



Baromètre Lean 2023

29 janvier 2024

4ème édition



www.apilean.com





François
PAPIN

VP Opérations
France



Carine
PHAM

Chef de département
Industrial Excellence
System



BAROMETRE LEAN 2023

Carlos
CARDOSO
Fondateur



Gregory
GENESTE
Directeur Général



Notre approche pour cette 4ème édition

29 Janvier 2024

Décembre
2023

1

ENVOI
QUESTIONNAIRE
à une base ciblée
de 350 personnes
(Dir. Lean, DG, Dir.
Usine, Lean
Managers...)



Janvier
2024

2

EXPLOITATION
115 résultats
166 verbatims



3

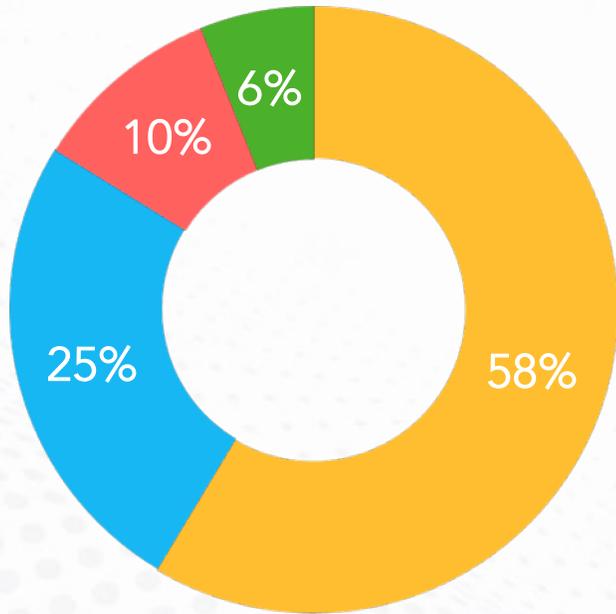
RESTITUTION
Les chiffres &
nos
commentaires





RESTITUTION

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

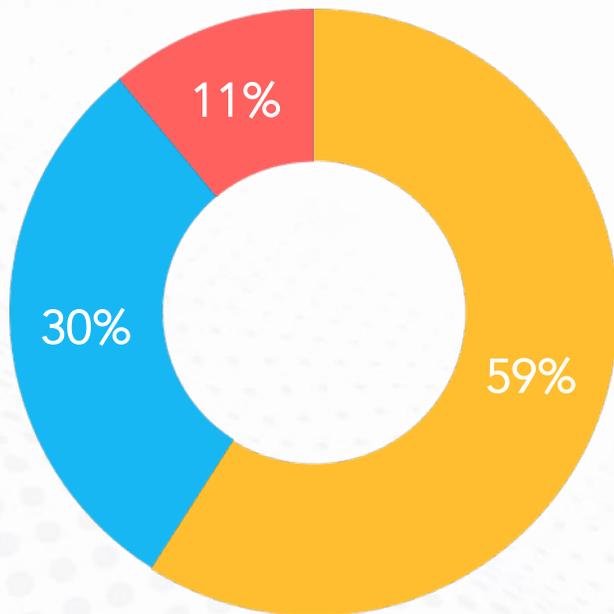


| | 2023 | | 2022 | 2021 | 2020 |
|-------|--|---|------|------|------|
| ● 58% | Nous replanifions les prochaines activités | → | 59% | 33% | 40% |
| ● 25% | Tout est comme avant | ↗ | 20% | 51% | 12% |
| ● 10% | Tout est remis en cause | → | 11% | 11% | 42% |
| ● 6% | Tout est arrêté ou désorganisé | ↘ | 11% | 5% | 6% |



- Pour 84 % des entreprises ça continue ! Les turbulences sont passées et le rythme de croisière est revenu.
- 16% se posent des questions, voir sont perdus...un peu moins que l'année dernière.

Les évènements de ces 3 dernières années ont-ils remis en cause votre stratégie Lean ?

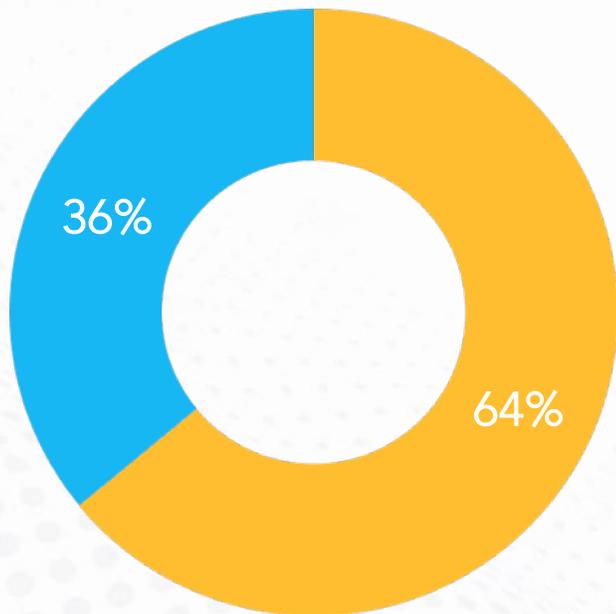


| | 2023 | | 2022 | 2021 | 2020 |
|--------------------------------------|------|---|------|------|------|
| ● 59% Non | | ↓ | 69% | 62% | 49% |
| ● 30% Oui | | ↗ | 16% | 30% | 15% |
| ● 11% Trop tôt encore pour le savoir | | → | 16% | 8% | 36% |



- Pour 6 entreprises sur 10 : pas de remise en cause.
- Pour 4 entreprises sur 10 : un fort doute quand même sur la remise en cause du Lean.
- Le oui a doublé par rapport à l'an dernier.

