

Lean Construction : l'amélioration continue

Dans [CSTC-Contact 2019/3](#), nous vous présentions les principes du *Lean Construction*. Les deux premiers principes – l'identification de la valeur ajoutée pour le client et l'élimination des gaspillages – ont été développés dans [CSTC-Contact 2019/5](#). Les deux principes suivants – la garantie d'un processus fluide et continu, et la réalisation du travail selon les souhaits du client – ont été traités dans [CSTC-Contact 2020/3](#). Le présent article est consacré au dernier principe du *lean* : la recherche de l'amélioration continue.

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

De nombreux petits pas plutôt que quelques grandes enjambées

Le plus gros défi du *Lean Construction* consiste à **intégrer une philosophie d'amélioration continue dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise**. L'exemple par excellence est celui de Toyota. Ce constructeur automobile a réussi à s'améliorer 154 fois plus vite que ses concurrents. Il n'a pas tant connu de grandes révolutions, mais plutôt de nombreuses petites améliorations. Ce moteur d'amélioration

permanente offre un avantage concurrentiel incontestable qu'il ne suffit pas à la concurrence de copier. Ce sont en effet **les individus qui constituent le moteur de cette culture de l'amélioration**.

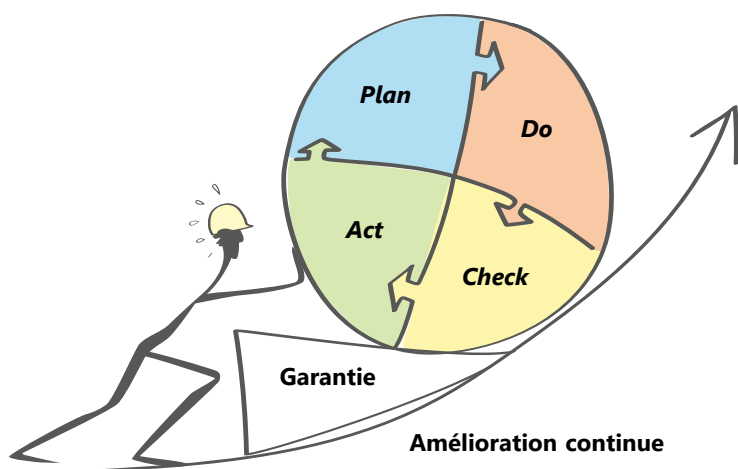
Cette courbe d'apprentissage doit être abordée étape par étape. Tout d'abord, il convient de rechercher les gains rapides, ou **quick wins**, au sein de l'environnement de travail de chaque employé. Il s'agit de possibilités d'amélioration ayant un impact majeur sur le fonctionnement de l'entreprise, tout en nécessitant relativement peu d'efforts. Il est possible ensuite de chercher des améliorations dans les différents départements et services. Enfin, il y a lieu d'impliquer toute la chaîne de production (concepteurs, fournisseurs et sous-traitants, par exemple) dans le processus d'amélioration.

Conditions pour une amélioration continue

Comment faire de l'amélioration continue une habitude ? Le personnel des entreprises *lean* étant formé à **reconnaître les gaspillages** et à **trouver des solutions structurelles**, ces entreprises parviennent à devenir des organisations apprenantes. Si l'on considère les problèmes comme des occasions de s'améliorer, il est en effet possible d'apprendre en permanence.

En règle générale, ces améliorations garantissent :

- davantage de sérénité au sein de l'entreprise
- une meilleure prévisibilité des tâches à effectuer
- une réduction des coûts liés aux erreurs
- plus de temps à consacrer aux choses qui comptent vraiment.



1 | Résolution des problèmes grâce à la méthode PDCA.

Il est important de veiller à ce que l'amélioration se déroule toujours dans le respect des collaborateurs. Ainsi, il faut donner au personnel le temps de s'améliorer, afin de minimiser le risque de surmenage et les situations stressantes (*muri*, voir [Les Dossiers du CSTC 2019/5.7](#)).

Pérenniser les améliorations à l'aide de standards

Dans les entreprises *lean*, l'amélioration fait partie du quotidien de chacun. Cette manière de travailler n'est pas ressentie comme une obligation, mais constitue une **seconde nature**. La moindre amélioration doit amener l'entreprise vers plus d'efficacité.

Toutefois, cette amélioration portera ses fruits uniquement si chaque collaborateur :

- a connaissance de cette amélioration
- la met en pratique
- peut l'aborder avec un esprit critique.

