



## La pratique du lean, c'est l'apprentissage du lean

Régis Medina

L’année 2025 se termine donc... dans la course habituelle.

Pour les équipes commerciales, c'est le rush du dernier trimestre : il faut faire les chiffres de l'année ! Sur le gemba, une commerciale jongle avec les derniers appels d'offres. Devant elle, un tableau avec 150 questions pour un compte du CAC 40. Il lui faudrait l'aide du directeur technique et du team leader de l'équipe opérations, mais ils sont eux-mêmes sous l'eau : entre les évaluations annuelles des équipes, les business reviews de fin d'année et la préparation du budget de l'année à venir, les managers ne savent plus où donner de la tête. Elle répond donc comme elle peut à ces questions, en sachant qu'en fin de compte sa proposition ne sera pas bien solide.

De son côté, le responsable marketing finit l'année avec une équipe sur les rotules. Il faut produire toujours plus de marketing *qualified leads*, mais les prospects répondent de moins en moins aux sollicitations, croulant sous la prolifération d'événements, de contenus et de contacts non sollicités. L'équipe marketing doit assurer les webinaires, les conférences, les partenariats, les campagnes de publicité sur les réseaux sociaux, mais pour tout cela elle a besoin des autres départements, qui peinent à être disponibles. Il lui faut en permanence changer ses plans et passer d'un sujet à l'autre pour faire au mieux dans ces conditions imparfaites.

Pour tenter de faire baisser la pression, les dirigeants ont lancé des initiatives sur le sujet phare de l'année : l'IA. Tout le monde a accès à un LLM, les équipes techniques ont lancé quelques outils, et des freelances sont venus initier les équipes métier. Des résultats concrets pour le business ? Pas vraiment. Sur le terrain, l'expert métier lance la requête, attend la machine, obtient une réponse qui n'est pas satisfaisante, fait une modification, attend encore, doit corriger à nouveau... avant de revenir à ses anciennes méthodes pour gagner du temps.

Le point commun de toutes ces situations ? Chacun essaie de faire de son mieux dans un système global chaotique. Or la performance globale n'est pas une question de volonté, c'est une question d'architecture d'entreprise.

Tenir un rythme soutenu de réponse à appels d'offres sans perdre en qualité, ce n'est pas un acte héroïque : c'est un système de production. C'est une équipe transverse qu'il faut identifier, des livrables précis à transmettre, des disponibilités à coordonner, un équilibre charge / capacité à suivre par des kanbans qui aident à visualiser la stagnation et réagir à chaque aléa.

Tenir un rythme de campagnes marketing, c'est définir un *product mix* de livrables marketing adaptés à la cible, clarifier le *work content* pour chaque pièce, monter un tableau heijunka pour lisser la charge, et un système de kanban pour visualiser les aléas et réagir au plus tôt.

Intégrer l'IA au travail des équipes, c'est d'abord les impliquer dans la clarification de leurs gestes quotidiens et des opportunités de kaizen, avec une réflexion profonde sur ce qui fait la qualité de chaque

La newsletter de l'Institut Lean France – janvier 2026

livrable pour soutenir le jidoka. C'est réfléchir à un modèle de cellule en U et de *chaku chaku* pour mettre chaque outil au rythme de l'humain, et pas l'inverse.

Au cours des 10 dernières années, j'ai observé à quel point les plus belles croissances de scale-ups venaient du fait que ces réflexions venaient des CEO eux-mêmes.

"Quel est le takt ?"

"Comment rapprocher le work content de ce takt ?"

"Où place-t-on le pacemaker ?"

"S'agit-il de make-to-order ou du make-to-plan ?"

"C'est un défaut de type D, C, B ou A" ?

Tout cela n'est pas du jargon, c'est une technique - une technique d'abord pour les dirigeants, mais aussi pour les managers. Une technique pour améliorer l'architecture d'une entreprise apprenante, en travaillant à la fois sur la valeur des produits, l'orchestration des activités, l'amélioration des conditions de travail à chaque poste, la transmission et l'approfondissement des gestes experts, mais aussi le développement de l'esprit d'initiative qui donne du sens à l'ensemble.

Causalité ou corrélation ? J'ai observé qu'à chaque fois que les leaders se mettaient à étudier le lean, les résultats étaient au rendez-vous. A chaque fois qu'ils passaient à autre chose, tout retombait.

En réalité, la pratique du lean, c'est l'apprentissage du lean. C'est une méthode en 7 points :

1. Ouvrir un livre pour creuser un nouveau point lean précis
2. Se creuser la tête en se disant que ça ne marche pas chez soi
3. Tester quand même une première chose sur le terrain
4. Voir des effets inattendus, tester une deuxième chose
5. Observer une amélioration simultanée des performances et de l'engagement des équipes
6. Changer à jamais de perspective sur cette partie de l'entreprise
7. Recommencer

Pour une année 2026 qui démarre dans un climat d'incertitude, c'est le moment de choisir : continuer à réagir au chaos, ou approfondir votre maîtrise du lean pour bâtir une architecture d'entreprise apprenante.

Quel sera le premier livre de votre book club ? Avec qui comptez-vous le partager ?

Bonne année à tous !