



Lean construction : de la valeur ajoutée pour le client, sans gaspillages

Dans un premier article, publié dans [CSTC-Contact 2019/3](#), nous vous présentions les principes du *lean* dans la construction. Ce deuxième article va plus loin en attirant l'attention sur l'aspect humain de cette philosophie de gestion et en approfondissant les deux premiers principes du *lean* : l'identification de la valeur ajoutée pour le client et l'élimination des gaspillages.

T. Vissers, ing., chef adjoint de la division 'Gestion et qualité', CSTC

1 Construire avec le *lean* en respectant l'aspect humain

Parce que la philosophie *lean* permet de construire plus rationnellement et souvent plus rapidement, un même travail peut être effectué avec moins de main-d'œuvre et/ou dans un laps de temps plus court. Moins de main-d'œuvre ne signifie évidemment pas qu'il soit nécessaire de se séparer de ses collaborateurs (voir figure 1). En effet, le temps libéré grâce au *lean* peut être mis à profit pour réaliser d'autres projets avec la même équipe, pour consacrer plus de temps à d'autres améliorations ou pour développer de nouvelles activités.

La philosophie *lean* ne peut toutefois être adoptée avec succès que si les talents de tous les collaborateurs sont pleinement exploités. Elle repose donc sur le principe selon lequel plus les collaborateurs sont heureux et passionnés, plus ils sont productifs.

1 | Adopter la philosophie *lean* avec succès ne passe jamais par le licenciement, mais bien par la mise à profit du temps gagné pour améliorer l'entreprise avec la même équipe.

2 Premier principe du *lean* : identifier la valeur ajoutée pour le client

Ce premier principe consiste à rechercher ce à quoi le client accorde de la valeur. Pour cela, il convient de se poser les questions suivantes :

- qu'est-ce qui est important pour le client ? En d'autres termes, quelles sont ses **attentes** ?
- dans quelle mesure répond-on à ses attentes ? Est-il **satisfait** ?

En comparant les services de son entreprise aux attentes et à la satisfaction du client, l'entrepreneur peut recueillir des informations précieuses. Trois types de critères sont à distinguer :

- les **critères de base**, que le client considère comme allant de soi : même s'ils sont parfaitement exécutés, il ne sera pas plus satisfait pour autant. Il trouve par exemple normal que son habitation soit réalisée sans problèmes d'humidité et que les portes ne frottent pas au sol
- les **critères 'wow'**, qui font toute la différence en matière de satisfaction du client. Ils correspondent aux services que l'on met à sa disposition, alors qu'il ne pensait peut-être même pas en avoir besoin (nettoyage des vitres par le fournisseur six mois après la pose, par exemple)
- les **critères de performance**, dont la qualité de réalisation détermine fortement la satisfaction du client : un livraison dans les temps, un budget respecté, un chantier propre, ...

Cependant, les services et les produits qui présentent aujourd'hui un potentiel 'wow' peuvent rapidement devenir demain des services ou des produits basiques. Ainsi, il y a quelques années, la disponibilité du wifi faisait encore partie des critères 'wow' (attentes faibles, satisfaction élevée), alors qu'aujourd'hui, on est déçu quand il n'y en a pas (attentes fortes, satisfaction faible).

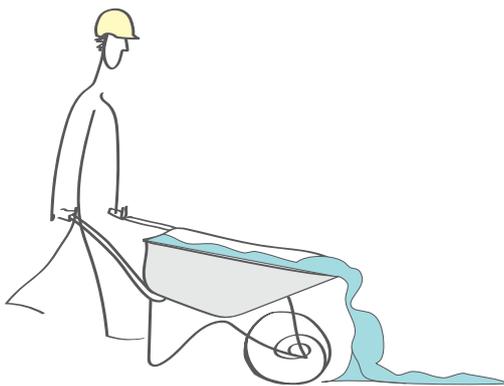


3 Deuxième principe *lean* : ne conserver que ce qui a de la valeur

Dans son **modèle 3M**, le constructeur automobile Toyota distingue trois facteurs responsables du dépassement des délais nécessaire pour réaliser un travail : le *muda*, le *mura* et le *muri*.

