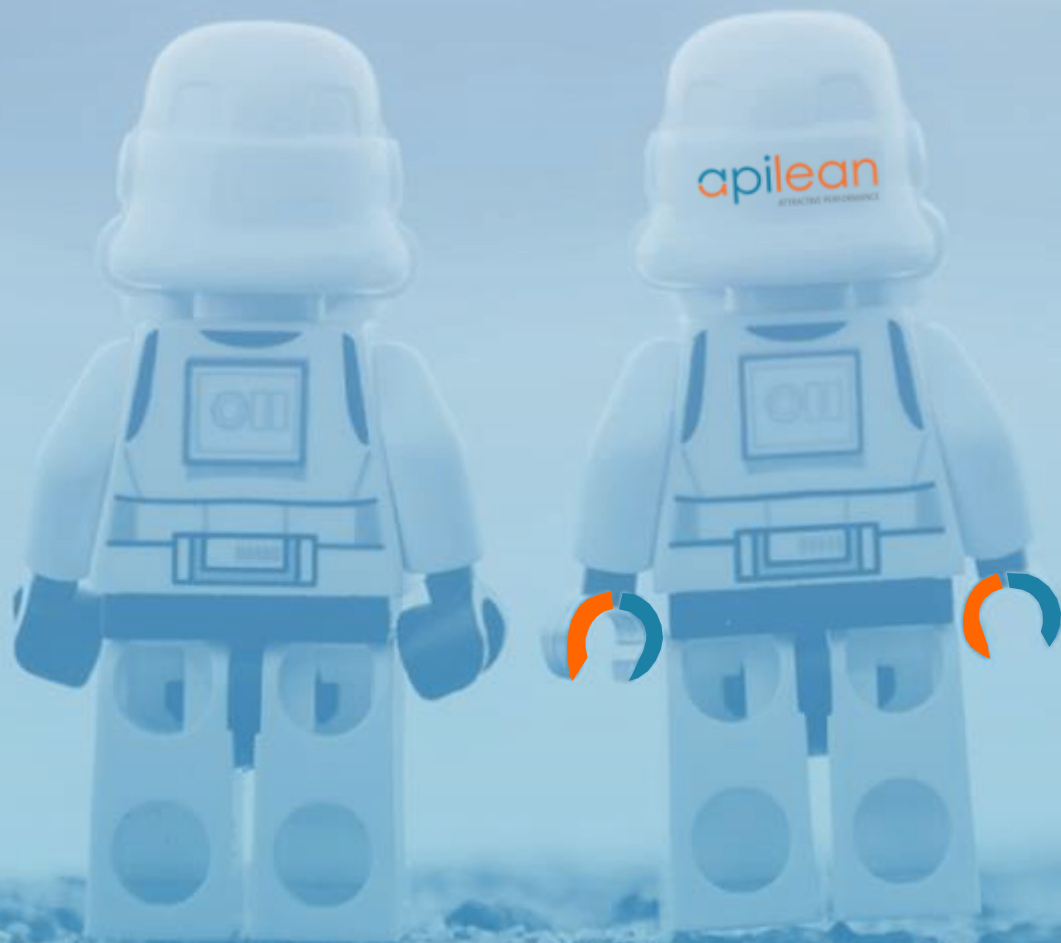




Baromètre Lean 2024

17 janvier 2025

5ème édition



www.apilean.com

apilean
ATTRACTIVE PERFORMANCE



Eric

LOUSTAU

Directeur Général France

TOYOTA

MATERIAL HANDLING

Stéphanie

MORLENS

Manager WCM Sekurit

International



BAROMETRE LEAN 2024

Carlos
CARDOSO
Fondateur



Gregory
GENESTE
Directeur Général

apilean

Parole d'expert



Eric
LOUSTAU

Directeur Général France

TOYOTA

MATERIAL HANDLING

Parole d'expert



Stéphanie
MORLENS

Manager WCM Sekurit International



Notre approche pour cette 5ème édition

17 Janvier 2025

Décembre
2024

1

ENVOI QUESTIONNAIRE
à une base ciblée
de 300 personnes

(Dir. Lean, DG, Dir. Usine, Lean
Managers...)



