

Alfred Almendra
et Damien Bonhomme

C'est

URGENT

c'est pour

HIER !

*Des approches LEAN et AGILE
au service de l'amélioration continue*



afnor
ÉDITIONS

C'est

URGENT
c'est pour **HIER !**

*Des approches LEAN et AGILE
au service de l'amélioration continue*

Alfred Almendra
et Damien Bonhomme

C'est

URGENT

c'est pour

HIER !

*Des approches LEAN et AGILE
au service de l'amélioration continue*





AFNOR, en tant que titulaire des droits d'auteur ou distributeur autorisé, s'oppose expressément à toute intégration, transmission ou absorption totale ou partielle du présent document par des moteurs ou algorithmes d'Intelligence Artificielle (IA). AFNOR s'oppose également à toute fouille de textes et de données ou création dérivée produite par une IA et basée sur le présent document.



Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2026

ISBN 978-2-12-800723-9

Édition : Léonore Mule
Secrétaire d'édition : Jeanne Labourel
Création de maquette et couverture : Gilda Masset
Mise en page : Corinne Cadieu
Fabrication : Philippe Malbec

Crédit photo : Adobe Stock, 2026



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – boutique.afnor.org/livres

Les auteurs

Alfred Almendra, indépendant à Lyon, est consultant en management agile. Il forme et accompagne les entreprises dans leur double transformation agile et digitale. Alfred aide les équipes à s'approprier les approches agiles grâce aux jeux sérieux et autres ateliers d'innovation, que ce soit pour augmenter la valeur des produits et services de l'entreprise ou pour fluidifier et optimiser les processus de travail. Il accompagne également les managers et leurs équipes dans leur nouvelle posture.

Damien Bonhomme, dirigeant de 3Conseils à Lyon, est un expert de l'approche Lean management, Black Belt certifié Lean Six Sigma. Il présente une expérience confirmée dans l'identification des opportunités d'amélioration, dans l'animation d'équipes projets en environnement services et industrie. Il forme également en entreprise et enseigne en école de management et université à Lyon. Il s'intéresse plus largement à l'entreprise et au développement de nouvelles méthodes de management et d'animation. Il anime des conférences, utilise activement la prise de notes schématique ou *sketchnoting*, conçoit des formations participatives et pratique le théâtre d'improvisation.

Alfred Almendra et Damien Bonhomme interviennent régulièrement ensemble en situation de blocage dans un projet ou un processus opérationnel : la charge de travail n'est plus soutenable, le processus n'est pas fluide, les délais n'arrêtent pas de s'allonger... À travers une posture basse, ils observent l'environnement, les processus, les interactions et les symptômes. Par leur reformulation, synthèse et leur bibliothèque de techniques légères et de routines, ils amènent leurs interlocuteurs à trouver leur réponse et à construire leur référentiel. Leurs interventions ne sont pas prescriptives. Leur intention est d'amener leur interlocuteur à accepter que le temps et les ressources sont les contraintes et le potentiel de valeur ajoutée est infini : ne pas poser les problèmes sous la forme d'une alternative indépassable, sinon l'inverse.

Sommaire

Les auteurs	V
Préface de Jean-Michel Bérard	IX
Avant-propos	XI
Remerciements	XV
1 Mardi matin, 9 h : « C'est urgent, c'est pour hier »	1
1.1 Définir l'urgence en entreprise	5
1.2 Une confusion fréquente : urgence ou demande normale ?	7
1.3 Le fonctionnement normal ou la stabilité d'un processus	13
1.4 Les Indicateurs de performance et les Indicateurs de processus	26
1.5 Comment piloter un processus pour un rythme soutenable à l'infini	34
2 Comment se défaire de la routine ?	43
2.1 Routine et métaroutine	43
2.2 Notre métaroutine	43
2.3 Technique légère pour traiter une demande « urgente » : croyances, ressentis, faits	45
2.4 Notre technique légère pour cadrer un projet : le SIPOC	52
2.5 Des techniques légères pour clarifier et mieux appréhender un contexte	66
3 Pourquoi des routines pour se défaire de la routine ?	79
3.1 Les approches empiriques et les approches prescriptives	79
3.2 La capitalisation et l'amélioration continue	82
3.3 Clarifier la situation pour faciliter l'action et l'expérimentation	85
3.4 Une décision éclairée tournée vers une action rapide	88
4 Entretien avec Benoît Crétoollier. « On ne travaille pas sur les problèmes avec les plus gros impacts sinon sur les problèmes les plus fréquents »	91
4.1 Synthèse de l'entretien	92
4.2 Nos réactions à l'entretien	94