La pratique du Lean vous a-t-elle permis de mieux amortir ces événements ?

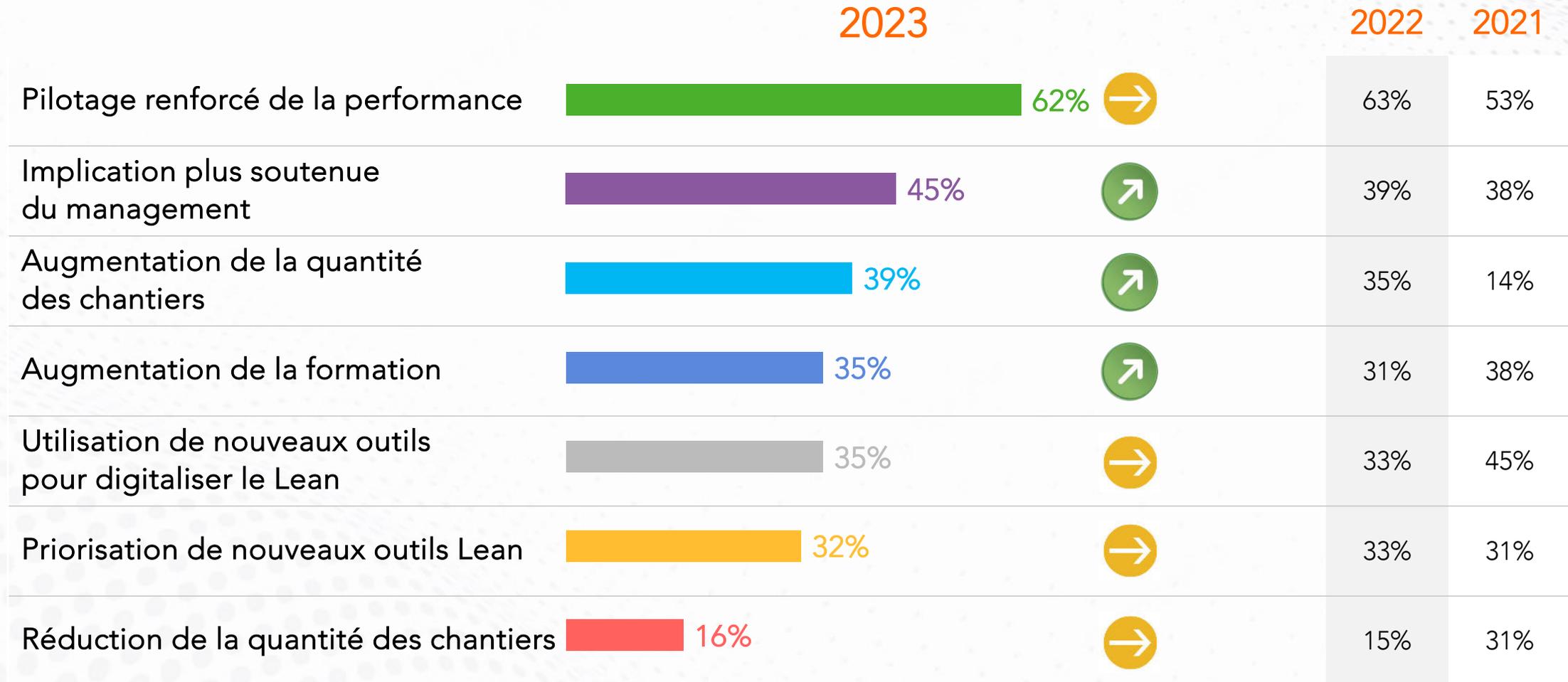


| | 2023 | | 2022 | 2021 | 2020 |
|-----------|------|---|------|------|------|
| ● 64% Oui | | ➔ | 66% | 75% | 70% |
| ● 36% Non | | ➔ | 34% | 25% | 30% |