Janvier
2024

2

EXPLOITATION

103 réponses

50 verbatims

90 entreprises différentes



3

RESTITUTION

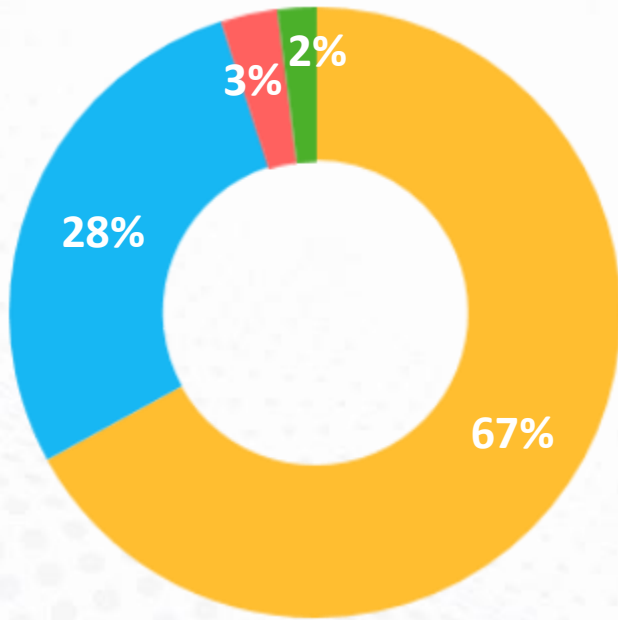
Les chiffres &
nos commentaires





RESTITUTION

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

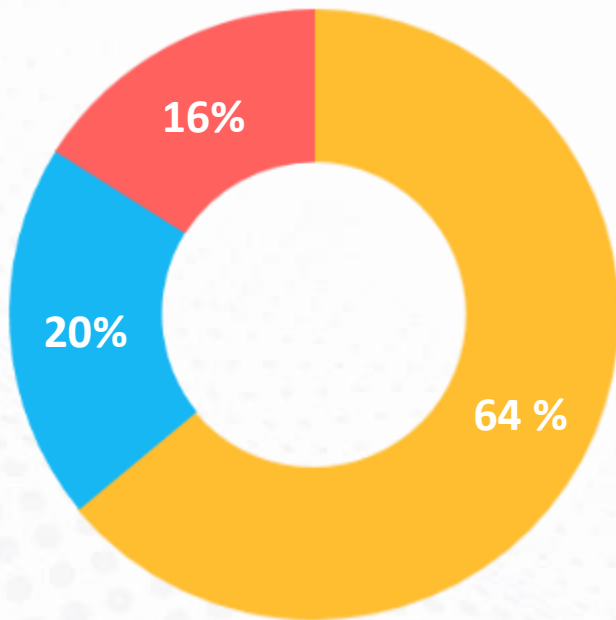


	2024		2023	2022	2021
● 67%	Nous replanifions les prochaines activités	↗	58%	59%	33%
● 28%	Tout est comme avant	↗	25%	20%	51%
● 3%	Tout est remis en cause	↘	10%	11%	11%
● 2%	Tout est arrêté ou désorganisé	↘	6%	11%	5%



- Excellente nouvelle : pour 95% des entreprises ça continue ! Les turbulences semblent être passées et le rythme de croisière est revenu.
- 5% se posent encore des questions... 3 fois moins que l'année dernière 😊

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



2024			2023	2022	2021
● 64%	Non	↗	59%	69%	62%
● 20%	Oui	↘	30%	16%	30%
● 16%	Trop tôt encore pour le savoir	↗	11%	16%	8%



- Elan positif
- 4 entreprises sur 10 sont quand même dans l'attente
- Des chiffres assez stables sur les dernières années

Quelles pratiques ont évolué en 2024 ?

	2024		2023	2022
Pilotage renforcé de la performance	60%	→	62%	63%
Implication plus soutenue du management	45%	→	45%	39%
Augmentation de la quantité des chantiers	39%	→	39%	35%
Augmentation de la formation	32%	→	35%	31%
Utilisation de nouveaux outils pour digitaliser le Lean	31%	↓	35%	33%
Priorisation de nouveaux outils Lean	26%	↓	32%	33%
Réduction de la quantité des chantiers	18%	→	16%	15%

Quelles pratiques ont évolué en 2024 ?



