

**Prenons un instant ensemble
Si une question résonne pour vous,
levez-vous, simplement**

 **Et quand cela résonne,
vous pouvez à nouveau vous asseoir**



**Avez-vous déjà trouvé que les transformations
allaient trop vite, sans profondeur ?**



Cœur & efficacité peuvent avancer ensemble



**Portez-vous des responsabilités
sans toujours avoir les moyens d'agir ?**

**L'entreprise comme un écosystème vivant
Plus de liens, moins de silos**



**Sentez-vous que le Lean a parfois perdu
son âme, ses racines ?**



**Entendez-vous parler d'agilité, de
changement... mais sans cap clair ?**



Simplifions par le lien, pas par le contrôle



**Aspirez-vous à plus de simplicité, de
cohérence, d'humanité dans les organisations ?**

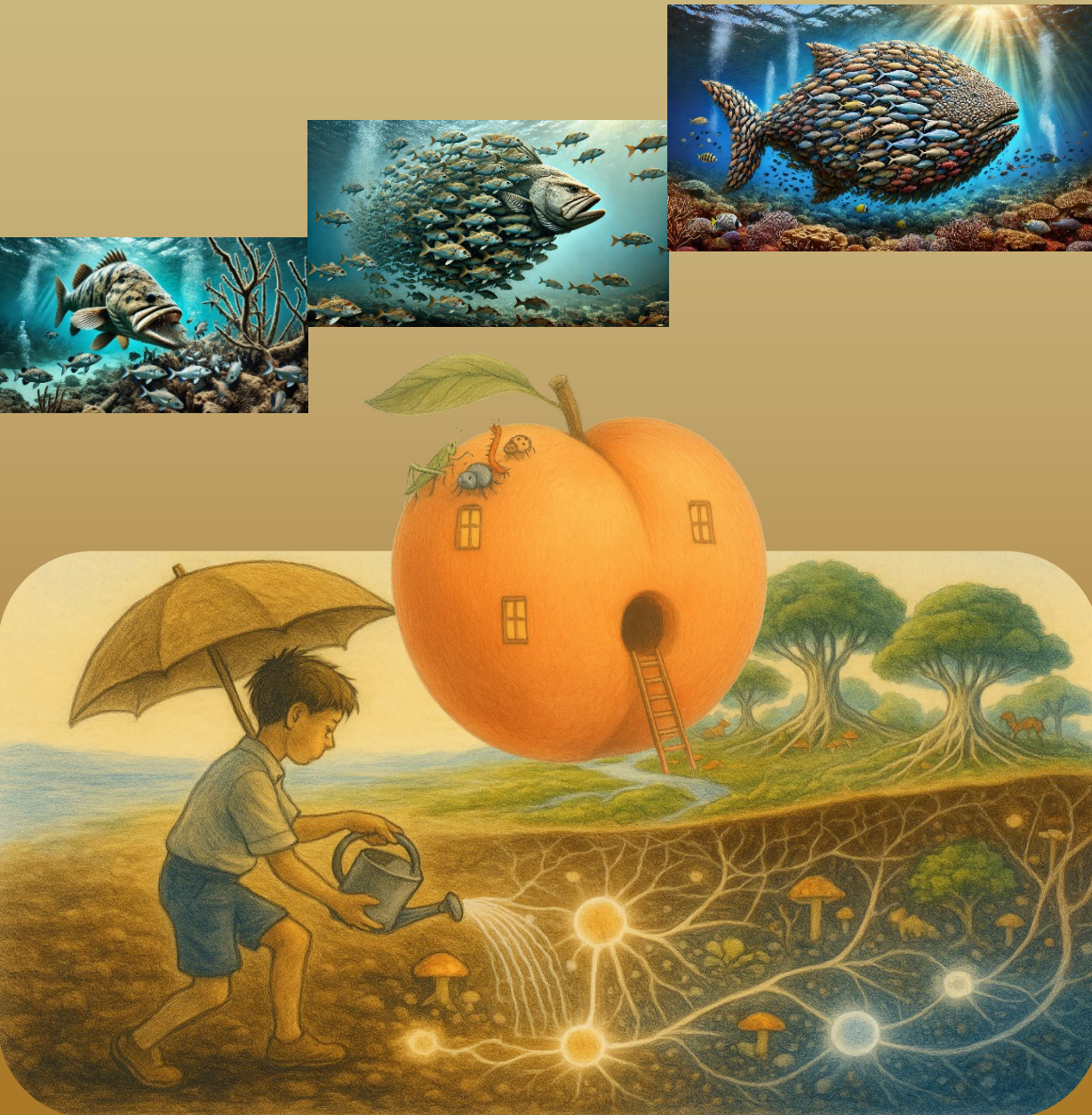
**Réinventons le Lean :
un langage d'écoute et de coopération**