5	Entretien avec Philippe Gant. Un directeur de production radical qui observe	133
5.1	L'importance des petites victoires et de la double confiance	136
5.2	La ritualisation comme première étape vers l'amélioration continue.....	138
5.3	Casser les silos pour optimiser globalement.....	141
5.4	Protéger les temps faibles face aux temps forts	143
5.5	La responsabilité du manager dans les décisions difficiles.....	145
5.6	L'observation sans jugement comme point de départ	149
5.7	La montée en compétences des équipes.....	154
5.8	La différence entre bonnes pratiques et procédures.....	156
5.9	Passer de la double résistance à la confiance double	158
5.10	La frugalité comme principe d'amélioration	161
5.11	La valeur perçue par les équipes.....	162
	Pas une conclusion : un pied à l'étrier !.....	165
	Lexique.....	169
	Annexe. Intégralité de l'entretien avec Benoît Crétollier.....	179
	Table des illustrations	195

Préface

de Jean-Michel Bérard

Quand l'entreprise retrouve son pouls

Un électrocardiogramme ne ment pas. Quand la ligne bat, avec ses oscillations régulières, c'est la vie. Quand elle se fige, c'est la fin. Cette image simple dit quelque chose de profond sur nos organisations : la stabilité n'est pas l'absence de variations, mais la capacité à en faire un rythme normal, soutenable, fécond.

C'est exactement ce que nous oublions trop souvent dans nos entreprises. Nous croyons que la performance passe par la vitesse, par la course effrénée à la prochaine Urgence. Mais courir plus vite ne mène qu'à l'épuisement, à la perte de qualité et à la démotivation. La vraie performance, durable et humaine, vient d'un cœur collectif qui bat régulièrement, et de routines qui en assurent la vitalité.

C'est ce que propose ce livre. Damien Bonhomme et Alfred Almendra nous rappellent que la performance durable ne naît pas de l'accélération permanente, mais de l'intelligence collective qui distingue l'exceptionnel du normal, l'urgence réelle de la fausse alerte. Leur démarche repose sur des routines simples, accessibles et légères. Ces routines ne sont pas des carcans : elles sont comme des battements de cœur. Elles donnent un tempo, elles assurent la continuité, elles créent les conditions pour que l'organisation respire, dure et progresse.

Je peux en témoigner personnellement. Chez **Esker**, nous avons choisi dès 2011 de déployer l'Agile à grande échelle, en adoptant le *framework* LeSS. Quinze ans plus tard, je mesure combien cette approche, conjuguée à une culture Lean d'amélioration continue, a transformé notre organisation.

Nos produits sont devenus beaucoup plus réactifs aux évolutions du marché, aux demandes de nos clients, et même à la pression de la compétition. Notre R&D vit son métier avec davantage de sérénité : moins de stress, plus d'autonomie et une véritable fierté de contribuer à un collectif.

Cette combinaison **Lean + Agile** a été un levier puissant : discipline des processus d'un côté, capacité d'adaptation et d'expérimentation de l'autre. Ensemble, elles nous ont permis de bâtir une plateforme SaaS de classe mondiale, reconnue deux fois *leader* dans les Magic Quadrants de Gartner, avec 33 % d'effectifs en moins que nos concurrents directs. Voilà la preuve que les routines, bien conçues, libèrent les équipes au lieu de les contraindre.

La richesse de cet ouvrage tient à sa pédagogie. Les auteurs partagent des expériences vécues, des entretiens authentiques, des exercices concrets, mais surtout, des images frappantes qui marquent l'esprit. Leur message est clair : l'amélioration continue n'est pas une affaire de procédures lourdes ou de grands plans abstraits. C'est une pratique quotidienne, nourrie par l'observation, l'écoute, l'expérimentation et la confiance.

En ouvrant ce livre, vous ne trouverez pas une méthode figée, mais une invitation. Une invitation à tester, à adapter, à transformer votre propre contexte. À faire de vos routines des points d'ancrage qui libèrent au lieu de contraindre, des repères qui renforcent au lieu d'alourdir.