2024

Pilotage renforcé de la performance



60%



Implication plus soutenue
du management



45%



Augmentation de la quantité
des chantiers



39%



Augmentation de la formation



32%



Utilisation de nouveaux outils
pour digitaliser le Lean



31%



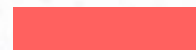
Priorisation de nouveaux outils Lean



26%



Réduction de la quantité des chantiers

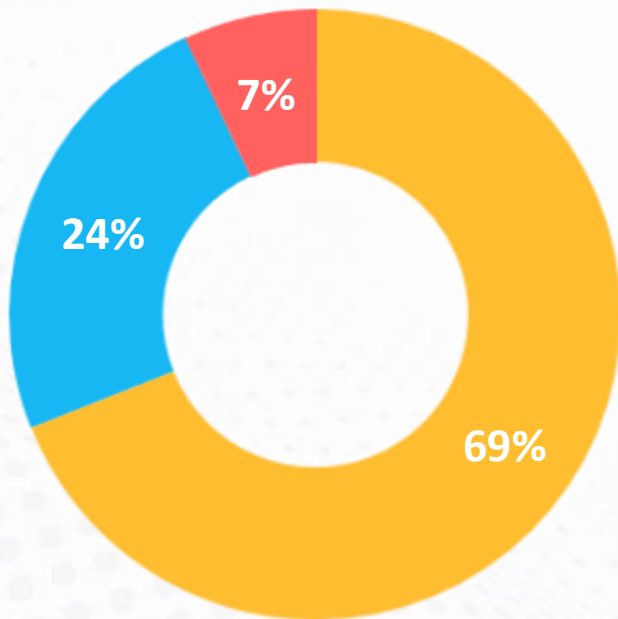


18%



- Le TOP 3 est inchangé par rapport à 2023 et les chiffres sont assez stables d'une année sur l'autre.
- Le pilotage renforcé de la performance et l'implication plus soutenue du management sont toujours en tête des priorités...
- Une perte d'intérêt pour la digitalisation ?

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

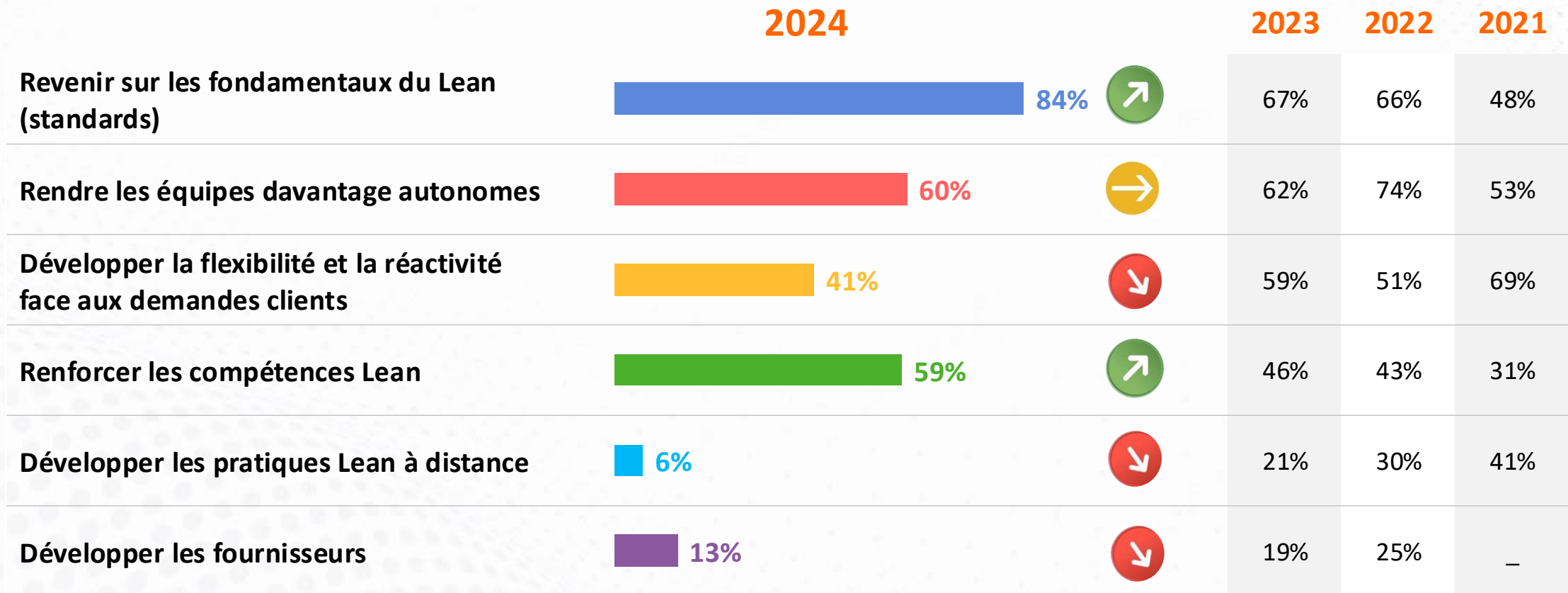


2024				2023	2022	2021
●	69%	Oui	↗	56%	63%	61%
●	24%	Je ne pratique pas	↘	38%	27%	28%
●	7%	Non	→	6%	11%	11%