**Regardez autour de vous
Ce que nous vivons est systémique
Et c'est pour cela que nous sommes ici**

**Ensemble, changeons de regard
Nous sommes assis, alignés,
prêts pour ce voyage...**

De l'égo-système... à l'écosystème collaboratif



Nous sommes à un carrefour, un moment de vérité

- ✳ Poursuivre aveuglément...
c'est **s'approcher de l'effondrement**
- 🌱 Reprendre les rênes collectivement,
avec **lucidité** et **engagement**

👤 **Vincent Delaloye**

Catalyseur de Transformation

*Père de deux grands garçons, je me ressource avec
ma compagne dans la montagne, le ski, l'apnée*

Ingénieur EPFL en mathématiques appliquées

Docteur en recherche opérationnelle

25 ans chez Nestlé, de la logistique aux opérations

20 ans de Lean, au plus près du terrain



Malgré la transformation de plus de 300 sites,

le monde ne va pas bien

Il est temps de **craquer le système de l'intérieur**,

Par amour du vivant

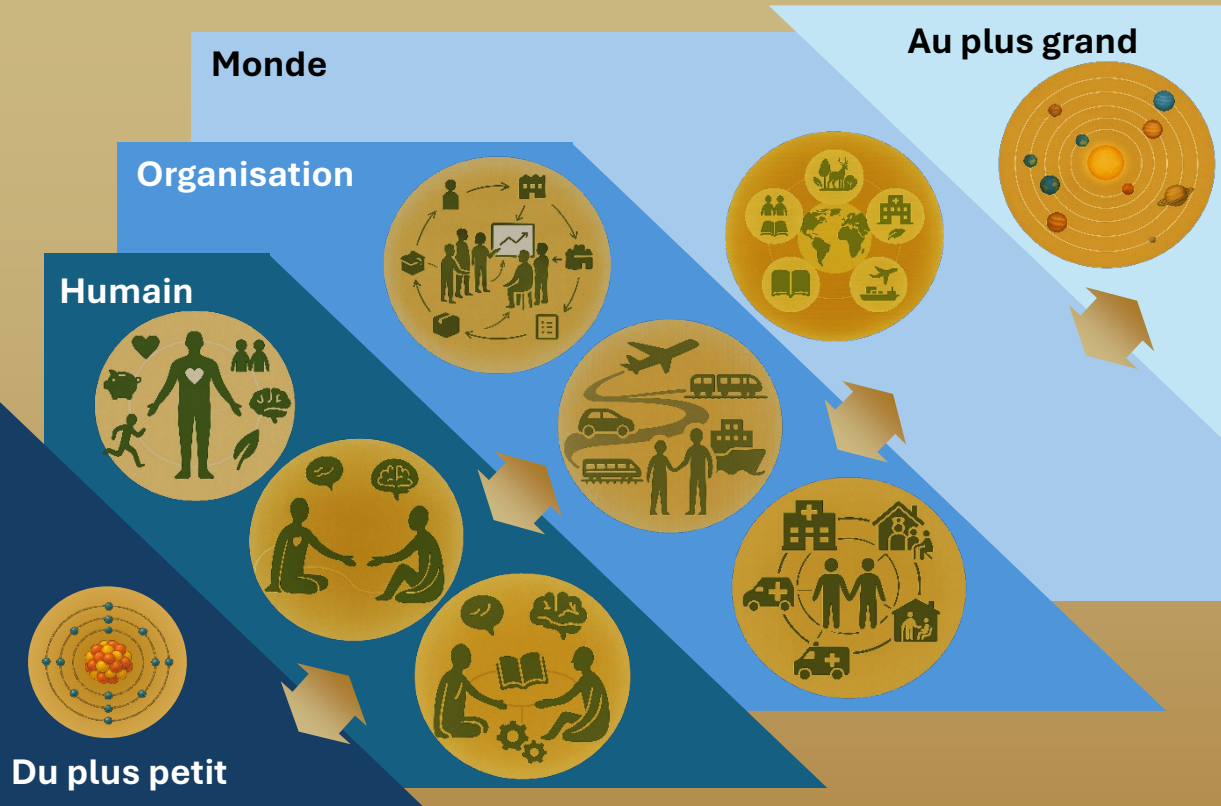
régénérons sur des fondations durables


Ce que j'ai découvert et expérimenté

Un voyage qui se partage

Tout est lien, tout est vivant, tout est écosystème

De l'atome au système solaire, chaque niveau agit sur les autres



 **Chaque humain, chaque organisation est un écosystème**

Rien n'est figé, tout interagit




 **Tout est connecté**

Chaque action a ses répercussions

 **Alors autant être constructifs**

Soigner les liens, c'est élever l'ensemble

Avancer sans boussole commune, c'est s'égarer

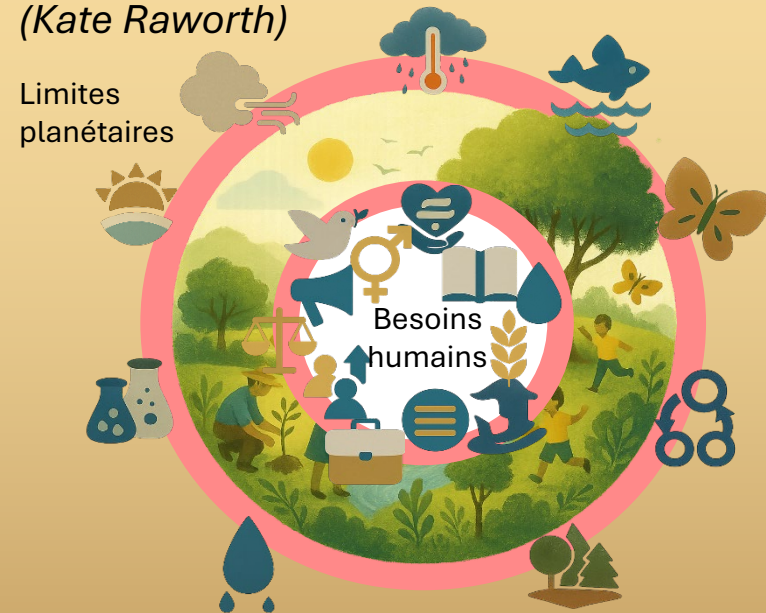