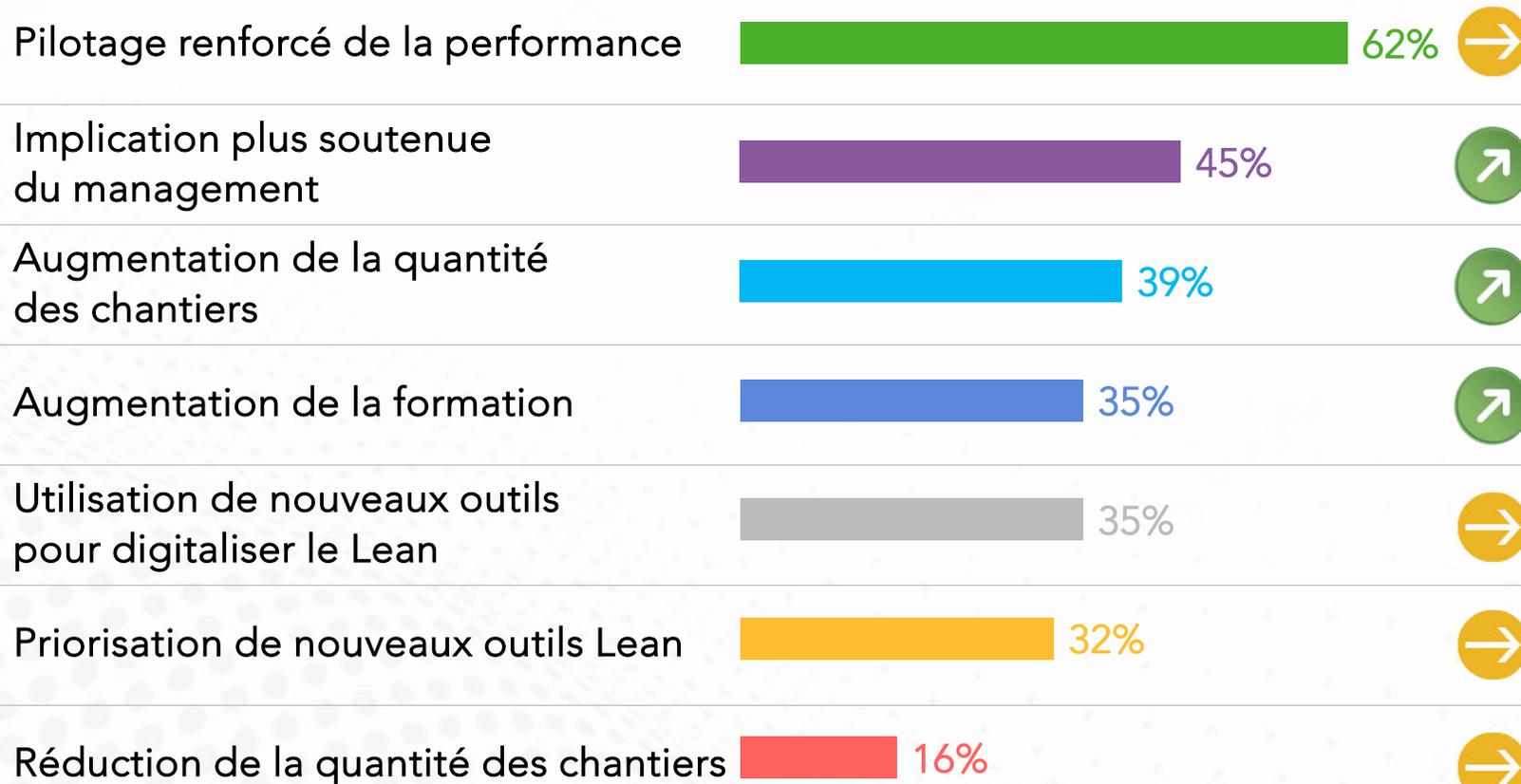
- **Stabilité**
- **La pratique du Lean a permis de mieux vivre ces 3 dernières années et de maintenir un certain niveau de performance.**

En quoi cette dernière année a changé vos pratiques ?



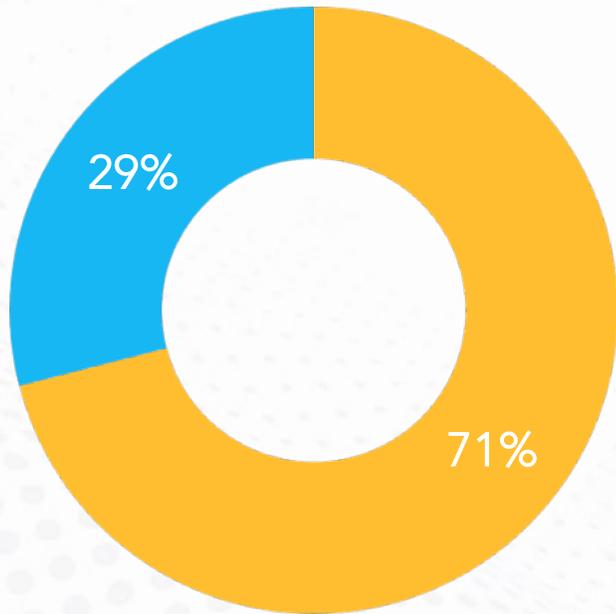
En quoi cette dernière année a changé vos pratiques ?

2023



- Le TOP 3 est inchangé par rapport à 2022.
- La digitalisation régresse de 45% à 35%.
- Le pilotage renforcé de la performance et l'implication plus soutenue du management sont toujours en tête des priorités...
- Les entreprises semblent avoir accéléré le nombre de chantiers, passant de 14% à 39% en 3 ans.

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



| | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|-----------|------|------|------|------|
| ● 71% Oui | ↑ | 62% | 63% | 55% |
| ● 29% Non | ↓ | 38% | 37% | 45% |



- 71% des répondants pense que la pratique du Lean va évoluer dans les années à venir.
- On note une évolution de 16 points depuis 2020.

En quoi cela changera vos pratiques demain ?