3.1 *Muda* : gaspillage

Le terme *muda* rassemble tous les types de gaspillages auxquels nos organisations sont confrontées (voir [Les Dossiers du CSTC 2019/3.7](#)). Les entreprises qui appliquent la philosophie *lean* forment leur personnel à les reconnaître et à en identifier les causes. Le personnel est à son tour autorisé à concevoir et à développer des solutions pour les éliminer. De cette façon, tout gaspillage représente une occasion de continuer à s'améliorer.



2 | *Muda* : gaspillages.

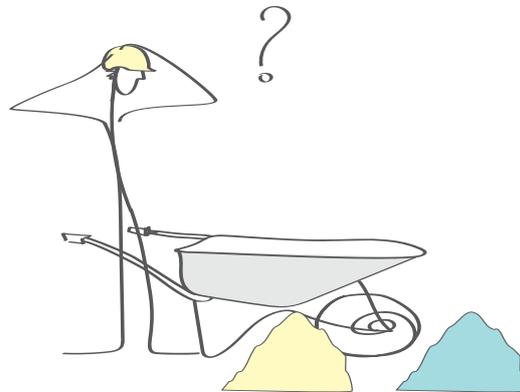
3.2 *Mura* : variation et déséquilibre

Le terme *mura* désigne la variation et le déséquilibre. Autrement dit, tout ce qui s'écarte du cours normal et prévisible des choses et qui, dès lors, interrompt le flux. Voici quelques exemples de dérèglements ou de variations :

- les changements de partenaires de construction (concepteurs, entrepreneurs, clients, ...)
- les variations dans les conditions (accessibilité du site, conditions météorologiques, ...)
- les variations dans les connaissances ou les compétences du personnel
- les variations dans la communication et la diffusion de l'information.

Pour éliminer ces irrégularités, il est nécessaire de rendre le cours quotidien des choses plus prévisibles en adoptant des processus stables et fiables. Pour ce faire, il faut se mettre d'accord sur la meilleure façon de travailler. Cette méthode de travail doit ensuite être appliquée par tout un

chacun. Elle peut néanmoins être remise en question dans le but d'une amélioration continue.

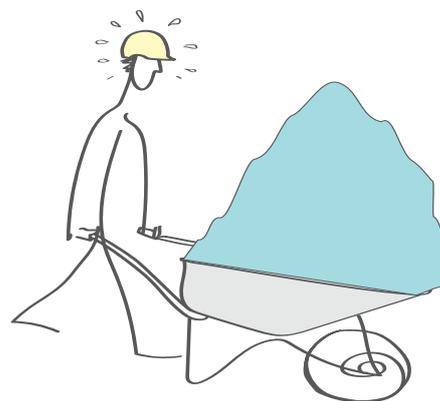


3 | *Mura* : variation et déséquilibre.

3.3 *Muri* : surcharge et complexité

Le terme *muri* désigne avant tout la surcharge des personnes et des machines. Les personnes surchargées de travail ressentent beaucoup de stress et éprouvent de plus en plus de difficulté à accomplir leurs tâches. Dans le pire des cas, cette surcharge peut entraîner un *burn-out* (ou une panne dans le cas d'une machine).

Muri est également synonyme de complexité, de tâche trop compliquée à réaliser. Les techniques *lean* ont pour objectif de rendre les méthodes de travail plus simples et transparentes. Grâce à la gestion visuelle, il est possible de montrer clairement à tout le monde, par des moyens visuels, quelle est la méthode de travail à suivre et quelles sont les attentes. ◆



4 | *Muri* : surcharge et complexité.

Vous souhaitez en savoir plus sur le lean appliqué à la construction ? La division 'Gestion et qualité' se fera un plaisir de répondre aux questions que vous adresserez à l'adresse suivante : gebe@bbri.be.