- ◆ **Le Lean peut-il rester vivant sans dialogue ?**
 Les standards meurent sans relation
- ◆ **Comment piloter la performance sans déshumaniser ?**
 Les chiffres guident, les humains donnent le cap
- ◆ **Et si le vrai problème n'était pas les outils... mais l'isolement ?**
 Le lien précède la méthode. Le sens précède le résultat

Changeons de regard pour voir l'invisible

Le regard de la culture du “&”

Qui relie plutôt qu’opposer, intègre plutôt que fragmenter

Le Donut est la boussole économique
(Kate Raworth)



L'équation de Kaya :
4 leviers pour faire baisser
nos émissions de CO₂

$$\begin{aligned} CO_2 &= \text{Population} \times \frac{PIB}{Population} \times \frac{Energie}{PIB} \times \frac{CO_2}{Energie} \end{aligned}$$

Icons for each variable: Population (group of people), PIB (dollar sign), Energie (lightning bolt), CO₂ (cloud with rain and CO₂ text).

Deux boussoles complémentaires

Le Donut : les besoins humains dans les limites planétaires

L'équation de Kaya : les leviers pour réduire nos impacts

Ils montrent où et comment agir

Le “&” relie ce que la science révèle et ce que le vivant attend

Le “ou” divise

Le “&” rassemble

Le “ou” oppose

Le “&” compose

Le “ou” bloque

Le “&” ouvre des possibles

C'est le socle de la méthode Syn&rgie

Le “&” devient notre boussole commune

Pour relier, intégrer et agir ensemble

Nous vivons dans un monde de dualités

Performance & durabilité

Stratégie & humain

Innovation & éthique

La culture du “&” offre un regard holistique
elle relie les modèles, les métiers et les hommes