2023

2022

2021

2020

Impliquer davantage le management



76%

61%

50%

Former davantage



60%

57%

45%

Prioriser de nouveaux outils à déployer



43%

43%

58%

Suivre de nouveaux indicateurs



29%

28%

32%

Accélérer la quantité des chantiers



12%

20%

18%

Freiner la quantité des chantiers



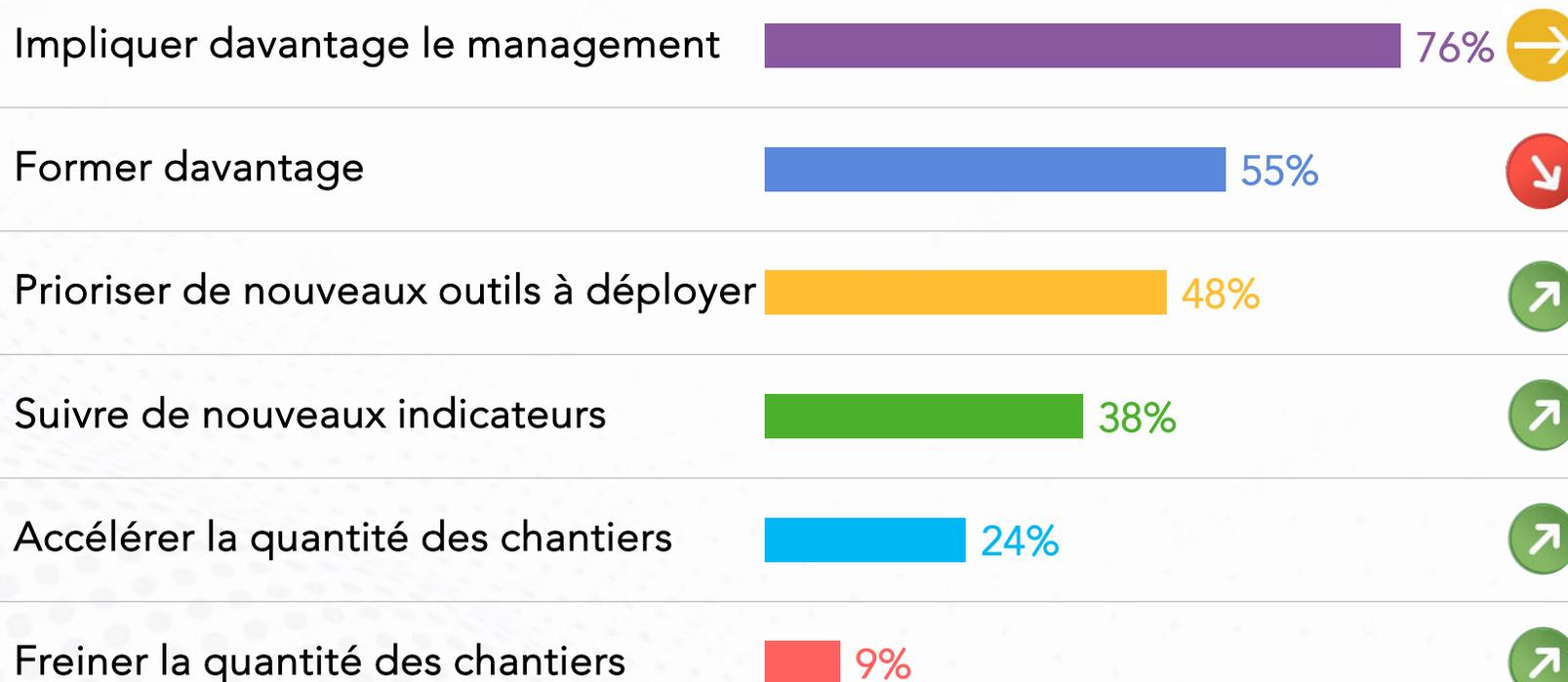
5%

0%

14%

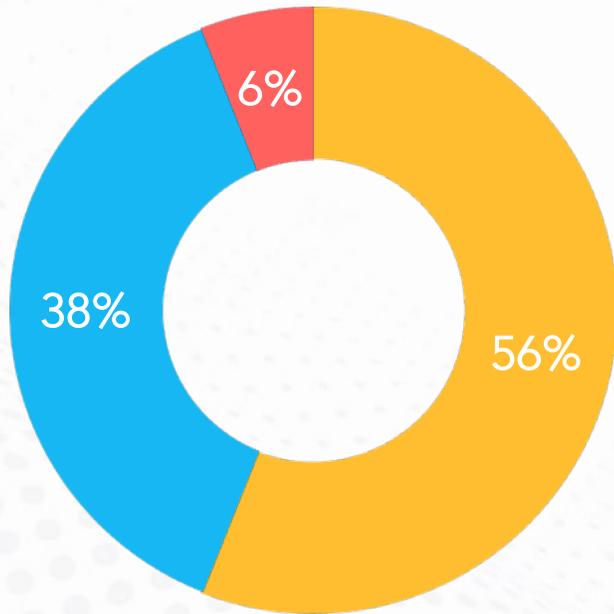
En quoi cela changera vos pratiques demain ?

2023



- Le TOP 3 est inchangé.
- La priorité de demain est clairement l'implication des managers dans le Lean.
- La nécessité de suivre de nouveaux indicateurs pour mesurer l'impact réel du Lean progresse de 6 points, à 38%.

La maîtrise du déploiement stratégique (Hoshin kanri) prend-elle encore plus de valeur en cette période de transformation accélérée?