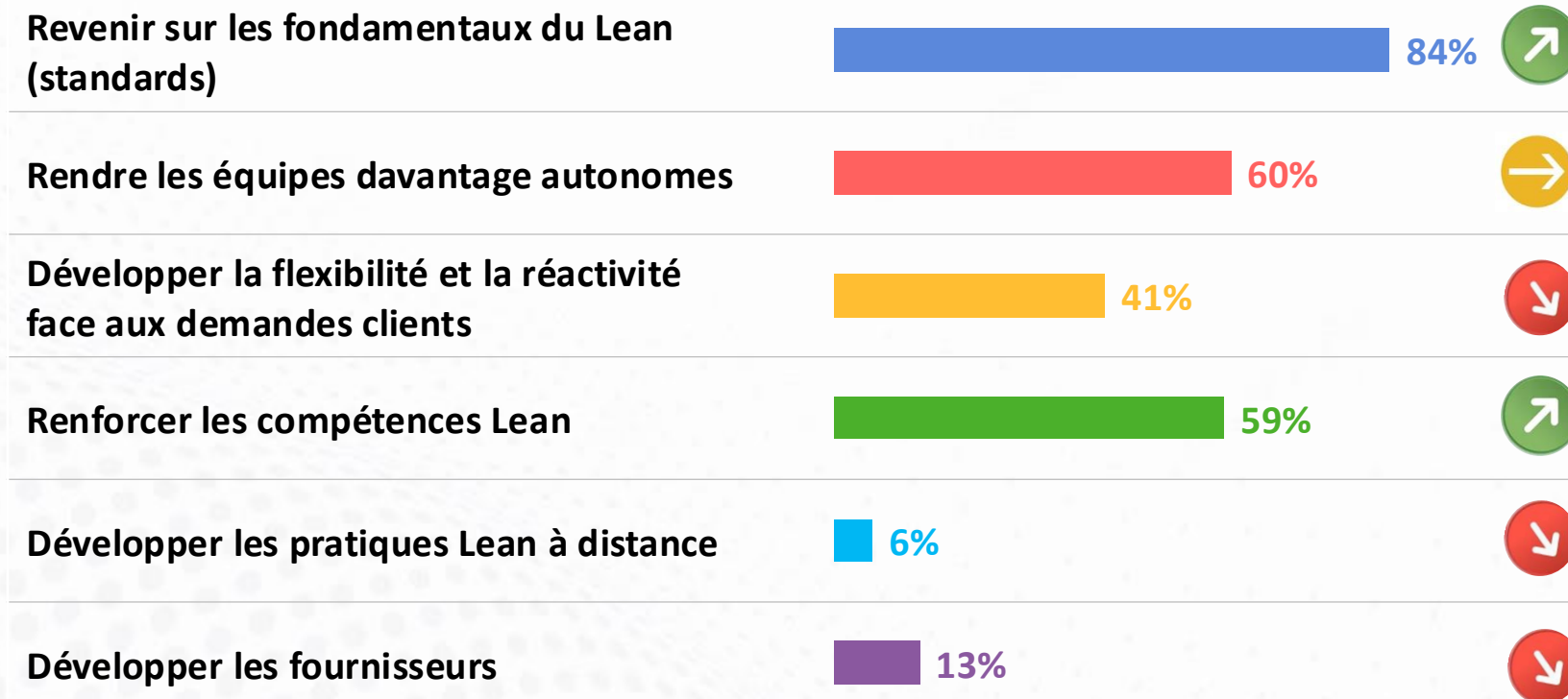
- La maîtrise du Hoshin Kanri s'améliore.
- 1 entreprise sur 3 n'utilise pas cette méthode de déploiement de politique, pourtant redoutable de puissance, quand elle est bien maîtrisée.

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



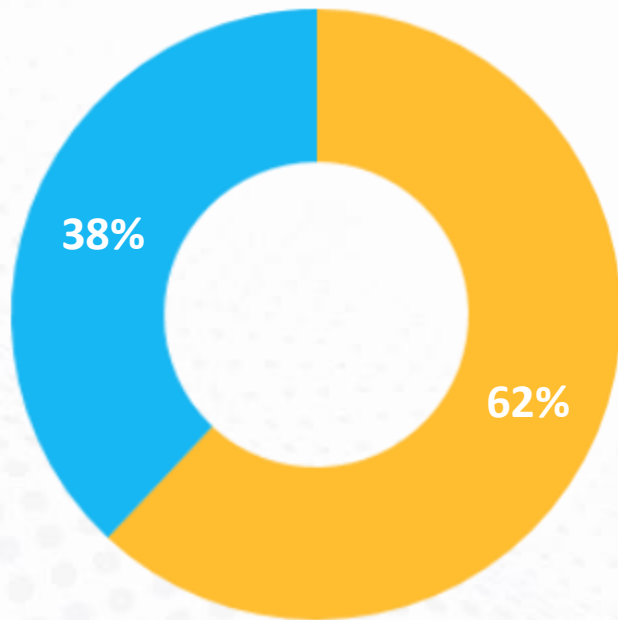
Qu'est-ce que ces dernières années vous ont enseigné sur votre pratique du Lean ?

2024



- Back to Basics semble encore le leitmotiv de demain (5S, standards, kaizen, résolution de problèmes...).
- Les pratiques du Lean à distance régressent fortement. La priorité est au présentiel.
- Toujours aussi peu d'intérêt pour le développement fournisseur.