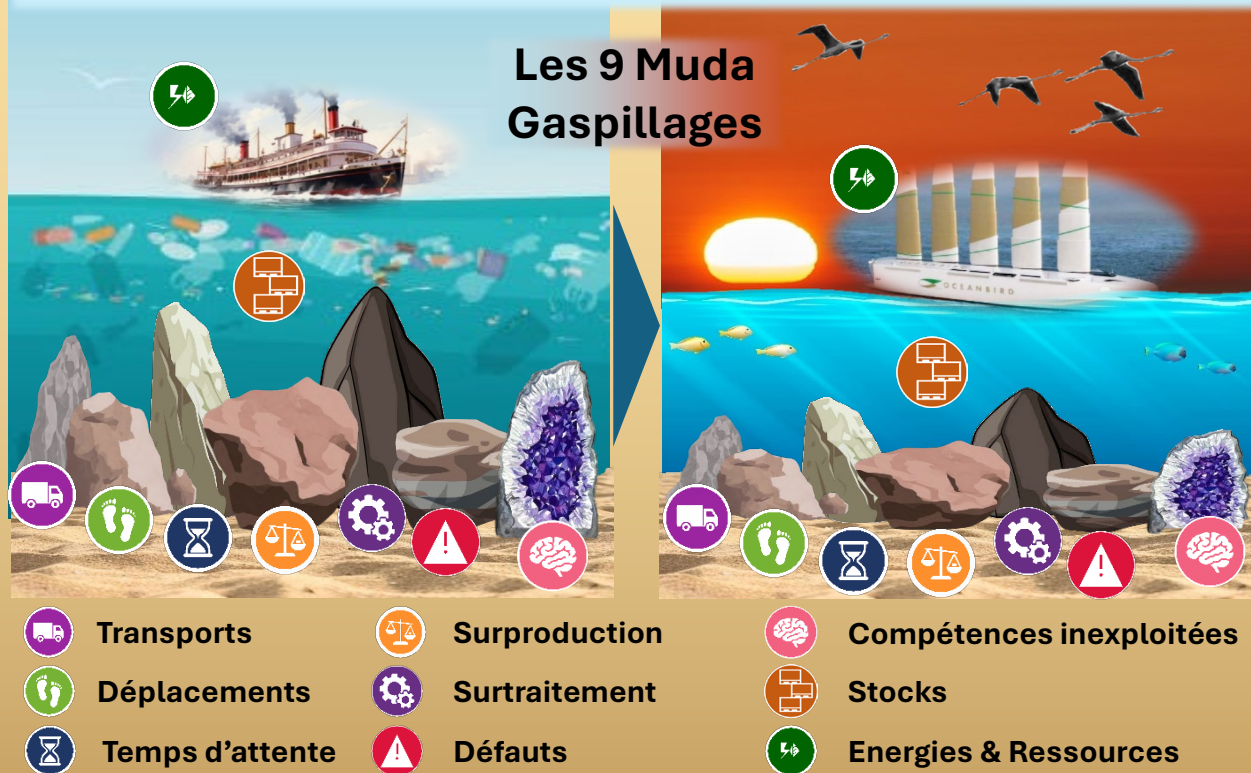
Le Donut trace le cadre

Kaya éclaire les leviers

Le Lean & Syn&rgie incarnent le passage à l'action

La force tranquille du « & » relie les possibles

Avant de transformer, encore faut-il voir ce qui encombre



Quand les gaspillages s'accumulent :

- Le client **attend trop**
- Les équipes **s'épuisent**
- Les managers **perdent le sens**

Alors vient la tentation : tout automatiser

Mais automatiser les gaspillages,

👉 **c'est les enfermer dans le système**

Un **Lean vivant** commence par **observer, écouter, comprendre**

Simplifier d'abord et automatiser ensuite

Tout commence par un désir d'automatisation... Industrie FMCG – plus de 100 sites

🎯 Objectif initial

Alléger le travail, pas le déplacer

Kaizen avec les équipes

- chasse au Muda,
- flux redessinés,
- zones repositionnées

Industrie
FMCG...