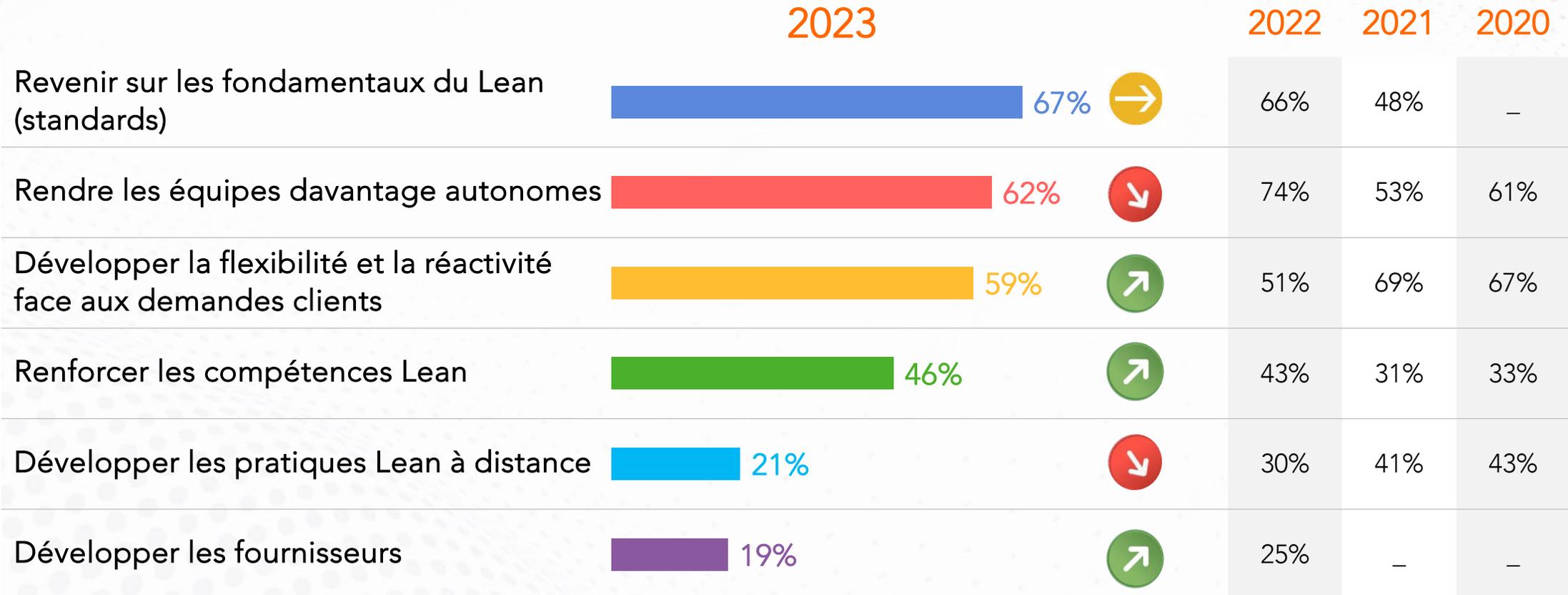


| | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| ● 56% Oui | ↓ | 63% | 61% | 54% |
| ● 38% Je ne pratique pas | ↗ | 27% | 28% | 37% |
| ● 6% Non | ↓ | 11% | 11% | 9% |

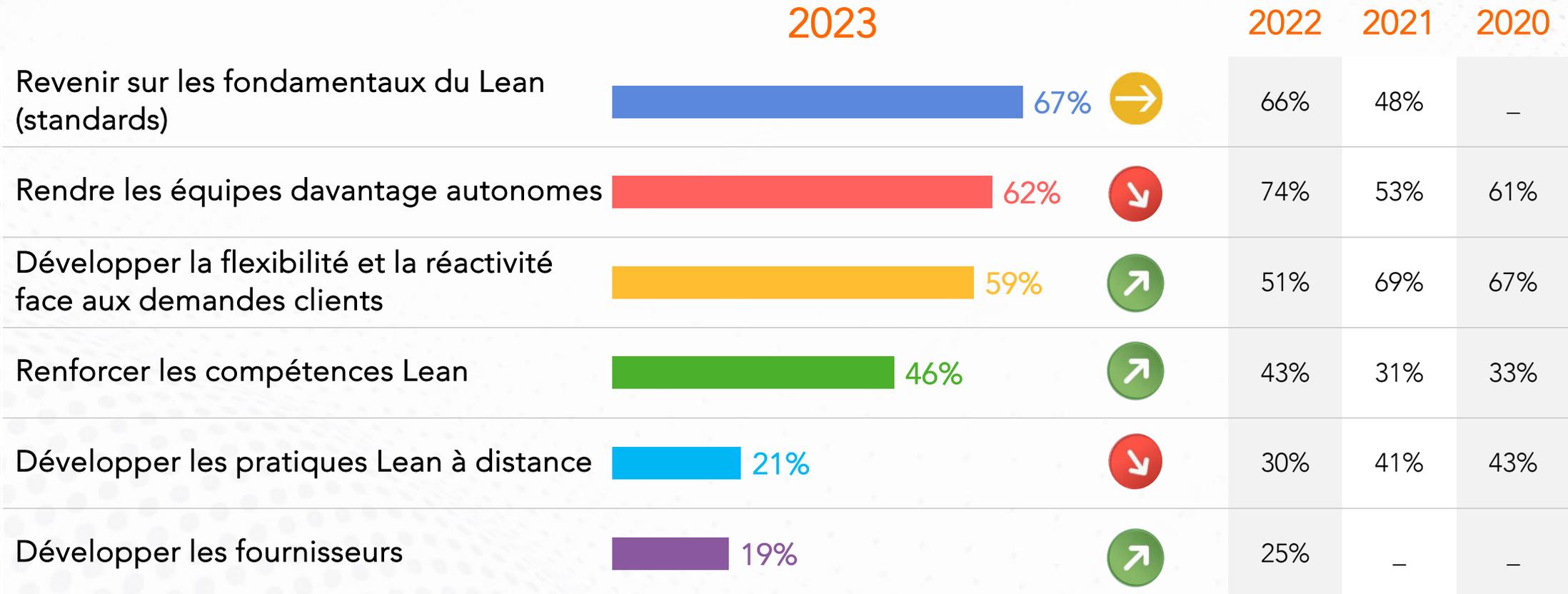


- La maîtrise du Hoshin Kanri reste globalement stable.
- Presque 1 entreprise sur 2 n'utilise pas cette méthode de déploiement de politique, pourtant redoutable de puissance, quand elle est bien maîtrisée.

