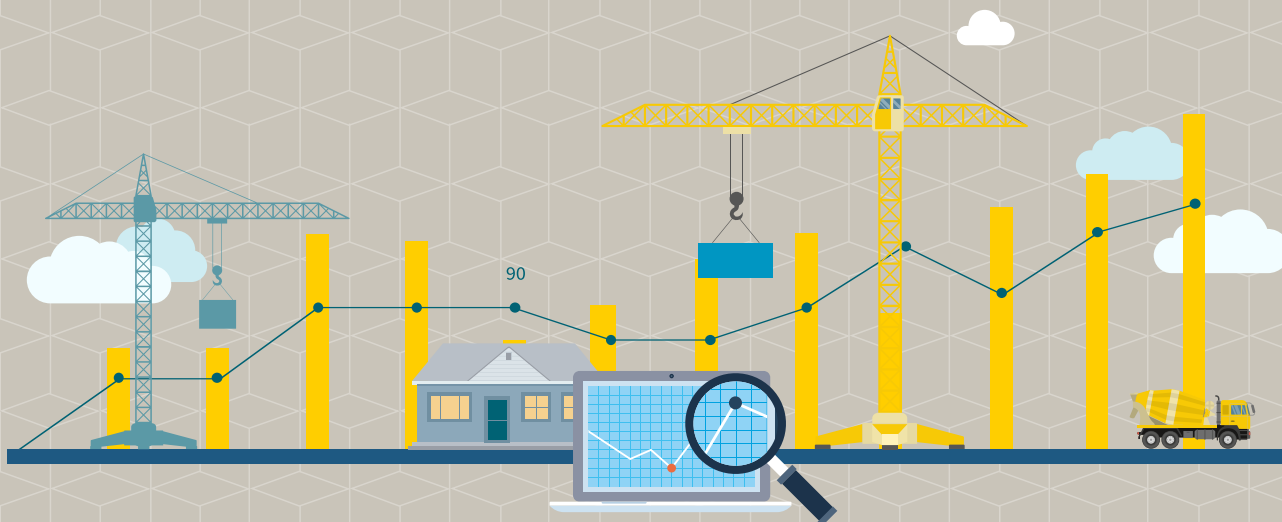


CE<sup>VO</sup>  
FO<sup>RA</sup>



LIVRE BLANC



**Boostez  
votre efficacité,  
utilisez le lean**





# Boostez votre efficacité, utilisez le lean

## Pourquoi faire appel au Lean Construction ?

Le lean est une façon de penser et d'organiser un processus de production. L'objectif ? Devenir plus efficace dans un environnement en évolution constante.

Ainsi, ...

- vous créez une valeur ajoutée maximale pour le client ;
- vous évitez les gaspillages ;
- vous vous améliorez en permanence ;
- vous innovez dans vos produits et processus ;
- vous gaspillez moins et réduisez vos coûts de malfaçon ;
- vous atteignez des délais plus courts ;
- vous tenez votre efficience ;
- vous créez davantage d'implication ;
- vous travaillez mieux en équipe.

### Ce livre blanc est-il fait pour vous ? Faites le test.

Dans quelle mesure les affirmations suivantes s'appliquent-elles à votre entreprise ?

- Nous sommes parfois trop concentrés sur les problèmes techniques et nous perdons donc de vue ce que le client final souhaite réellement
- Nous utilisons trop rarement les enseignements d'un projet dans les projets suivants
- Les accords ne sont pas suffisamment respectés
- Les informations circulent souvent trop difficilement
- Le projet est trop souvent interrompu du fait que l'un des partenaires de la construction doit en attendre un autre
- Nous gaspillons trop de temps / de matériel / d'efforts

Si plusieurs affirmations s'appliquent à votre entreprise, vous ne devez surtout pas hésiter à lire ce livre blanc.