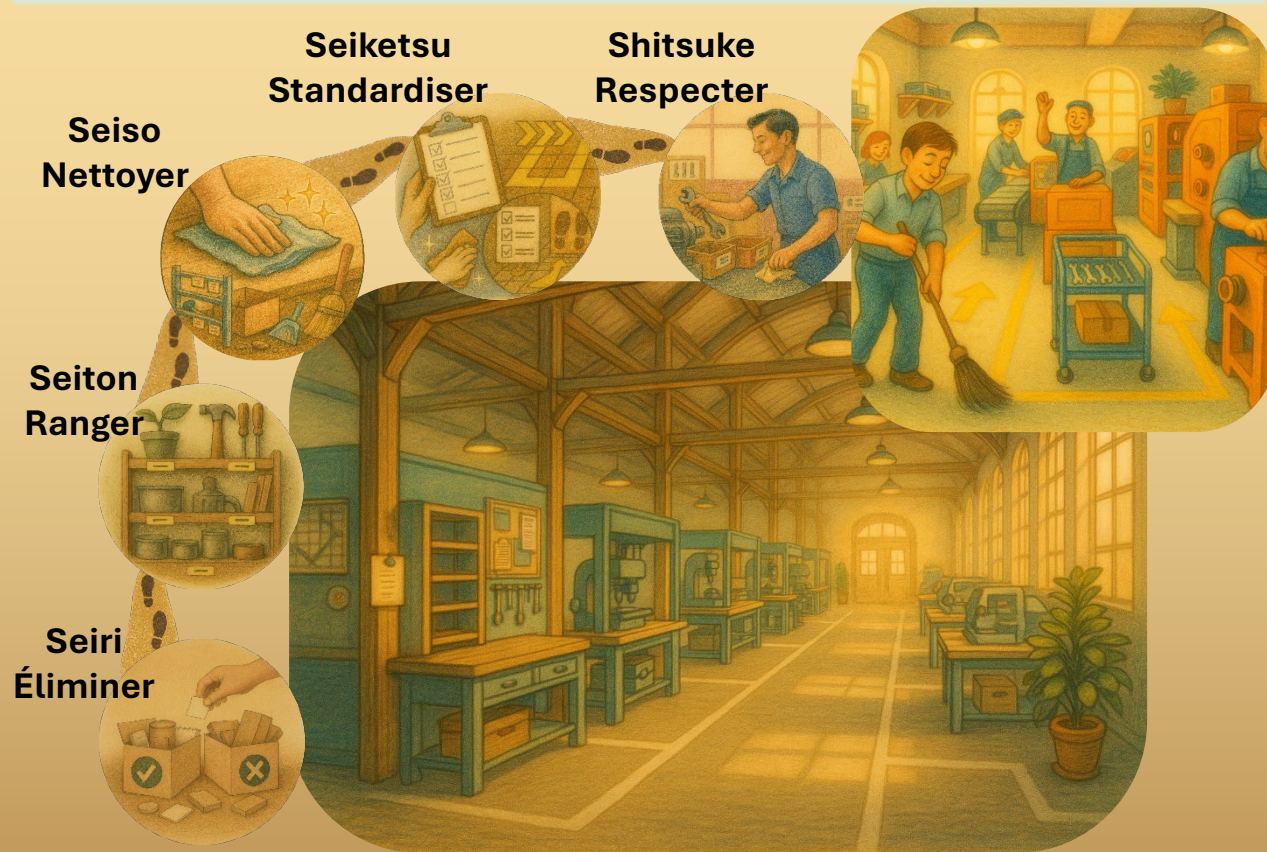
💡 Résultats rapides

plus de clarté, moins de stress,
une vraie respiration
et plus de satisfaction client et dirigeant

💡 1 cas sur 5 n'a pas besoin d'automatiser

Pour les autres, des automatisations plus juste,
Plus simple, mieux ciblée... et surtout mieux vécue

Le 5S nous accompagne partout, tout le temps



🌱 Un bon 5S pour

- Traiter les vrais problèmes
- Aligner gestes et valeurs
- Des équipes et le lieu qui respirent

✨ Ses gains subtils

- Maintenance préventive
- Gestes justes assurent la qualité
- Les anomalies visibles

permettent d'aller plus loin

Il fédère, on gagne en sobriété, on respecte le client

Startup de 20 personnes - croissance de 40%

✨ Les repères se brouillent

Matériel en vrac, postes encombrés, tensions entre terrain et bureau

Avec les équipes

- Observation sur le terrain
- Ateliers participatifs 5S
- Introduction douce du takt time

🎯 Résultat rapide

- Un cadre clair, du temps et de l'énergie retrouvés
- Moins de stress, plus d'entraide
- L'espace redevient respirable

🚀 Le 5S devient un tremplin

- Tri massif et redéfinition des besoins
- Co-construction des futurs espaces
- Coaching et appropriation collective

🌱 Résultats durables

- Déménagement fluide, sans perte ni surcoût
- Des espaces pensés pour l'agilité
- Un sentiment d'appartenance renforcé

Startup

La profondeur des 5 Pourquoi vers une organisation mature et vivante



1 Local
poste de travail

2 Technique
méthode, matériel

3 Transverse
interactions internes

4 Structurel
gouvernance, règles

5 Systémique
vision, culture

Plus on **creuse ensemble**, plus les solutions gagnent en sens,
en résilience et en ancrage dans le réel

Chaque niveau demande du temps,
du respect et une culture du questionnement

Le 5 Pourquoi révèle la force du collectif

Société de service (300 employés) et sa transition énergétique

Société de service
Informatique

1. Pourquoi local

✓ Mobilisation réussie : panneaux solaires, pompes à chaleur, suivi des consommations.
Les équipes s'impliquent, le terrain devient moteur