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

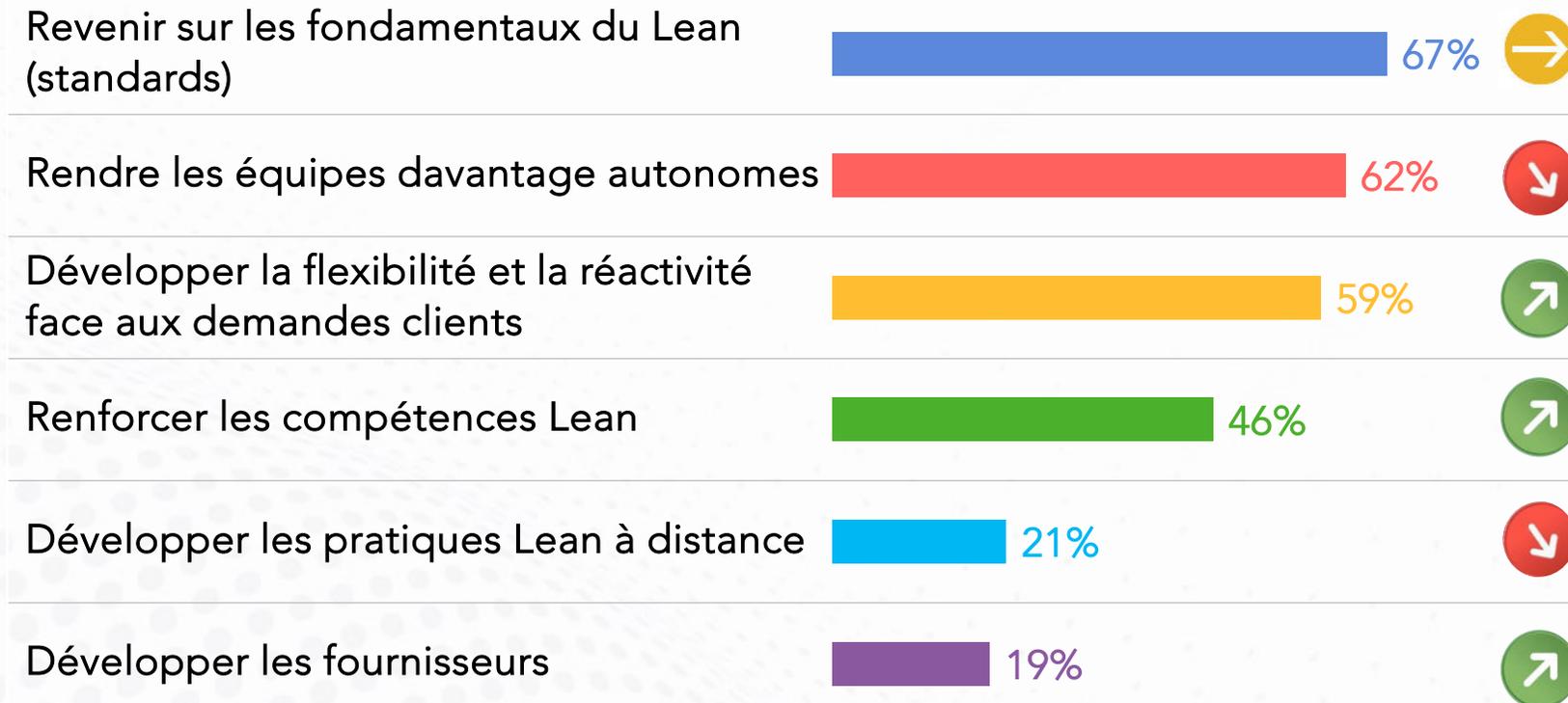


Qu'est-ce que ces dernières années vous ont enseigné sur votre pratique du Lean ?



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

2023



- Back to Basics semble encore le leitmotiv de demain (5S, standards, kaizen, résolution de problèmes...).
- Les pratiques du Lean à distance régressent fortement.
- 1 entreprise sur 2 doit renforcer ses compétences Lean.
- Toujours peu d'intérêt pour le développement fournisseur.

Quels domaines du Lean seront encore plus importants demain ?

2023

2022

| 2023 | | | 2022 | | |
|------|--|----|------|--|--|
| 1 | Standards & formation des collaborateurs | +1 | 1 | Résolution de problèmes | |
| 2 | Résolution de problèmes | -1 | 2 | Standards & formation des collaborateurs | |
| 3 | Déploiement de politique (Hoshin kanri) | +1 | 3 | Gestion des routines & management | |
| 4 | Gestion des routines & management | -1 | 4 | Déploiement de politique (Hoshin kanri) | |
| 5 | Ergonomie, Sécurité, Environnement... | +1 | 5 | Politique flux & stock | |
| 6 | Politique flux & stock | -1 | 6 | Ergonomie, Sécurité, Environnement... | |
| 7 | Gestion des équipements | = | 7 | Gestion des équipements | |



- Inversion des 2 premières places et focus sur l'importance d'avoir des standards et de former les collaborateurs.
- Les autres thématiques restent globalement assez stables.

Quelles sont les populations à aider en priorité demain ?