« Il est apparu que les entreprises belges du secteur de la construction ont des années de retard sur celles des Pays-Bas quand il s'agit de délais plus courts. Dans le cadre de nos premiers projets pilotes réalisés dans le Limbourg, les entreprises ont réussi à raccourcir leurs délais de 35 à 50%. »

Dick van der Vaart, ARPA



## Le Lean Management est-il uniquement destiné à l'industrie ?

### Oui, ...

Le lean est en effet apparu dans l'industrie. Certains éléments rendent l'application de la méthode lean moins facile dans les entreprises de construction :

- Plusieurs intervenants sur le chantier dépendent les uns des autres.
- Il n'y a pas deux projets identiques.
- Les chefs de chantier doivent rechercher de nombreuses solutions ad hoc.

Par conséquent, le travail selon la méthode lean apparaît sous une autre forme dans une entreprise de la construction que dans un environnement de production traditionnel. Il convient de rechercher ce qui fonctionne ou non dans une entreprise du secteur de la construction.

### ... mais il peut néanmoins s'appliquer également à une entreprise de la construction.

Il existe de nombreuses similitudes avec l'industrie. Certes, l'industrie travaille selon des processus et la construction selon des projets. Mais vous pouvez parfaitement scinder un projet en divers processus, en vue de travailler selon la méthode lean.



**Saviez-vous que « l'entreprise lean » n'existe pas ?** Chaque entreprise doit rechercher pour elle-même la meilleure façon de concevoir les principes du lean. Les expériences d'autres entreprises peuvent représenter une source d'inspiration, mais il est difficile de les copier.



*« Les entreprises capables de s'adapter rapidement deviennent plus pertinentes. Grâce au lean, vous développez une organisation apprenante de manière accélérée. Et celles qui s'engagent sur cette voie peuvent véritablement faire la différence. Une entreprise a ainsi des coûts inférieurs à la concurrence, une satisfaction de la clientèle supérieure et des employés plus satisfaits. »*

Dick van der Vaart, ARPA



*« L'argument selon lequel le lean fonctionne uniquement dans l'industrie revient finalement à dire : je ne dois rien changer. Ce qui engendre l'immobilisme. Rechercher des concordances avec l'industrie et ses processus, c'est faire le choix d'apprendre et de s'améliorer. »*

Dick van der Vaart, ARPA

## Concrètement, qu'est-ce que le Lean Management ?

Dans une entreprise de la construction qui utilise le lean, vous voyez :

- Une direction qui fixe des objectifs et compose des équipes.
- Des dirigeants qui coachent et facilitent.
- Des collaborateurs qui déterminent comment atteindre leurs objectifs.
- Peu ou pas de stocks, mais des livraisons « just-in-time ».
- Toutes les parties concernées autour de la table pour établir conjointement un planning.
- Des collaborateurs qui avancent activement des idées d'amélioration.
- Des collaborateurs qui apprennent en permanence (les uns des autres).
- Des propositions visuelles à l'aide de post-its indiquant qui fait quoi et combien de temps cela prendra.
- Des entreprises qui collaborent avec des partenaires fixes.



## Existe-t-il des conseils simples et rapides pour s'y mettre concrètement ?



### Do's

- Commencez par le management au plus haut niveau. Si ses membres en sont convaincus, le vrai travail peut alors commencer. Des consultants peuvent s'avérer temporairement utiles à cette fin.
- Veillez à ce que les dirigeants et les collaborateurs sachent bien ce que représente le lean dans l'entreprise. Prévoyez suffisamment de temps à cet effet.
- Commencez petit. Débutez par un ou plusieurs projets.
- Fêtez vos succès, cela donne envie d'aller plus loin.
- Avant toute chose, commencez, entrez en action et rectifiez le tir le cas échéant.



### Don'ts

- Ne pensez pas que vous vous rajoutez du travail. C'est un travail difficile, mais surtout agréable !
- Ne pensez pas que la direction ne doit rien changer. Les dirigeants doivent donner l'exemple.
- Ne pensez pas que vous devez tout faire tout seul. Des consultants peuvent vous aider. De plus, certaines entreprises homologues ont déjà de l'expérience en la matière.



