



TÉMOIGNAGE

Remise en question d'une approche classique...

L'entreprise Vanderstraeten participe au projet pilote limbourgeois sur le *lean construction*. Nous lui avons demandé à Michel Vanderstraeten de nous faire part de ses premières impressions. Entrepreneur dans l'âme, il a une vision pragmatique des avantages et inconvénients de cette stratégie.

Michel Vanderstraeten : « Nous participons à ce projet pilote de la Confédération Construction Limbourg en partant du postulat que nous appliquons de mauvaises méthodes dans le cadre de notre activité d'entrepreneur général. Tout projet de construction implique un maître d'ouvrage, un développeur et un entrepreneur principal, auxquels s'ajoutent de nombreux sous-traitants et fournisseurs. Aujourd'hui, nous travaillons dans un modèle de conflit. Chacun fait ce qu'il a à faire et renvoie les autres à leurs responsabilités. D'où mon intérêt pour le *lean management*, qui place la collaboration au centre. »

Parmi les nombreux outils *lean*, la société Vanderstraeten a notamment opté pour le *planning lean* et l'exécution de *one piece*. On entend, par là, les éléments d'un projet de construction auxquels participent toutes les parties, qui s'investissent fortement et travaillent en collaboration et pouvant être ultérieurement répétés. La forme précise d'un *one piece* dépend de la situation : dans une résidence, il peut s'agir d'un appartement, voire de tout un étage.

Michel Vanderstraeten : « Chacun tire les leçons des erreurs commises dans le premier *one piece* et toute l'équipe profite du processus d'apprentissage : les erreurs ne sont pas reproduites dans les *one pieces* suivants. La construction est un univers où

règne une vraie lutte pour la survie *darwinienne* : celui qui tire le plus rapidement les leçons de ses erreurs survivra et deviendra plus fort. »

Évaluation et obstacles

Un autre aspect analogue du *lean management* était le *planning*. Nous avons pris pour point de départ un *planning global* avec des *milestones*. Ce *planning*, qui prévoyait un délai d'exécution de quelques semaines, a été établi par les exécutants sur le chantier même. Cette façon d'agir a rendu possible une transition plus fluide entre les entrepreneurs (voir également p. 20 dans ce dossier).

Michel Vanderstraeten : « Mais tout ne s'est pas déroulé sans coup férir. Même si les sous-traitants sont parfaitement réceptifs à l'idée, ils hésitent à confier le travail de réflexion aux collaborateurs exécutants. La leçon pour l'approche *lean* ? La communication avec les partenaires impliqués dans la construction est cruciale ! »

L'entreprise Vanderstraeten a aussi été confrontée d'une autre manière, assez inattendue, aux limites du *lean*. Alors que rien ne le laissait présager, l'un des sous-traitants a été aux prises avec de gros problèmes de capacité. Or, si la méthodologie *lean* compense de petites adaptations du *planning* et rectifie le tir, il n'en va pas de même

pour une modification d'une telle ampleur.

Michel Vanderstraeten : « Nous avons tiré une leçon extrêmement importante de cette expérience. Une fois que l'on

Les exécutants réalisent eux-mêmes le *planning*.

commence, il faut continuer *vaille que vaille*. Pour toutes les parties concernées qui adoptent pour la première fois la méthode *lean*, il est très démotivant de constater que les efforts fournis ne portent pas immédiatement leurs fruits. Le chef de projet doit en permanence veiller au respect de la méthodologie, afin de s'assurer le plein soutien de la direction. Si ce n'est pas le cas, le chantier retombe rapidement dans ses vieux travers. »

Au début, l'application de la méthode *lean* a exigé pas mal d'efforts. En l'espèce, une formation de quatre jours avec l'ensemble de la direction et le chef de projet concerné... Ensuite, la préparation interne sous la direction d'un consultant en *lean*. Puis, la réalisation du *planning global* avec les *milestones*, la réunion de présentation rassemblant tous les partenaires impliqués dans le projet de construction et, enfin, une séance de *planning* avec les chefs d'équipe exécutants des sous-

traitants concernés. Cette séance-là a requis un demi-jour.

Michel Vanderstraeten : « Le plus gros morceau, ce fut surtout la formation de quatre jours. Pendant la mise en œuvre sur le chantier, nous avons aussi réalisé la nécessité de prévoir une formation spécifique, tant pour les responsables opérationnels que pour les chefs de chantier et leurs assistants. Ceci dit, le personnel des sous-traitants a apprécié ce rapprochement avec les autres corps de métier. En temps normal, ils travaillent en parallèle, ce qui fait qu'ils ne respectent pas toujours longtemps le travail des autres. L'approche *lean* a suscité leur enthousiasme : ils voyaient les opportunités de réussite. »

Un changement de mentalité !

Dixit Michel Vanderstraeten, la construction a besoin d'un changement de mentalité. Pour l'heure, un haut degré de spécialisation règne dans le secteur. Cette situation stimule, certes,

l'efficacité des entrepreneurs individuels. Mais elle comporte aussi maints inconvénients. Un projet de construction implique souvent la participation de dizaines de parties. Par conséquent, si les interventions de chacun ne sont pas parfaitement orchestrées, on observe souvent des pertes de temps inutiles. En outre, les sous-traitants et les fournisseurs donnent le ton dans le chiffre d'affaires d'un projet. Un entrepreneur général essaiera donc d'obtenir leurs produits et services au meilleur prix possible. Mais il doit consacrer beaucoup d'énergie à cette procédure qui, souvent, a pour résultat de la voir fréquemment travailler avec de nouvelles sociétés. Qui plus est, il doit mener les négociations dans un modèle de conflit, puisque ses intérêts et ceux des sous-traitants ne concordent pas. L'approche *lean* inverse le cours des choses, en favorisant une évolution dans le sens d'une plus grande polyvalence dans le chef des entrepreneurs et ouvriers.

Michel Vanderstraeten : « Si l'entrepreneur général travaille selon l'approche *lean*, les sous-traitants doivent s'adapter. Mais, d'autre part, pour moi, le *lean management* est indissociablement lié à la collaboration de toute la chaîne. L'approche *lean* donne un meilleur résultat si vous collaborez à maintes reprises avec les mêmes partenaires, lesquels s'engagent à appliquer des prix conformes au marché. Cette manière de procéder engendre une situation plus attractive, tant pour les sous-traitants que pour l'entrepreneur général. Le projet progresse plus rapidement, étant donné que vous identifiez plus vite vos partenaires... et que la collaboration se passe mieux. Vous les incluez dans le processus de *planning* et ainsi se sentent-ils davantage impliqués... »

« La philosophie *lean* peut être appliquée dans tous les domaines. Mais il subsiste de nombreuses appréhensions. D'où l'importance des projets pilotes menés par la Confédération Construction Limbourg... Ceux-là prouvent qu'il est possible de terminer les projets plus vite et avec moins de frais consentis à un échec. Je pense que l'approche *lean* aura tellement de succès que les clients finiront par l'exiger des entrepreneurs généraux... » ●

INFO
www.vanderstraeten.be