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

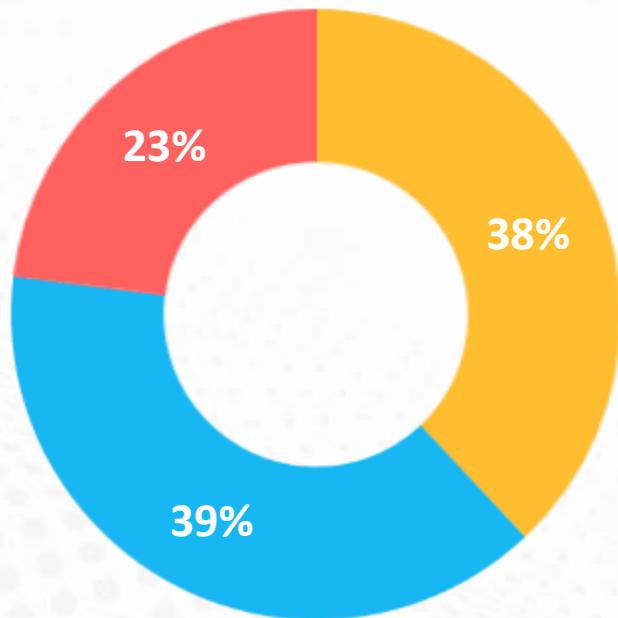


	2024		2023	2022	2021
● 62% Oui		↓	71%	62%	63%
● 38% Non		↑	29%	38%	37%



- Cette évolution pourrait être un signal que l'innovation dans le Lean est perçue comme plus difficile ou que les transformations récentes n'ont pas apporté les résultats attendus.
- Possible renforcement de la confiance dans les méthodes Lean traditionnelles.

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



	2024		2023	2022	2021
● 38% Non		↘	53%	56%	42%
● 39% Oui		↗	33%	29%	39%
● 23% Je ne sais pas		↗	14%	15%	19%



- La baisse du NON reflète peut-être une meilleure prise de conscience des capacités internes ou des efforts d'adaptation aux défis Lean.
- L'incertitude augmente néanmoins.

Quelles sont les populations à accompagner en priorité demain ?

2024

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

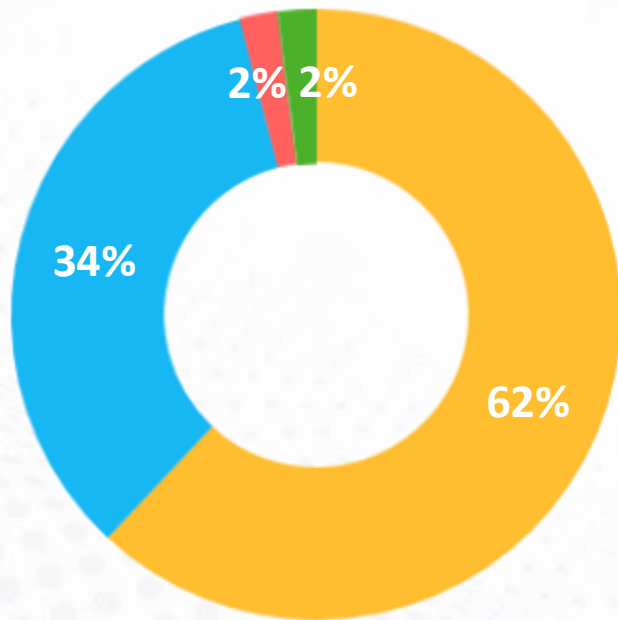
2023

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



- Le TOP 3 est inchangé avec toujours un focus à faire sur les managers.
- Légère remontée de la logistique.

Comment dispensez-vous la formation Lean?

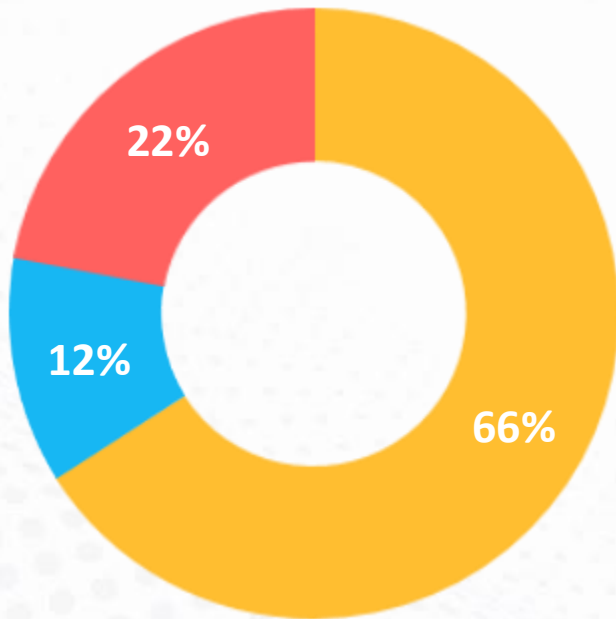


2024				2023
●	62%	100% en présentiel	↗	56%
●	34%	Plutôt présentiel mais avec une touche de distanciel	↘	38%
●	2%	Plutôt distanciel mais avec une touche de terrain	↘	6%
●	2%	100% en distanciel	→	0%



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

Accompagnez-vous vos fournisseurs dans leur démarche Lean ?



