



Client un jour, client pour toujours

- Michael Ballé

Client un jour, client pour toujours : c'est le premier but d'un raisonnement lean. La porte étroite par laquelle il faut passer pour rentrer dans la pièce du lean - la pièce du succès durable, responsable et rentable de votre entreprise.

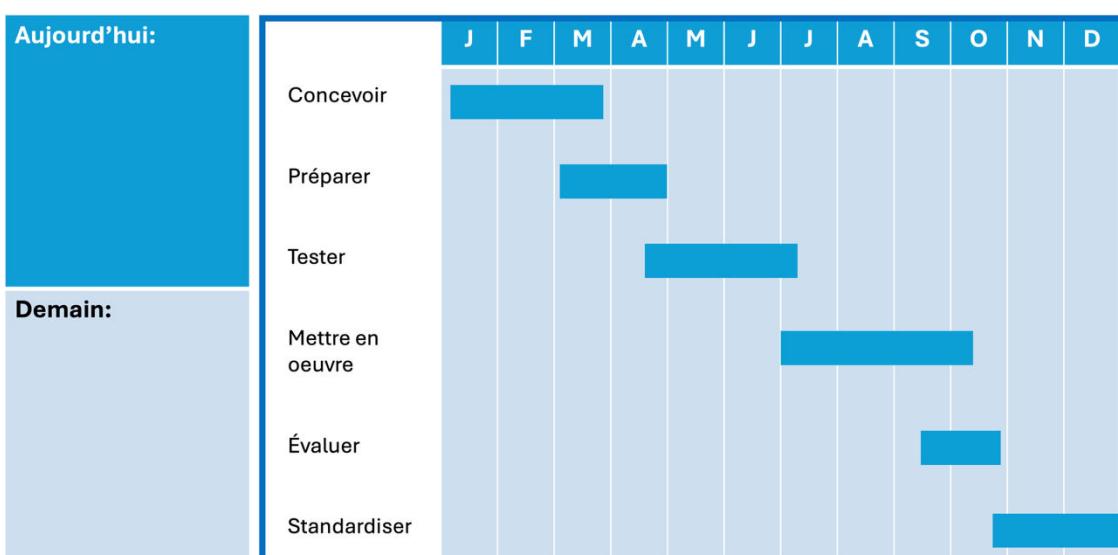
Pensez à votre semaine : à quel moment avez-vous réellement fait des efforts pour *aider* vos clients ou au contraire avez-vous essayé de faire plus d'argent sur leur dos ?

Ou encore tout simplement à nourrir la machine en remplissant des tableaux et des *templates* et en parant au plus pressé en pensant que des décisions à la minute feront avancer quoi que ce soit ?

Quel que soit votre poste dans l'entreprise, vous avez des clients : des clients finaux, mais aussi des clients immédiats, des gens qui se servent de votre travail pour faire le leur. Pour chacun de nos clients, nous pouvons nous représenter un modèle de valeur :

1. Qu'apprécient-ils dans notre travail ?
 2. Que souhaiteraient-ils obtenir de plus ?
 3. Qu'aimeraient-ils que nous fassions moins ?

Tout n'est pas possible, évidemment. Ou même souhaitable. Mais pour chaque client ou catégorie de client il y a toujours au moins une chose évidente que nous pourrions faire mieux. Il suffit d'écouter. Pour 2026, essayez ceci :



Il vous permet de vous poser 3 questions :

- 1) que vit le client aujourd’hui ?
- 2) que souhaitez-vous qu’il vive demain ?
- 3) comment allez-vous concevoir et organiser le test de cette expérience sur les mois à venir ?

Les clients se servent rarement d’un produit ou d’un service comme on l’imagine ou de manière isolée, en dehors de tout autre contexte. Ils s’en servent pour résoudre un problème, et pour eux ce problème se compose souvent de plusieurs aspects ambigus et contextuels. Il est donc toujours possible de mieux les aider, mieux les comprendre, mieux les satisfaire. Et a minima, il est toujours possible de rendre le produit ou le service plus fiable, plus robuste, plus abordable. Il faut juste se creuser la tête (et convaincre ses collègues).

Quelle est la valeur d’une entreprise ? À sa revente, on parle souvent d’un multiple de l’EBITDA, c’est-à-dire du cash qu’elle génère annuellement. Le raisonnement est simple : si je dépense tant pour acheter l’entreprise aujourd’hui, en combien d’années vais-je récupérer ma mise ? Mais l’EBITDA comptabilisé aujourd’hui est le résultat des ventes d’il y a un an ! Les clients de l’année passée ont-ils racheté nos produits et services ? Les ont-ils recommandés à leurs proches ? Sont-ils restés fidèles à notre marque ? Ne doit-on pas plutôt mesurer la valeur de l’entreprise à sa base de clients fidèles et donc à son *churn* (ratio des clients perdus dans l’années sur la base du nombre total des clients) ?