2. Pourquoi technique

⚡ Succès mais un gaspillage apparaît :
+20 % d'énergie verte non utilisée
➔ Contre-mesures : optimiser l'usage,
alerter le fournisseur → réseau saturé

3-4. Pourquoi transverse & structurel

🤝 Blocages internes révélés
→ dialogue, clarification des rôles
🕒 Décisions assumées
gouvernance réalignée avec l'opérationnel

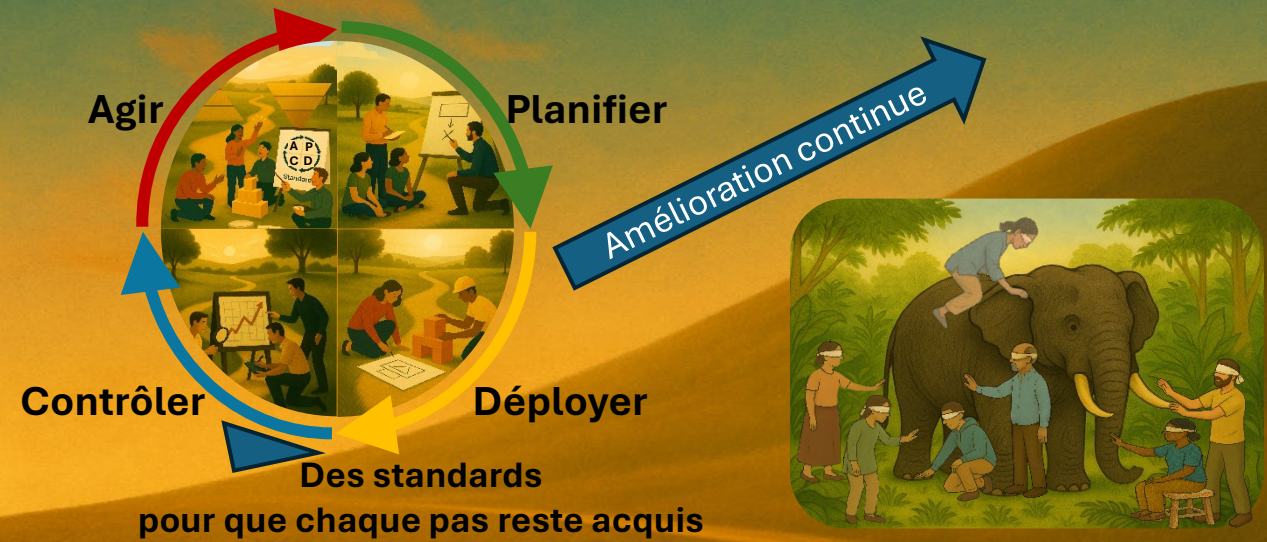
5. Pourquoi systémique

🌍 Changement d'échelle
une vision collective, durable, partagée

**Le 5 Pourquoi fait germer
Une stratégie énergétique durable**

Du problème à la connaissance partagée

PDCA – Une dynamique de progrès collectif



Planifier
Observer, écouter, formuler des hypothèses partagées

Déployer
Tester à petite échelle
Apprendre avant de valider

Contrôler
Mesurer l'impact
Ajuster en conscience

Agir
Ancrer, former, stabiliser

Points de vigilance
Cadrer avant d'agir
Poser le vrai problème

Rapprocher les visions
Apprentissage collectif

Regard en arrière...
C'est là que le travail commence

Transmettre
Faire vivre l'apprentissage

Relier rigueur & humain, présent & avenir, action & transmission

Laboratoire d'analyse

Santé, FMCG,
autres secteurs

Planifier – Observer sans juger *Qu'est-ce qui crée lenteur et erreurs?*

- Une équipe mixte explore le Gemba :
- FIFO non respecté, procédures obsolètes...

Déployer – Co-construire

- **Prototype** de rack gravitaire testé
- **Co-création** avec 2 laboratoires et le fournisseur
- **Visite terrain** et ajustements partagés

Contrôler – Apprendre du résultat

- ✓ FIFO rétabli, machine plus fiable
- ✗ Étiquettes trop anciennes → erreurs
- ➡ Contremesure : impression directe sur les tubes

Agir – Partager, capitaliser, transmettre

- Solutions consolidées
- Standards mis à jour, équipes formées
- Chaque apprentissage devient socle pour demain