Car une organisation, comme un cœur, ne vit pas d'une course effrénée mais d'un rythme soutenable. **Ce n'est pas en supprimant les variations que l'on progresse, mais en apprenant à en faire le battement régulier d'une amélioration continue.**

Jean Michel Bérard

ESKER Group – CEO, fondateur et président du directoire

Avant-propos

Le 13 janvier 2015, l'association « Pensées d'ici et d'ailleurs » à Saint-Priest (69) m'invite – Damien – pour animer une conférence portant sur « Management & éthique ou comment libérer l'entreprise ». Je m'appuie sur le livre d'Isaac Getz et Brain M. Carney, *Liberté & Cie - Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*¹ ainsi que l'histoire de l'entreprise Favi. Romain Couturier réalise une facilitation graphique de l'intervention (voir figure a.1, page suivante).

Alfred assiste à la conférence et échange avec moi à la fin. Notre premier contact. Bien que [Black Belt](#) Lean Six Sigma, j'entrevois des synergies entre le Lean Six Sigma et les approches agiles. Alfred – agiliste de la première heure dans l'environnement des entreprises de services du numérique (ESN)² – partage mon constat. Nous discutons. Quelques semaines plus tard, je suis sollicité pour réaliser et animer une formation en amélioration continue pour une ESN lyonnaise : Opéra Conseil. J'invite Alfred à l'entretien d'avant vente. Tout est fluide. Alfred parle, je prends des notes. Les bases de notre collaboration ainsi que du rapprochement du Lean et de l'Agile sont posées. Dans la foulée, nous conduisons la première formation rapprochant le Lean et l'Agile. C'est la naissance de notre démarche Lean Service Agile qui sera testée, améliorée et diffusée dans de nombreuses entreprises via de la formation ou bien de l'accompagnement, ainsi qu'au sein de parcours de formation de l'enseignement supérieur.

Le 9 octobre 2024, j'écoute Alfred dans sa cuisine imaginer un nouvel Océan Bleu³ pour le Lean Service Agile. Je le coupe et lui dis : « Et si on écrivait un livre ? » « Banco ! », me répond-il. Les premières pierres du livre sont immédiatement jetées.

1 Flammarion, coll. « Clés des Champs », 2016.

2 Une ESN (entreprise de services du numérique), anciennement appelée SSII (société de services en ingénierie informatique), est une entreprise spécialisée dans les prestations de services liées à l'informatique et au numérique. Source : APEC.

3 W. Chan Kim et Renée Mauborgne proposent dans leur livre *Blue Ocean Strategy* (Harvard Business School Press, 2005 ; *Stratégie Océan Bleu*, Pearson Éducation, 2010 pour la traduction française) une approche stratégique pour sortir de la concurrence féroce (l'océan rouge) en créant de nouveaux espaces de marché inexplorés (les océans bleus). Ils encouragent l'innovation de valeur : offrir à la fois différenciation et réduction des coûts.