« Il y a par exemple dans l'approche lean un "post-it planning" commun où l'on se réunit pour inscrire chacun sur un grand tableau ce qu'il lui faut et quand. Ensemble, on se met autour d'une table pour définir les processus de sorte que l'un ne bloque pas l'autre. »

Thomas Vandenberg, Besix

Conseils de Dick van der Vaart, ARPA

## Où puis-je m'adresser si je souhaite prendre des mesures concrètes ?

### Apprenez de l'expérience des autres

Un certain nombre d'entreprises limbourgeoises du secteur de la construction ont débuté ensemble un trajet pour travailler davantage selon la méthode lean. Elles ont ainsi bénéficié de l'accompagnement d'un facilitateur professionnel spécialisé dans le lean pour apprendre en permanence en tant qu'organisation. Plus d'informations ? Contactez la Confédération Construction Limbourg : [goele.kerckhofs@confederatiebouw.be](mailto:goele.kerckhofs@confederatiebouw.be).



« Vous ne le voyez que lorsque vous en prenez conscience. »

Johan Cruijff



### En savoir plus ?

### Inscrivez-vous gratuitement pour ces formations Cefora

Encodez un mot-clé ou le code de formation sur [www.cefora.be](http://www.cefora.be).

**DL1429F** Lean en Logistique : Just in Time

**1353F1** Lean : première approche et démystification – Module 1/5

**1353F2** Lean : comment améliorer et gérer les processus? Module 2/5

## Pourquoi ce livre blanc ?

Pour être à l'épreuve de l'avenir, quels choix vaut-il mieux faire en tant qu'entreprise ? Pour prendre cette décision, il vaut mieux s'appuyer sur :

- Les résultats d'études (scientifiques) ;
- Les expériences d'autres entreprises ;
- Les conseils d'experts.

Vous serez alors en mesure de faire un choix éclairé et d'opter pour les solutions qui conviennent le mieux à votre entreprise. Cela demande toutefois du temps.

Puisez des informations et de l'inspiration dans ce livre blanc. Nous y avons rassemblé les conclusions de recherches et d'expériences d'entreprises et d'experts. Notre objectif sera atteint si, après la lecture de celui-ci, vous êtes impatient à l'idée de vous mettre au *lean construction*.

## Pourquoi le lean construction ?

En collaboration avec la K.U.Leuven, le Cefora a réalisé une étude sur les tendances et défis du secteur de la construction. Celle-ci a révélé les défis suivants :

1. Réduire les coûts de malfaçon
2. Essor de BIM
3. L'amélioration de la coopération sur le chantier
4. Les nouvelles technologies peuvent représenter une valeur ajoutée sur le chantier

Le lean est un moyen de faire face au défi des coûts de malfaçon et d'améliorer la coopération sur chantier. Découvrez dans ce livre blanc ce qu'il faut savoir sur le Lean. Les autres défis sont abordés dans d'autres livres blancs faisant partie de la même série.

## Qu'est-ce que le Cefora ?

Le Cefora, en tant qu'institut de formation de la CPAE, soutient les entreprises et les employés afin de maintenir ou d'améliorer leur employabilité. En effet, des changements rapides nécessitent une capacité d'adaptation, tant de la part des entreprises que de leurs employés. Les formations se révèlent particulièrement utiles dans ce cadre. C'est pourquoi vous trouverez dans notre offre un vaste éventail de formations, données par des experts.

Il existe en outre des tas de manières d'acquérir et de partager des connaissances, des points de vue et des expériences. Pour acquérir des connaissances, le Cefora procède par le biais d'interviews et d'enquêtes auprès d'entreprises de la CPAE. Les résultats sont ensuite traduits dans des livres blancs et d'autres outils pertinents. Trouvez des formations et de plus amples informations sur [www.cefora.be](http://www.cefora.be).

**CE<sup>VO</sup>FORA** FORMEZ  
*votre futur*

L'asbl Cefora est gérée de façon paritaire par les partenaires sociaux de la CPAE :  
CGSLB -ACLVB, SETCa-BBTK, NVK-LBC, CNE, FEB-VBO et ses fédérations membres ainsi que UCM et UNIZO.

**CE<sup>VO</sup>FORA** **jobber**  
by **CEIRA**



**RETROUVEZ VOTRE FORMATION,  
ÉVÈNEMENT OU ÉTUDE**

**[www.cefora.be](http://www.cefora.be)**

Cefora asbl - Ed. Resp. : Toon Declodt, Av. E.Plasky 144 - 1030 Bruxelles - 20170109