Le Lean humain

Le rôle des catalyseurs dans la transformation



**Ce sont les femmes et les hommes
qui donnent vie au Lean**

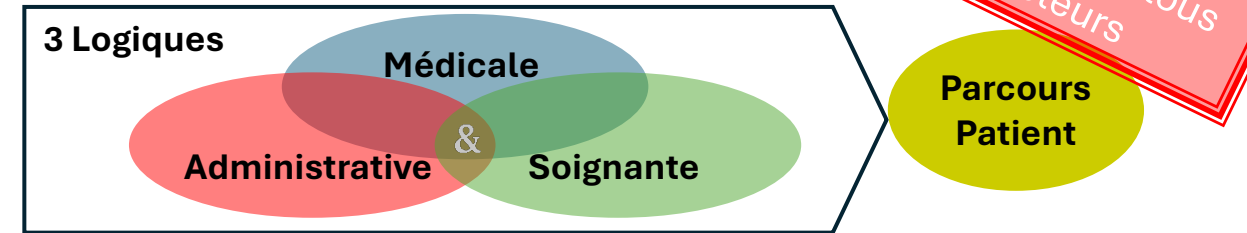
Les Lean Sensei, responsables et formateurs sont les catalyseurs de la transformation :

- ils favorisent l'apprentissage collectif
- ancrent l'amélioration continue sur le terrain
- et créent du lien entre les pyramides pour faire émerger des chemins partagés

Puis s'effacent, laissant :

une culture Lean naturelle, vivante et autonome

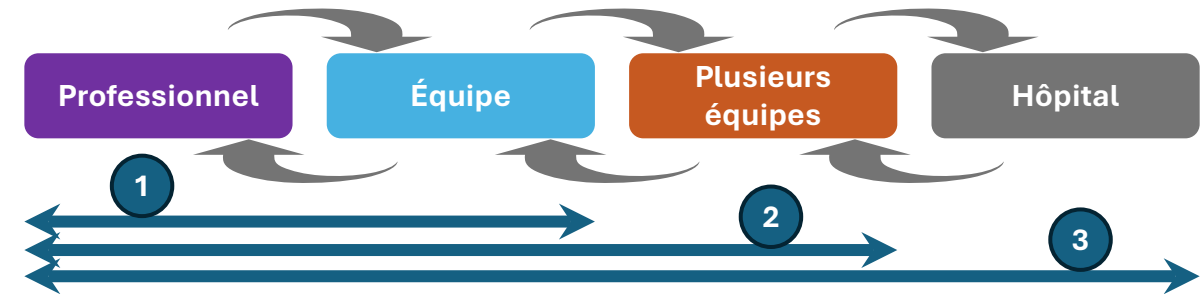
L'hôpital apprenant quand le Lean soigne aussi l'organisation