Sur cette base, la *lean* nous enseigne que la mise en pratique d'une amélioration dans l'entreprise sera facilitée par la **standardisation des méthodes de travail**. Dans le cas contraire, une bonne idée risque de ne pas être retenue, rendant la capacité d'apprentissage inutilisée. Les problèmes sont effectivement souvent dus à l'absence, à la méconnaissance ou à la mauvaise application d'un standard. Parmi ces standards, on retrouve notamment ceux liés :

- à la gestion des informations (dénomination des formulaires à remplir pour les clients, par exemple)
- aux outils et aux environnements de travail (tableaux de rangement et aménagement des camionnettes et des ateliers)
- aux processus (facturation et transfert entre l'offre et l'exécution, par exemple)
- aux produits et aux services.

La méthode PDCA

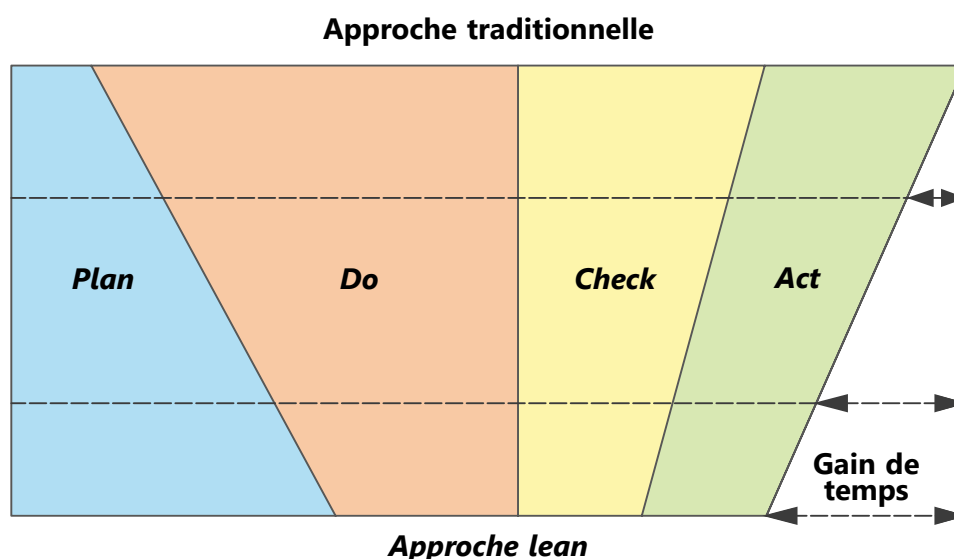
Il existe depuis longtemps une méthode scientifique permettant de s'attaquer aux problèmes : la méthode PDCA, développée par W. Edward Demings, pionnier de la qualité (voir figure 1 à la page précédente). Cet acronyme est constitué des initiales des termes suivants :

- **Plan** (planifier) : définir le problème, rassembler et analyser les faits et proposer une solution
- **Do** (faire) : tester la solution proposée
- **Check** (vérifier) : évaluer cette solution
- **Act** (agir) : rejeter, ajuster ou accepter la solution et garantir son application au sein de l'entreprise.

Traditionnellement, on constate que, lors de la mise en pratique de cet outil de résolution des problèmes, les entreprises consacrent trop peu de temps à la phase *Plan*. Il est dès lors souvent nécessaire d'éteindre les incendies dans la phase *Do*, ce qui entraîne une augmentation du nombre de contrôles (*Check*) et d'ajustements (*Act*). En revanche, si l'on passe plus de temps sur la phase *Plan*, on observe une réduction du temps total dédié à la mise en œuvre de l'amélioration (voir figure 2).

Rôle des dirigeants et des collaborateurs

Alors que les dirigeants déterminent l'orientation des améliorations à long terme (zéro défaut ou fiabilité de livraison à 100 %), ce sont les collaborateurs qui préparent le terrain en détectant les gaspillages et les dysfonctionnement, et en élaborant des améliorations. Dans ce contexte, les responsables doivent assumer un rôle de coach dans le but non pas de trouver eux-mêmes des solutions, mais de permettre aux collaborateurs d'apporter des améliorations. En effet, ce sont ces derniers qui sont chaque jour sur le terrain, là où la véritable valeur ajoutée est créée pour le client. ◆



2 | Comparaison entre l'approche traditionnelle et l'approche *lean* d'un processus d'amélioration selon la méthode PDCA.