Il est toujours tentant de se laisser séduire par l’*enshittification* (intraduisible, mais on voit bien l’idée). Nous le vivons tous dans le monde digital : une plateforme se détériore progressivement à cause de choix économiques. Au départ, le service est pensé avant tout pour les utilisateurs : il est simple, utile, souvent gratuit, et cherche à séduire le plus de monde possible. Une fois qu’il a attiré une grande base d’utilisateurs et qu’il devient difficile à remplacer, la priorité change : la plateforme commence à favoriser les annonceurs, les partenaires ou les vendeurs, par exemple en modifiant les algorithmes, en ajoutant de la publicité ou en rendant certaines fonctions moins visibles sans paiement. À l’étape suivante, même ces partenaires sont pressurés à leur tour, car la plateforme cherche à extraire un maximum de profit, ce qui entraîne plus de coûts, moins de visibilité organique et une qualité globale en baisse. Au final tout le monde y perd, sauf la plateforme à court terme. L’expérience devient frustrante, moins utile, et donne l’impression que ce qui marchait bien avant a été volontairement dégradé.

Dans la vision comptable de l’entreprise, la ligne du haut, les ventes, est magique — personne ne sait d’où elles tombent — puis viennent toutes les lignes de coût qu’il est toujours possible de

serrer, les lignes d’amortissements que personne ne comprend et les gains et pertes exceptionnels qui cachent toutes les erreurs du management. Chaque jour nous lisons dans la presse que telle ou telle entreprise nationale a mis la clé sous la porte et sont invoqués les méchants financiers américains, les *disrupteurs* technologiques et les déloyaux concurrents chinois, mais jamais nous ne lisons de remise en question des choix absurdes du management de la boîte depuis dix ans.

Le lean donne une vision très simple de la situation. Premièrement, quel est le modèle de valeur qui convainc combien de clients ? Ce nombre de clients actuel permet d’établir la demande pour un produit ou service et donc de calculer un *takt time* : il faut en livrer un bon tous les combien de minutes, heures, jours ? Comment doit-on s’organiser pour tenir ce *takt* ? Et surtout quelles sont les causes évidentes de non-respect du *takt* ? Et là tout le management se détricote : stocks déments (et cash qui dort), équipes déstabilisées et mal formées, maintenance oubliée, surinvestissements capacitaires inutilisés, fournisseurs trop loin et trop serrés qui ne délivrent plus la valeur, et tous les coûts réels qui sont ajoutés au produit par des décisions managériales.

Le vrai sens du *kaizen* est de rapprocher la valeur du client. D’ajouter de la valeur, pas de l’extraire. Il s’agit donc de trouver une chose que l’on va mieux faire pour les clients, d’en mener le changement, puis, grâce au *kaizen*, de régler tous les problèmes opérationnels que ce changement cause pour les équipes de manière à non seulement mieux satisfaire ses clients mais aussi faciliter le travail des gens. Le *kaizen* permet de lier le modèle de valeur au modèle opérationnel.

Mais surtout, le *kaizen* permet d’encourager une culture de l’orientation client, de la résolution de problème et de l’amélioration continue qui fait que le collectif de l’entreprise apprend à apprendre. Plutôt que de refuser toute initiative ou tout changement, les équipes s’en saisissent et se font un point d’honneur à les réussir. La collaboration, si difficile dans nos entreprises françaises, n’est plus une injonction morale mais une nécessité quotidienne si l’on veut *aider* nos clients et améliorer notre réputation – seule garantie réelle de notre devenir.

Une entreprise ne se construit pas durablement *contre* ses clients, mais *avec* eux. Chercher à extraire toujours plus de valeur, masquer les problèmes derrière des indicateurs financiers ou céder à la tentation du court terme peut donner l’illusion de la performance, mais finit presque toujours par fragiliser l’ensemble. À l’inverse, remettre le client au centre oblige à regarder la réalité en face, à écouter, à simplifier et à améliorer ce qui compte vraiment.

Le lean et le kaizen ne proposent pas une recette miracle, mais une discipline quotidienne : ajouter de la valeur plutôt que d’en retirer, résoudre les problèmes plutôt que les contourner, et apprendre collectivement plutôt que décider seul dans l’urgence. C’est un chemin plus exigeant que l’optimisation financière, mais aussi le seul qui permette de construire une réputation solide, des équipes engagées et, au bout du compte, un futur crédible pour l’entreprise.

Mettre les clients en premier n'est pas un vœu pieu. C'est un engagement personnel à aller sur le terrain des clients pour voir comment ils se servent de nos produits et services pour résoudre leurs problèmes. C'est ensuite aller sur notre terrain pour comprendre comment notre offre est conçue et produite tous les jours et prendre la mesure des difficultés auxquelles font face nos équipes (créées par nos propres décisions managériales) et des capacités (qualifications et ressources) dont elles ont besoin. Chaque exercice de résolution de problème pour un client et de kaizen sur un processus est l'occasion de mieux voir ensemble, mieux comprendre ensemble et donc mieux agir ensemble. La confiance que nous accordent nos clients est notre seul véritable fonds de commerce, et cette confiance se gagne tous les jours, sur le terrain de la conception et de la production, par nos efforts d'amélioration continue !