureautiques

Macros Excel, automatisation de traitements, aide au codage (Excel / Python).

Organisation Lean & amélioration continue

Animation de chantiers Kaizen, VSM, simplification de processus, Lean administration.

Assistance aux fonctions support & décision

Chatbots internes (ex. SAP), aide à la décision, R&D, innovation, recouvrement, achats/qualité.



En synthèse...

Les 9 leçons

1. Le Lean continue mais il est sous tension

Le Lean résiste mais il est plus souvent ralenti, replanifié ou questionné. Il reste sensible aux cycles économiques.

2. Les pratiques Lean évoluent peu

Les entreprises privilégient la continuité et la stabilité plutôt que les ruptures méthodologiques.

3. Le déploiement de politique reste peu pratiqué

Le déploiement de politique est perçu comme puissant mais exigeant.

4. Le “Back to Basics” s’impose comme la priorité durable

Les fondamentaux sont perçus comme les leviers les plus robustes face à l’incertitude.

5. Le Lean de demain évoluera dans la forme, pas dans le fond

Les évolutions attendues concernent surtout les outils, le digital et l’IA, pas le socle Lean.

Les 9 leçons

6. Les ressources Lean reste un point de fragilité

Des tensions existent et ca demeure un sujet central.

7. Le management reste la population prioritaire à accompagner

Le management est identifié comme le levier clé de cohérence et de durabilité des démarches Lean.

8. La formation lean revient fortement au présentiel

Le Lean est confirmé comme une discipline d'apprentissage terrain et collectif.

9. Digital & IA : accélération réelle, mais encore expérimentale

Le digital et l'IA sont des accélérateurs en construction, pas encore des piliers structurants.

Notre métier : conjuguer performance et développement humain

Le Lean ne réussit durablement que s'il est incarné, vécu et compris par les équipes.



LEAN MANAGEMENT

Conseil & prestations de service pour améliorer la performance opérationnelle, durablement et visiblement.



Formation

Construire et animer des parcours sur-mesure pour faire monter en compétences vos équipes.



Soft Skills

Développer les postures managériales et les savoir-être professionnels qui rendent les transformations possibles.



LEAN MANAGEMENT

Conjuguer performance opérationnelle & développement humain

- CONSEIL & PRESTATION DE SERVICES
- FORMATION & INGENIERIE PEDAGOGIQUE
- COACHING & EMPOWERMENT
- CLUBS LEAN & ORGANISATION DE BENCHMARKING
- DIGITALISATION LEAN



Carlos
CARDOSO
Fondateur



Gregory
GENESTE
Directeur Général

**Merci à tous
et que la force du Lean
soit toujours avec vous !**



Retrouvez le REPLAY sur
notre chaîne Youtube APILEAN