2024			2023	2022	2021
● 66%	Non	↗	46%	42%	34%
● 12%	Non concerné	↘	28%	40%	37%
● 22%	Oui	↘	25%	19%	29%



- Le NON progresse fortement alors que les blocages peuvent provenir de la chaîne globale.
- 2 entreprises sur 3 n'accompagnent pas ses fournisseurs dans leur démarche Lean.

Quels domaines du Lean seront encore plus importants demain ?

2024

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

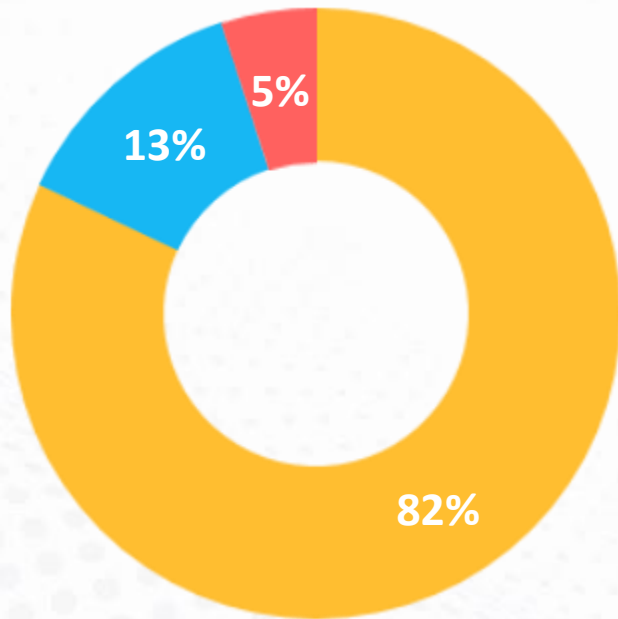
2023

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

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

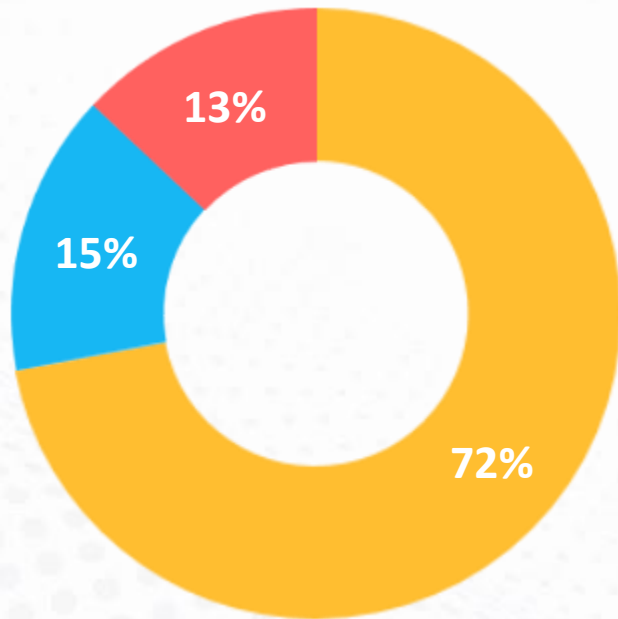


2024



- Ces résultats montrent qu'il faut promouvoir davantage l'efficacité du Lean dans un cadre de gestion durable et frugale, en insistant sur ses bénéfices économiques, sociaux et environnementaux.

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



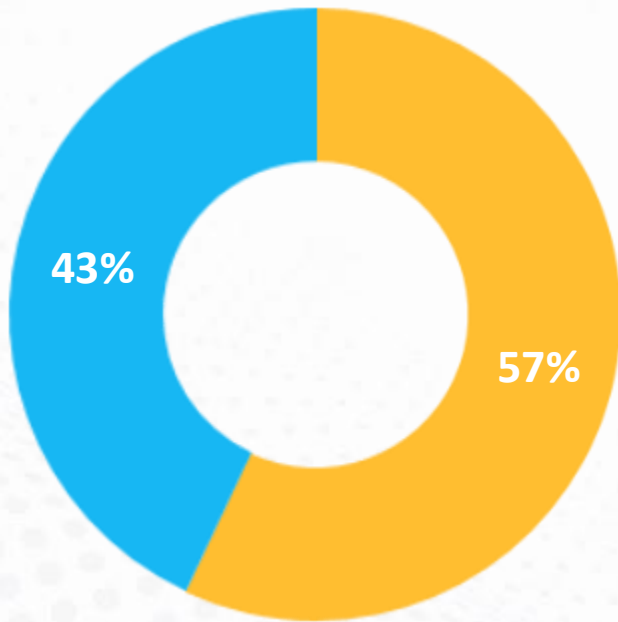
2024

● 72%	Oui
● 13%	Je ne sais pas
● 15%	Non



- Le Lean est aussi une des solutions pour contribuer dans les entreprises aux améliorations environnementales.

