



# La vérité derrière deux idées reçues sur le *lean* dans la construction

Cet article réfute deux grandes idées reçues concernant le *lean* dans le secteur de la construction. En effet, la méthode *lean* ne se résume pas au collage de post-it. De plus, elle est utile pour toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur domaine d'activités.

B. Coemans, conseiller principal senior, division 'Gestion et qualité', CSTC

## Première idée reçue : *lean* = planification *lean*

La méthode *lean* connaît un succès grandissant dans le secteur de la construction : les entreprises vantent le succès de la planification *lean* sur les réseaux sociaux, les formations consacrées au *lean* se multiplient et de nombreux articles y sont dédiés.

Lorsqu'il est question de *lean*, on pense souvent spontanément à tous ces **post-it de couleur** collés sur un mur. Or, réduire la méthode *lean* à une sorte de 'planification post-it' ne lui fait pas honneur.

Croire que le *lean* est synonyme de planification *lean* est donc compréhensible, mais incorrect.

## Compréhensible...

Il a été prouvé à maintes reprises que la planification *lean* réduisait de **20 à 30 % la durée de la phase de chantier**.

1

Planification *lean* dans une cabane de chantier.



Elle est donc, de loin, **la technique *lean* la plus populaire** auprès des entreprises de construction. Celles-ci invitent dès lors fréquemment les sous-traitants à l'adopter à leur tour. Il s'agit en général de leur première et unique expérience avec le *lean*.

## ... mais incorrect

La planification *lean* n'est qu'**une technique *lean* parmi tant d'autres** (voir les [Dossiers du CSTC 2019/3.7](#) et [2016/3.16](#)). Son principe est basé sur l'élaboration du planning par l'ensemble des partenaires. Le but est d'améliorer la collaboration et de parvenir à trouver des accords, **afin que le planning soit fiable et que les travaux s'effectuent sans mauvaises surprises**. À l'heure actuelle, on applique surtout cette technique durant la phase d'exécution : les partenaires collent des post-it sur de grandes feuilles de papier dans la cabane de chantier (voir figure 1). En réalité, à partir du moment où des personnes travaillent ensemble, il est possible de recourir à cette méthode n'importe où, que ce soit dans un bureau ou dans un entrepôt.

## Conclusion

La philosophie *lean* ne se limite pas à la planification, c'est une approche globale qui s'appuie sur toute une série d'outils.

## Définition du *lean*

Le *lean* est une **philosophie de gestion** axée sur la création de **valeur pour le client** (tant pour le client final que pour les collègues et les partenaires de la construction). Elle vise à créer, dans tous les processus de l'entreprise, un **processus fluide basé sur une production à la demande** (flux de valeur) en s'appuyant sur le principe de l'**amélioration continue**. Ce mode de travail et de pensée met l'accent sur le **respect des personnes** et repose sur **diverses techniques**.

## Deuxième idée reçue : le *lean* n'est intéressant que pour les grandes entreprises de construction

Qu'entend-on exactement par 'grandes entreprises de construction' ? Grandes par le nombre d'employés, l'ampleur des travaux effectués ou l'importance du chiffre d'affaires ? Ou désigne-t-on plutôt les entreprises générales ? En effet, celles-ci coordonnent habituellement l'ensemble des corps de métier impliqués dans un projet.

Quoi qu'il en soit, l'idée selon laquelle le *lean* n'est intéressant que pour les grandes entreprises de construction est compréhensible, mais incorrecte. Nous allons expliquer pourquoi à travers deux aspects.

### Premier aspect

Le premier aspect concerne la **collaboration de divers professionnels du secteur dans le cadre d'un projet**.

### Compréhensible...

C'est souvent l'entrepreneur général qui décide d'adopter certaines techniques *lean* (telles que la planification *lean*). Il demandera donc (ou imposera) à ses partenaires (principalement les sous-traitants) d'en faire de même. Le succès du *lean* dépendra de son assimilation par l'ensemble des partenaires, c'est-à-dire les concepteurs, les bureaux d'études, les maîtres d'ouvrage, ...

### ... mais incorrect

En général, les partenaires ne perçoivent d'abord que les avantages pour l'entrepreneur général et bien moins **leurs propres avantages** (moins d'erreurs, livraison plus rapide, meilleure communication, ...).

### Deuxième aspect

Le deuxième aspect est lié à l'**application du *lean* à tous les processus de l'entreprise** : la communication avec le client, la phase d'offre, l'élaboration du contrat, la préparation des travaux, les achats, la facturation, sans oublier les travaux à proprement parler (voir figure 2).

### Compréhensible...

Lorsqu'une procédure ou une méthode de travail est améliorée, les effets se font ressentir sur un grand nombre de personnes et de projets. Les améliorations apportées



**2** Amélioration continue de l'ensemble des processus, quelle que soit l'entreprise de construction.

dans les grandes entreprises ont donc des répercussions considérables. En outre, celles-ci disposent des ressources nécessaires pour nommer des administrateurs *lean*, ce qui n'est pas forcément le cas des petites entreprises.

### ... mais incorrect

En raison de leur structure plus horizontale, les petites entreprises ont souvent des chaînes de communication plus courtes. Elles s'avèrent donc généralement beaucoup **plus flexibles** et peuvent agir et s'améliorer plus vite. Bon nombre de leurs méthodes de travail offrent un énorme potentiel d'amélioration. La philosophie *lean* est avant tout axée sur l'**amélioration continue**. Cet état d'esprit est ancré chez tous les employés et dans la culture de l'entreprise, qu'elle soit grande ou petite.

### Conclusion

La méthode *lean* offre aux entreprises de nombreuses possibilités de s'améliorer, quelle que soit leur taille. ◆

### Vous souhaitez en savoir plus sur le *lean* ?

Veuillez contacter la division 'Gestion et qualité' du CSTC à l'adresse suivante : [gebe@bbri.be](mailto:gebe@bbri.be).

N'hésitez pas non plus à télécharger notre **monographie dédiée au *lean***.