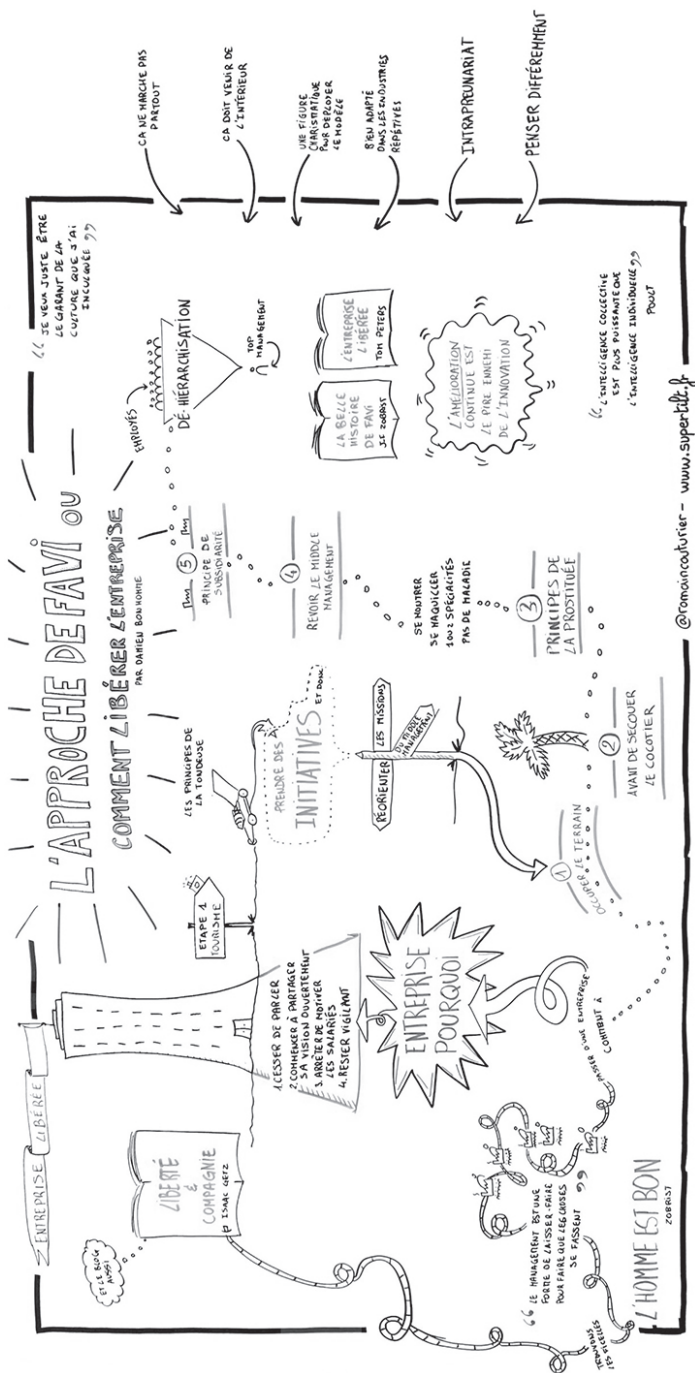


Figure a.1 La facilitation graphique

© Illustration de Romain Couturier

Ce livre s'appuie sur notre expérience commune résumée selon des routines⁴ et des techniques légères pour la conduite de projets d'amélioration ou bien d'opérations du quotidien. Notre intention est de partager notre pratique, de l'expliquer dans son fonctionnement et son application et de laisser le lecteur se l'approprier et l'utiliser dans son environnement professionnel au quotidien.

ROUTINES ET TECHNIQUES LÉGÈRES

Les approches Lean et Agile s'appuient sur des techniques légères, c'est-à-dire des manières de faire qui sont simples à expliquer, à documenter, à transmettre, et qui ne demandent (presque) aucun prérequis ou investissement pour être mises en œuvre. D'où leur popularité et leur rentabilité.

Cela dit, aussi simples et puissantes soient-elles, elles ne sont pas toujours faciles à mettre en œuvre, surtout les premières fois. Leur pratique régulière, par exemple sous forme de routine, permet de faciliter leur appropriation, d'en augmenter la maîtrise, et de récolter leurs pleins bénéfices.

Pour étoffer notre propos, nous avons interviewé une dizaine de managers, dirigeants, indépendants, entrepreneurs, qui ont ou ont eu une démarche d'amélioration continue au quotidien. Ils et elles ont partagé avec nous leurs bonnes pratiques, leurs approches personnelles, leurs astuces. Nous avons retenu deux entretiens, dont l'un est retranscrit dans son intégralité, et sur lesquels nous nous sommes appuyés pour illustrer nos routines et techniques légères. Nous avons extrait des autres entretiens des bonnes pratiques ou bien des exemples nous permettant de réaliser des *focus* ou bien des mises en avant. Nous avons également utilisé nos nombreuses inspirations (livres, posts, podcasts, conférences...) pour clarifier notre propos et le rendre accessible au plus grand nombre.

À part **dire**, il faut **essayer**, d'où l'importance de la **pratique**.

4 En entreprise, une routine est un ensemble d'actions effectuées dans le même ordre et de manière régulière afin d'obtenir le même résultat avec un haut niveau de confiance et de prédictibilité.

Remerciements

Pour leurs conseils avisés quant à l'écriture d'un livre :

- ↳ Sophie Attia,
- ↳ Yoan Lemini,
- ↳ Laurent Morisseau,
- ↳ Claude Aubry,
- ↳ Véronique Messenger.

Pour leurs retours, conseils et relectures :

- ↳ Arnaud Koenig,
- ↳ Cédric Nguyen,
- ↳ Julie Savage Fournier,
- ↳ Carole Chavel,
- ↳ Carole Costa,
- ↳ Valérie Cailliez,
- ↳ Christophe Minicillo,
- ↳ Priscilia Guillot,
- ↳ Jean-Marc Poncet,
- ↳ Marion Delavie,
- ↳ Marlène Thevenet,
- ↳ Pierre Fauvel,
- ↳ Nicolas Ruffel,
- ↳ Anthony Praud.