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

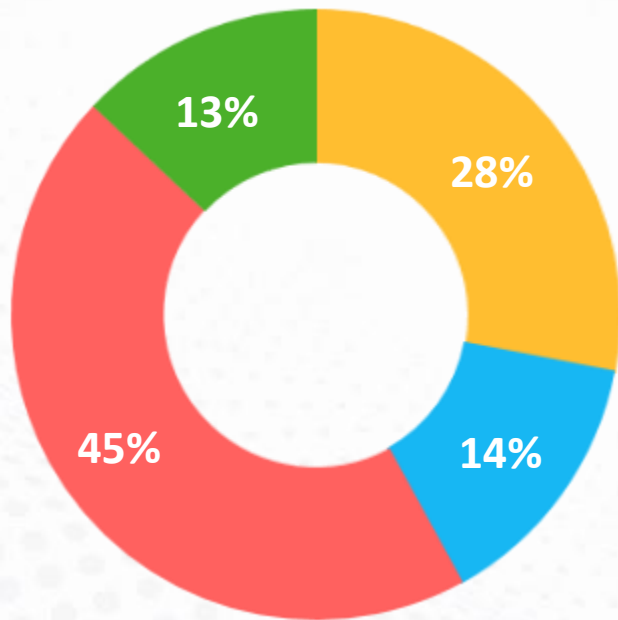


	2024		2023	2022	2021
● 57% Non		↓	70%	71%	58%
● 43% Oui		↗	30%	29%	42%



Forte pression sur les projets 4.0 dû soit aux coûts associés soit au rendement démontré

Avez-vous commencé à digitaliser certaines pratiques Lean ?



2024

● 28%	Non
● 14%	Nous avons prévu de le faire en 2025
● 45%	C'est en cours
● 13%	C'est déjà bien en place

- Presque 30% n'ont pas encore entamé de démarche de digitalisation, ce qui pourrait refléter :
 - Un manque de ressources (humaines, financières ou techniques)
 - Une perception limitée des bénéfices de la digitalisation
 - Des réticences culturelles ou organisationnelles.



Quelles activités sont à digitaliser en priorité ?

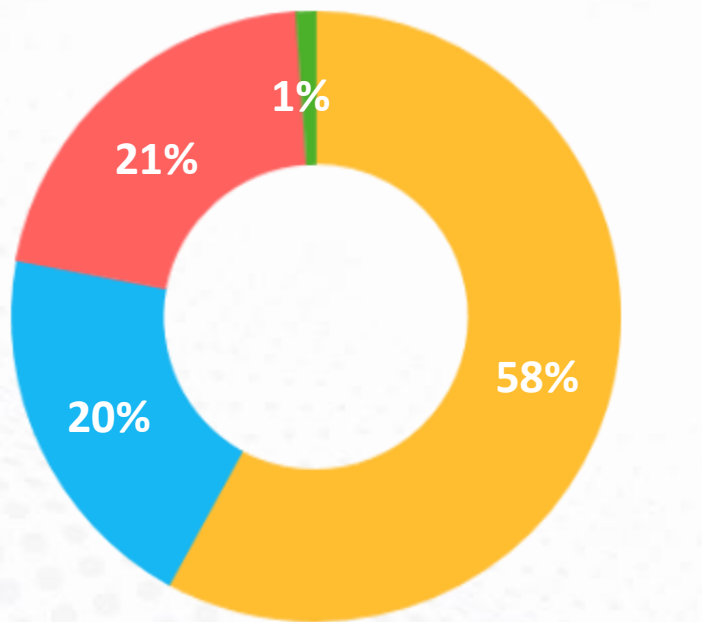
2024

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



- **Focus sur la data** : Les priorités identifiées montrent une forte volonté de baser les décisions sur des données fiables et accessibles.
- **Équilibre entre opérations et innovation** : Les entreprises cherchent à optimiser les processus existants tout en favorisant la collaboration et l'innovation.

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



2024

● 58%	Non pas encore
● 20%	On y réfléchit sérieusement
● 21%	Nous testons certaines choses
● 1%	C'est totalement intégré dans notre déploiement



- Avec 58% des entreprises n'ayant pas encore adopté l'IA, il existe une réelle opportunité de sensibiliser et former sur les bénéfices concrets de l'IA dans le Lean.
- Le partage des bonnes pratiques IA & Lean doit s'organiser.

The logo features the text "FUTUR LEAN" in a white, bold, sans-serif font, centered horizontally. Behind the text is a large, stylized eye shape composed of three concentric, hand-drawn style lines. The entire graphic is set against a solid orange background and is enclosed within a pair of large, light-orange square brackets.