2023

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

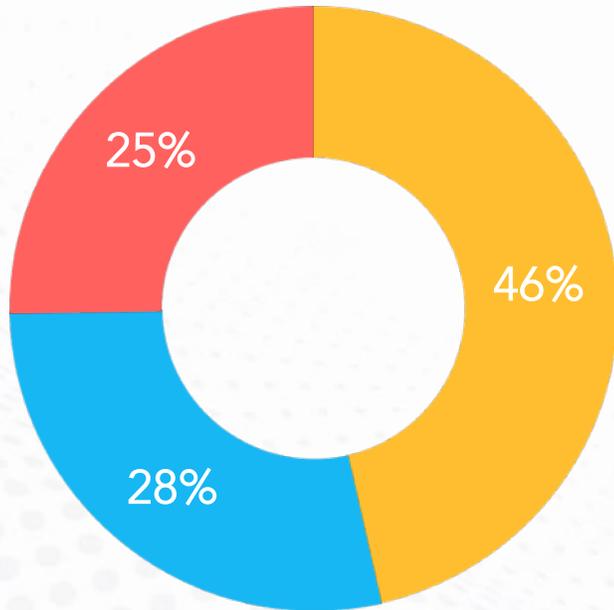
2022

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



- Remontée des fonctions supports.
- 2 premières places identiques.
- Baisse de la logistique car moins problématique dans le contexte actuel.
- Après s'être occupé des opérateurs en priorité en 2020 (gestes barrières), les managers restent la population prioritaire en 2023 car l'animation de la performance redevient un thème central.

En avez-vous profité pour transformer votre façon d'accompagner vos fournisseurs dans leur démarche Lean ?

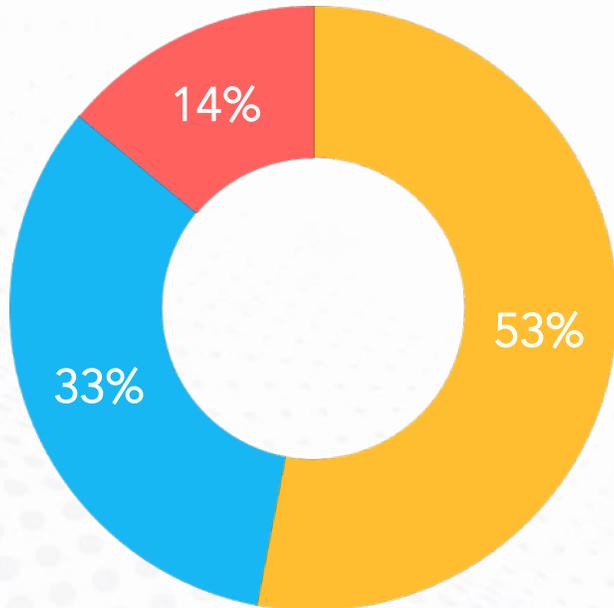


| | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 |
|--------------------|------|------|------|------|
| ● 46% Non | ↗ | 42% | 34% | 58% |
| ● 28% Non concerné | ↘ | 40% | 37% | – |
| ● 25% Oui | ↗ | 19% | 29% | 42% |



- Le oui, comme le non, progressent légèrement, vous êtes moins nombreux à ne pas vous sentir non concernés.
- 1 entreprise sur 2 n'accompagne pas ses fournisseurs dans leur démarche Lean.

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

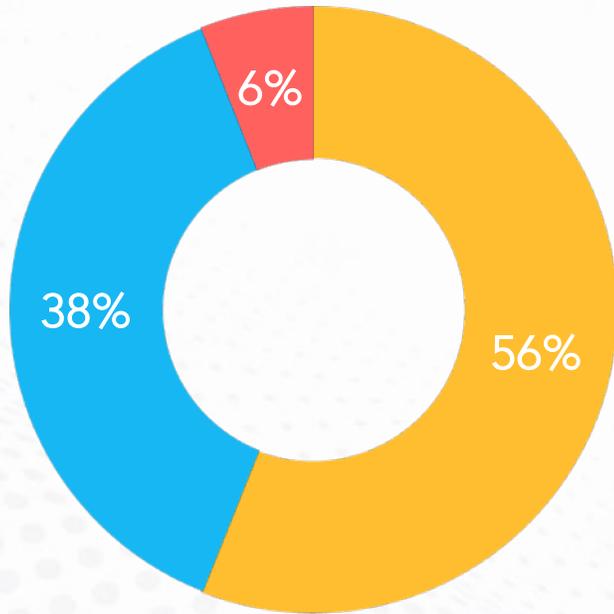


| | 2023 | | 2022 | 2021 | 2020 |
|----------------------|------|---|------|------|------|
| ● 53% Non | | ↓ | 56% | 42% | 29% |
| ● 33% Oui | | ↗ | 29% | 39% | 46% |
| ● 14% Je ne sais pas | | → | 15% | 19% | 26% |



- Globalement plus d'1 entreprise sur 2 n'a pas les ressources nécessaires pour relever ces défis.
- Chiffres assez stables.

Comment privilégiez-vous la formation Lean de vos équipes aujourd'hui?



2023

2022

| | | | |
|-------|--|---|-----|
| ● 56% | 100% en présentiel | ↗ | 52% |
| ● 38% | Plutôt présentiel mais avec une touche de distanciel | ↘ | 46% |
| ● 6% | Plutôt distanciel mais avec une touche de terrain | ↗ | 2% |
| ● 0% | 100% en distanciel | → | 0% |

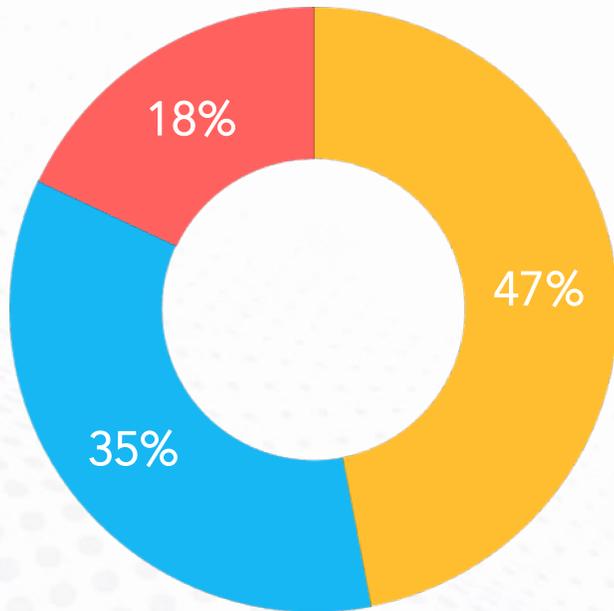


- Une attente sur davantage de présentiel sur la formation, les stagiaires veulent se voir !
- La pratique en distanciel est moins plébiscitée.