Pour leur partage d'expérience et témoignage :

- ↳ Benoit Crétollier,
- ↳ Philippe Gant,
- ↳ Florence Verlé,

- ↳ Marie-Laure Magniez,
- ↳ Fabienne Journiaux,
- ↳ Dominique Gatto,
- ↳ Baptiste Gendron,
- ↳ Anne Marec,
- ↳ Florian Pelardy,
- ↳ Samia Ziani,
- ↳ Agnès Crepet.

Pour leur soutien indéfectible, nos familles et nos proches sans qui ce livre et toutes nos expérimentations n'auraient jamais vu le jour.

Merci à notre maison d'édition pour sa confiance et son aide précieuse, et en particulier à Juliette et Léonore pour leur accompagnement appréciable tout au long du projet. Un livre ne se résume pas uniquement à un contenu et des auteurs. Merci d'avoir rendu cette première expérience aussi agréable que formatrice !

1

Mardi matin, 9 h : « C'est urgent, c'est pour hier »

Comme chaque mardi matin, à 9 h, Joana, cheffe de projet, et Ali, manager opérationnel, se retrouvent autour d'un café pour faire le point. Ce rendez-vous hebdomadaire est un moment essentiel : il offre une visibilité mutuelle. Joana s'informe de l'avancement des projets en cours, tandis qu'Ali anticipe les sujets qui mobiliseront ses équipes dans un avenir proche.

Joana introduit un nouveau sujet. Ali l'écoute attentivement, posant des questions pour en préciser les contours. Ensemble, ils identifient les zones d'ombre qu'il faudra éclaircir avant de pouvoir avancer : définir précisément le périmètre du projet, estimer les ressources nécessaires, prioriser ce sujet par rapport aux autres, et enfin planifier son intégration dans la feuille de route.

Ali : Très clair, merci pour toutes ces infos ! Je vais préparer une petite analyse technique d'ici la fin de la semaine, pour que tu puisses soumettre ce sujet au comité de direction lundi prochain.

Joana : Ah non, mais c'est urgent : c'est pour hier !

Ali : Ouh là... Ça, c'est chaud. J'ai déjà plusieurs dossiers en cours. Je pourrai peut-être m'organiser jeudi, en décalant mon rendez-vous avec Lucas, mais il risque de m'en vouloir...

Joana : Ce rendez-vous avec Lucas est crucial. Est-ce qu'un membre de ton équipe pourrait faire l'analyse technique à ta place ou te décharger d'une autre tâche ?

Ali : Techniquement, oui, ils savent faire. Mais ils ont une échéance importante jeudi, et ils sont déjà à flux tendu. Je préfère ne pas les perturber, surtout que cette échéance est scrutée.

Joana : Vu l'enjeu, il faut trouver une solution.

Ali : Que penses-tu si on annule le point d'équipe prévu à 14 h ? Ça leur permettrait de sécuriser leur échéance de jeudi pendant que moi, je me consacre à l'analyse technique pour ce soir.

Joana : Ok, ça marche. J'aurais bien voulu présenter les deux gros sujets du mois prochain à l'équipe, mais tant pis, on reporte ça à mardi prochain.

Une situation classique, qui résonne avec nos quotidiens professionnels, où les urgences viennent télescoper le planning et rebattre les priorités. Écoutons comment cette situation est vécue par trois parties prenantes : Joana, la cheffe de projet, Ali, le manager opérationnel, et Lucas, un opérationnel.

Joana : « Ils se mettent toujours en quatre ! »

Interrogée sur sa satisfaction quant au travail de l'équipe d'Ali, Joana se montre reconnaissante :

« Bien sûr, dans l'idéal, j'aimerais que les choses avancent plus vite. Mais globalement, je suis très satisfaite. Ce sont des sujets complexes, et certains prennent forcément du temps. Pourtant, ils se mettent toujours en quatre pour trouver des solutions. »

Elle reconnaît également qu'elle sollicite beaucoup cette équipe :

« J'ai souvent des demandes urgentes, parfois de dernière minute, mais ils jonglent toujours pour que ça passe. Heureusement qu'ils sont là ! »