FUTUR LEAN

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



- L'IA, dans une certaine mesure, doit devenir un allié à l'analyse des données et à l'aide à la prise de décision. Mais elle ne remplace pas les idées du Gemba.
- Ne pas perdre la dimension visuelle et collaborative du Lean (pas abusé du 4.0).
- Ne pas oublier les fondamentaux & les basics du Lean et se focaliser sur le poste de travail (pragmatisme et faire simple).
- Le Lean doit répondre aux défis environnementaux, comme la gestion des déchets et l'optimisation des chaînes d'approvisionnement, et s'intégrer aux priorités RSE.
- La gestion des savoirs faire devient critique avec le vieillissement de la population.
- Le Lean de demain devra être adaptable aux contextes particuliers et chercher des solutions frugales pour s'adapter à des environnements diversifiés.
- Le Lean est intemporel donc ne pas céder aux modes.
- La culture Lean devra devenir plus collaborative, grâce à un travail d'équipe renforcé, des ateliers collaboratifs, et une prise de décision partagée.
- Plus de Lean dans les fonctions supports.

X50

commentaires



A stylized graphic of an eye, composed of three concentric circles and an outer almond-shaped outline, all in a light orange color. This graphic is centered on a solid orange background. On either side of the eye graphic, there is a large, light orange bracket. The word "SYNTHESE" is written in white, bold, uppercase letters across the center of the eye graphic.

SYNTHESE

Les 10 leçons de ce baromètre 2024

1. Continuité et résilience du Lean malgré les contextes économiques

Les entreprises ont continué leurs démarches Lean malgré un environnement économique et politique complexe, démontrant la robustesse et l'adaptabilité de cette méthodologie.

2. Digitalisation comme levier incontournable

La digitalisation progresse, avec une attention particulière portée au management de la performance, au suivi en temps réel et à la résolution de problèmes. Cependant, 28 % des entreprises n'ont pas encore débuté cette transformation.

3. Rôle stratégique de l'intelligence artificielle (IA)

L'IA est perçue comme un accélérateur clé pour le Lean, particulièrement pour l'analyse de données, la simulation et l'optimisation des processus, tout en respectant le rôle central du terrain (Gemba).

4. Importance des fondamentaux

Le respect des bases historiques du Lean, comme le TPS, la gestion visuelle et le pragmatisme, reste une priorité pour garantir l'efficacité des démarches.

5. Lean et développement durable

Le Lean s'aligne avec les objectifs RSE en répondant aux enjeux environnementaux et sociétaux, notamment par la réduction des déchets et l'optimisation des chaînes logistiques.

6. Frugalité et adaptation locale

Les solutions Lean doivent s'adapter aux contextes spécifiques des entreprises et viser des approches frugales pour maximiser l'efficacité avec des ressources limitées.

7. Gestion des compétences

Avec le vieillissement des équipes et la désaffection des jeunes pour l'industrie, la gestion et la transmission des savoir-faire deviennent critiques.

8. Collaboration accrue

Le Lean de demain devra renforcer la collaboration, intégrer davantage les fonctions supports et promouvoir une culture d'équipe pour une prise de décision partagée.

9. Freins aux projets 4.0

Les initiatives liées à l'Usine du Futur et au Lean 4.0 sont parfois freinées par des contraintes financières, technologiques et sécuritaires, appelant à une approche plus structurée.

10. Flexibilité face à l'incertitude

La flexibilité et l'agilité seront des piliers du Lean pour faire face aux fluctuations des marchés, en favorisant l'adaptabilité des processus et la résilience organisationnelle.

The logo features the word "APILEAN" in white, bold, uppercase letters, centered within a stylized orange eye shape. The eye is composed of three concentric circles and a larger outer shape that tapers at the sides. The entire logo is set against a solid orange background, which is framed by two large, light orange brackets on the left and right sides.

APILEAN

CABINET DE CONSEIL ET DE FORMATION EN LEAN MANAGEMENT

apilean
OPERATIONAL MANAGEMENT

apilean
OPERATIONAL MANAGEMENT



Améliorer votre performance opérationnelle



Formation

Construire et animer
vos parcours de formation



Soft Skills

Accompagner vos équipes dans leur
transformation humaine

Le lean management ne peut réussir dans la durée sans les bonnes postures et sans formation des équipes

apilean
ATTRACTED PERFORMANCE



Piloter un chantier d'amélioration
continue responsable



-20%

Paris – Genève – Rouen – Clermont Ferrand

Pour vous remercier de
votre participation à ce
baromètre, nous vous
proposons 20% de
remise sur toutes
inscriptions aux parcours
Green Belt certifiants
jusqu'au 30 janvier 2025.

Code : BarometreLean

CLIQUEZ ICI

Pour réserver votre place

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