A stylized graphic of a plant with three leaves and a thick, curved stem, rendered in a light orange color. The plant is centered in the background of the slide.

LEAN HUMAIN & ENVIRONNEMENT

Les notions de frugalité portées par le Lean sont-elles renforcées ?



| | 2023 | | 2022 | 2021 | 2020 |
|----------------------|------|---|------|------|------|
| ● 47% Oui | | ↓ | 66% | 63% | 72% |
| ● 35% Je ne sais pas | | ↗ | 17% | 19% | 20% |
| ● 18% Non | | → | 17% | 18% | 8% |



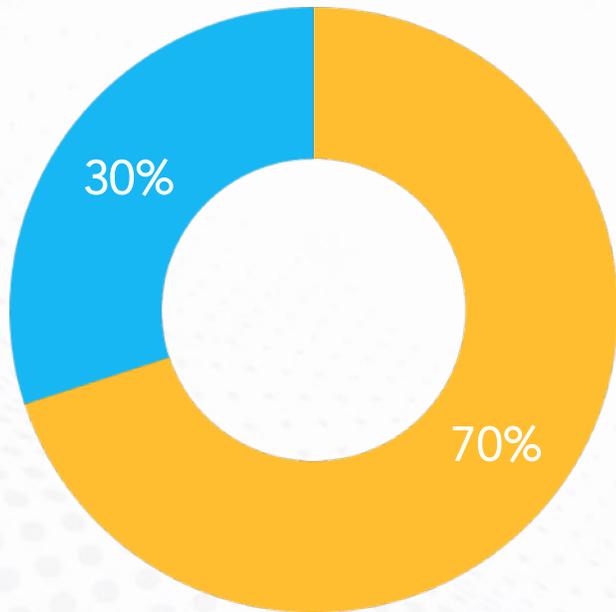
- Les notions de frugalité sont en baisse de presque 20 points !!
- Plus d'un tiers d'entre vous semblent un peu perplexes.

**En quoi le Lean permettra
de respecter davantage l'Homme
et l'Environnement demain ?**

The image features a solid orange background. In the center, there is a stylized graphic of an eye, composed of several concentric, overlapping shapes that create a sense of depth and focus. The text "FUTUR LEAN" is written in a clean, white, sans-serif font across the middle of the eye graphic. On either side of the eye graphic, there are large, light-orange brackets that frame the central composition.

FUTUR LEAN

Vos projets d'investissement Usine du Futur (4.0...) sont-ils freinés ?

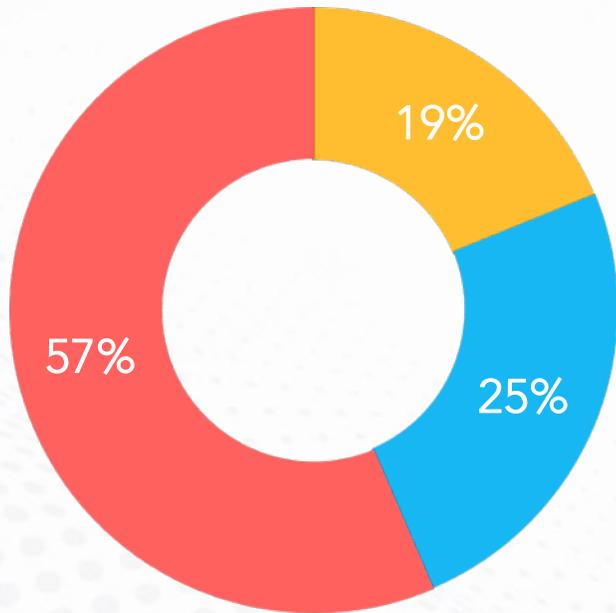


| | 2023 | | 2022 | 2021 | 2020 |
|------------------|------|---|------|------|------|
| ● 70% Non | | → | 71% | 58% | 53% |
| ● 30% Oui | | → | 29% | 42% | 26% |
| (Je ne sais pas) | | | | | 21% |



On note de la stabilité depuis l'an dernier, l'équilibre est-il trouvé ?

Sentez-vous dans votre business une relocalisation de certaines activités au détriment des réflexes « low cost country » ?



| | 2023 | | 2022 |
|-----------------------|------|---|------|
| ● 19% Oui tout à fait | | ↓ | 23% |
| ● 25% Ça commence... | | ↓ | 30% |
| ● 57% Pas encore | | ↗ | 47% |



- 20 % sont concernés par la relocalisation.
- Un sondage Figaro (janvier 2024) confirme les 57% de « pas encore », que 9 présidents sur 10 ne sont pas concernés par la relocalisation...

**Avez-vous des propositions
à faire pour le Lean de demain ?**

Merci



Carine
PHAM

Chef de département Industrial Excellence
System



Merci



François
PAPIN

VP Opérations
France

ALSTOM

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