Ali : « On n'arrête pas de courir. »

Ali, un vétéran de l'entreprise, se souvient d'une époque où tout semblait plus simple. Pas forcément les projets – la complexité fait partie du métier –, mais plutôt l'organisation et le rythme. Avec la croissance de l'entreprise, tout a changé :

« L'équipe a doublé de taille l'an dernier. Et avec l'augmentation des demandes, c'est logique que les problèmes de qualité augmentent aussi. On doit jongler entre les besoins des clients, les problèmes internes, la montée en compétences des nouveaux, et les outils à mettre à jour. Bref, on n'a pas une minute ! »

Le rythme est effréné :

« On aimerait lever la tête du guidon de temps en temps, ne serait-ce que pour respirer et avancer sur des chantiers techniques qu'on finit toujours par reporter. Mais il y a toujours une urgence qui tombe. Et comme d'habitude, c'est pour hier ! »

Malgré tout, Ali garde un lien fort avec son équipe :

« Je suis manager sur le papier, mais dans la réalité, c'est surtout du collectif. L'équipe est soudée, on partage tout ce qu'on peut. Heureusement qu'on s'entraide. »

Lucas : « On finit toujours par y arriver, mais à quel prix... »

Lucas, bras droit d'Ali, est là depuis les débuts. Ils étaient deux à gérer les premières demandes clients. Depuis, le marché a explosé :

« Tant mieux pour l'entreprise, mais on manque de ressources. Même avec les recrutements, ce n'est jamais suffisant. Alors, on s'adapte : certains font des horaires de folie. Moi, j'ai appris à m'arrêter à temps. Avant, je travaillais jusqu'à pas d'heure, mais ça ne servait à rien. Maintenant, je m'efforce de dîner chez moi. »

Les demandes urgentes s'ajoutent toujours au reste :

« Ce n'est jamais "à la place de", c'est toujours "en plus". On tient grâce à l'entraide, mais on ne peut pas maintenir ce rythme indéfiniment. Louise, par exemple, était en arrêt la semaine dernière. »

Lucas déplore les compromis imposés par le manque de temps :

« Avant, on prenait le temps de bien faire les choses. Aujourd'hui, on prend des raccourcis. Normalement, on aurait dû reprendre certains points, mais ça reste en l'état. Et après, on s'étonne d'avoir autant de retours clients à gérer... Oui, on finit toujours par y arriver, mais à quel prix ? »

Ces témoignages illustrent la réalité d'une équipe dévouée mais sous pression constante. Joana, Ali, et Lucas travaillent avec un engagement admirable, mais les défis liés à la croissance et aux contraintes du quotidien pèsent lourd. Leur résilience est une force, mais jusqu'à quand pourront-ils maintenir un si fragile équilibre ? Nous le constatons lors de nos interventions en entreprise et les classons selon trois grandes questions.

Quelle est la durabilité d'un tel système ?

Il est évident que le rythme actuel n'est pas soutenable. L'équipe, bien que résiliente, montre des signes d'épuisement. Pour l'instant, elle tient le cap, mais pour combien de temps encore ? On observe également que les pratiques de qualité, pourtant fondamentales, sont mises de côté. L'équipe est consciente qu'elle prend des raccourcis qui ne respectent pas les bonnes pratiques, mais elle ne voit pas d'autres solutions pour gérer l'urgence et la pression quotidienne. Ce constat soulève une question essentielle : combien de temps peut-on avancer ainsi sans conséquences graves ? Rogner sur la qualité ou sur l'humain est une pente dangereuse. Cela va bien au-delà du simple respect des normes ou des procédures.

Faut-il attendre un véritable drame – qu'il soit humain ou lié à une dégradation irréversible de la qualité – pour décider de changer de cap ? Il est crucial de rappeler que pour durer, il est important de ne jamais sacrifier ni l'humain, ni les bonnes pratiques de qualité. Ces deux piliers sont interdépendants : négliger l'un affaiblit inévitablement l'autre.

Quel est le potentiel d'amélioration d'un tel système ?

En y regardant de plus près, on constate qu'Ali et son équipe font tout leur possible pour répondre à l'ensemble des demandes qui leur sont adressées. Cela inclut, non seulement les tâches planifiées à l'avance, mais aussi les urgences et imprévus qui surgissent au fil des jours. Leur dévouement est indéniablement louable. Cependant, cette implication sans réserve a des conséquences inévitables