Mission partagée

Mieux décider pour le patient,
en soutenant les équipes au quotidien

3 boucles de transformation

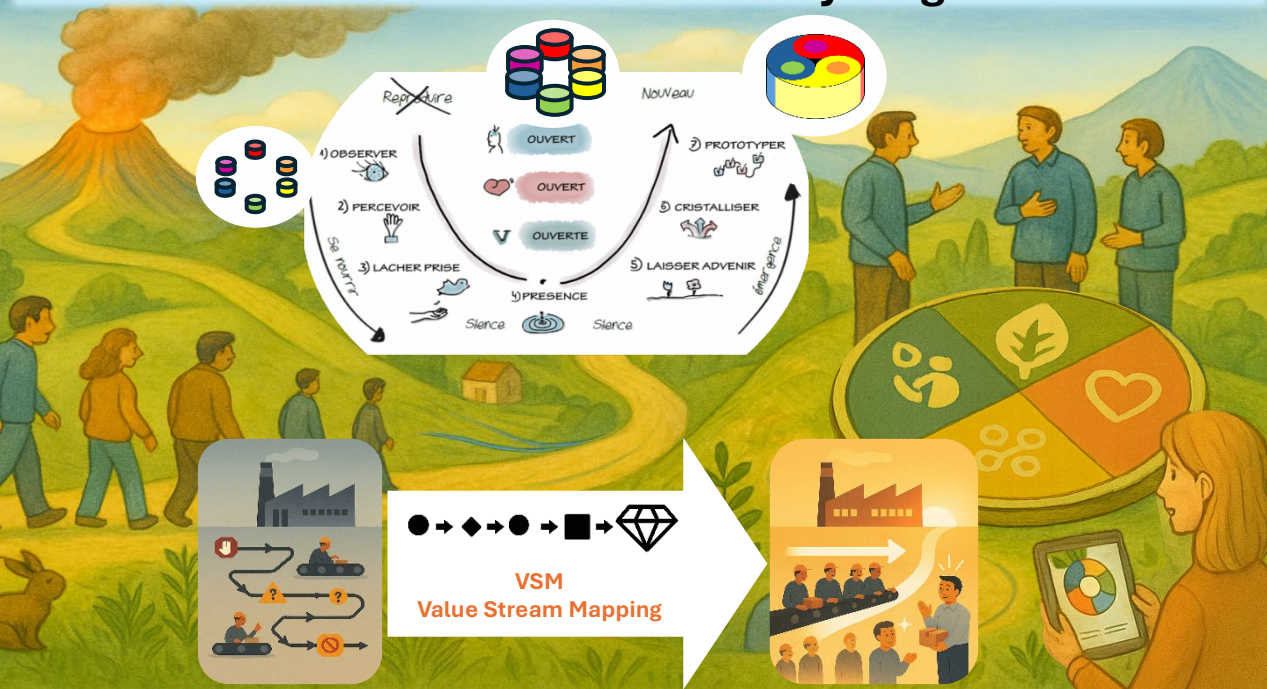


Les catalyseurs soutien actif à la transformation

- Aller à la rencontre du terrain
- Écouter, révéler les vrais problèmes
- Relier les métiers, les logiques et les niveaux
- Créer les conditions d'une amélioration durable
- Accompagner et préparer l'innovation

De la cartographie à la transformation durable

VSM & Théorie du U en Syn&rgie



PME industrielle suisse 200 employés, production mécanique

PME Suisse
tous secteurs

Contexte

- Dépendance à l'export (USA, Asie)
- Droits de douane, incertitudes géopolitiques
- Empreinte carbone élevée, marges sous pression
- Fatigue des équipes

Approche Syn&rgie

- ◆ **VSM double** : comparaison flux locaux et exportation
Révèle les gaspillages logistiques, les délais et la faible valeur ajoutée des marchés lointains
- ◆ **Théorie du U** : espace d'écoute et de recul collectif
Direction, production et partenaires explorent ensemble des scénarios régénératifs

Résultats

- ✓ Réorientation vers les marchés régionaux
- ✓ Renforcer les circuits courts : co-conception, assemblage, recyclage
- ✓ Négociations pour un site coopératif à l'étranger
- 🎯 Gain de sens, de clarté stratégique et d'énergie collective

Il faut **voir clairement où nous en sommes...**
et **oser imaginer où nous pourrions aller**

- ◆ Le **VSM actuel** révèle gaspillages et points de friction
- Le **VSM futur**, co-construit avec les acteurs, projette une organisation alignée sur la valeur réelle
- La **Théorie du U** ouvre un espace d'écoute pour faire émerger des solutions ancrées dans le terrain

Performance, sens, impact :
un même mouvement de transformation partagée

Chaque entreprise qui devient un écosystème
collaboratif au service du vivant
Change d'échelle & de regard



Si les excès nous fragilisent

- La privation déshumanise
- Le consumérisme épuise et divise

Le **Donut** nous rappelle qu'un équilibre est possible

- La sobriété juste qui respecte humains et planète

Le **Lean moderne** s'enracine dans cette vision humaine
cultivant écoute, coopération et juste mesure

Engagement collectif



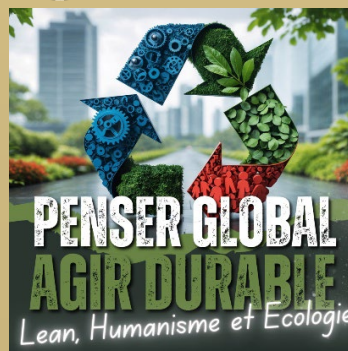
Nous avons les cartes en main pour **régénérer**

- 🔄 L'intelligence collective
- 🔧 Des outils simples et adaptables
- 🌍 Une planète qui attend



Chaque entreprise peut devenir
un écosystème vivant

- 🌿 Utile à son territoire
- 🤝 Relié à ses parties prenantes
- 🌱 Acteur d'une transformation durable



Ce voyage Continuons-le ensemble !

Revisiter nos pratiques avec le filtre du “&”

- Performance & sens
- Humain & planète
- Simplicité & rigueur

Réunir nos écosystèmes pour (re)penser nos raisons d’être collectives

- Ce que nous faisons compte
- Mais **pourquoi** et **avec qui** nous le faisons compte encore plus
- Retisser du lien entre finalité, impact et parties prenantes

S’autoriser à ralentir, écouter, se reconnecter au sens

- Les signaux faibles parlent doucement
- Le vivant a son rythme
- Et si le vrai progrès commençait... par une pause ?



Merci

La parole est à vous



FOREP
Forum Excellence et Performance

