



TÉMOIGNAGE

« Sans pareille aide, on foncera droit dans le mur! »

Gillion Construct a récemment découvert les bienfaits du *lean construction*. Elle en a appliqué les principes à trois bâtiments du *Clos des Musiciens*, à Anderlecht. Récit d'une « *expérience plus que positive* » avec Xavier Radelet, directeur général de l'entreprise forestoise.



Un chantier bien conçu, où chaque chose est à sa place... c'est aussi ça le *lean management*.

Que signifient, pour votre entreprise, les mots *lean construction* ?

Xavier Radelet : « Si je dois résumer, le *lean* appliqué à la construction représente aujourd'hui la volonté de formaliser des procédures autour d'éléments connus du secteur mais qui, jusque-là, ne faisaient l'objet d'aucune organisation spécifique. Ces principes ont une influence immédiate sur chantier au niveau de l'efficacité, mais aussi du *timing*, par exemple. Plusieurs personnes de notre entreprise y ont réellement été sensibilisées. C'est pourquoi nous avons décidé de reproduire ce type de fonctionnement sur certains projets à venir. »

Quels ont été les changements apportés à votre mode de fonctionnement ?

Xavier Radelet : « Le point essentiel reste, à mon sens, l'attention toute particulière portée à la planification des chantiers. Une fois ces méthodes implémentées chez les acteurs de terrain, il nous est possible d'augmenter considérablement la densité d'activités sur site. Cette organisation et l'anticipation nous autorisent, donc, à fixer des *timings*, auparavant intenable. Les préceptes du *lean* s'appliquent aussi à des petits éléments de la vie de chantier. Par exemple, nos maçons nettoient leurs lieux de travail en fin de journée pour tirer leurs lignes sans obstacle, le lendemain. Le positionnement des briques a aussi son importance, tout comme la quantité d'outils nécessaires, la position de leurs bottes, etc. »

Les bénéfices semblent immédiats...

Xavier Radelet : « Dès que la machine a pris, on sent des résultats. Mais avant toute chose, le *lean* se base sur des méthodes participatives. Il est dès lors nécessaire que tous les acteurs adhèrent au modèle. S'il faut les y contraindre, cela n'a aucun intérêt. Par contre, si le maître d'ouvrage, le gestionnaire de chantier, les sous-traitants



Xavier Radelet : « Nous devons être capable de remettre en question nos modes de fonctionnement classiques et de réinventer notre métier »

et les ouvriers comprennent l'utilité des réunions de planification particulières, des discussions pour organiser au mieux le chantier, alors nous serons entièrement capables d'aborder le chantier différemment. En plus de resserrer les *timings*, l'incidence se portera sur le confort de nos collaborateurs, la sécurité, la qualité de production, etc. La sauce a tellement bien pris que nous avons intégré les spécificités acquises lors des deux premières constructions, afin d'obtenir le contrat pour le troisième bâtiment. »

Quelles sont les origines de l'utilisation du *lean* pour ce projet ?

Xavier Radelet : « Il s'agit avant tout de la volonté du promoteur, JM construc-

tion. Dans un premier temps, nous nous sommes laissé séduire parce que nous trouvions la démarche commercialement intéressante. Mais il s'est avéré que nos équipes accrochaient rapidement aux nouvelles méthodes. J'ai envie de prendre l'exemple de notre conducteur de chantier, Paul Vander Niepen. Sa carrière est sur le point de se terminer. Il a de l'expérience à revendre et

était surtout habitué à travailler de façon traditionnelle. Le *lean* a eu pour effet de remettre en question ses pratiques, presque séculaires. Cela l'a tellement convaincu qu'il deviendra bientôt le Monsieur *Lean* de Gillion. Si l'expérience persuade un conducteur de chantier de 60 ans, pour moi c'est une réussite. »

Comment le *lean construction* a-t-il séduit Gillion Construct ?

Xavier Radelet : « Gillion est une entreprise de construction traditionnelle. En 2019, nous en fêterons le centenaire. Mais nous avons conscience que pour survivre, il nous faut nous adapter. On doit être capable de remettre en question nos modes de

fonctionnement classiques et de réinventer notre métier. Pour nous en convaincre, JM construction nous a invité à visiter l'usine d'Audi Forest et sa chaîne de montage. Même l'analogie n'est pas évidente avec la construction car, dans notre métier chaque bâtiment est un prototype, des procédés similaires ou des tâches récurrentes sont quand même utilisés. Il est vrai que si l'on regarde notre secteur sous un autre angle et que l'on est à même de reconnaître qu'il existe une série d'opérations répétitives au sein de la construction, on peut tenter d'être plus performant sur ces aspects-là... »

Y voyez-vous, après coup, des inconvénients ?

Xavier Radelet : « Le seul travers, et non pas inconvénient, dans lequel nous pourrions tomber, c'est d'essayer de trop standardiser une méthode. Je pense que chaque entreprise doit s'accaparer du *lean*. Les procédés vont parfois si loin, qu'il faut l'adapter en fonction des caractéristiques du chantier et de ses acteurs. Le *lean* n'est pas un bête manuel à appliquer. Il faut en comprendre les origines et motivations, puis traduire cette philosophie en procédures concrètes. Cela ne peut pas marcher partout de la même façon. Certaines sociétés auront des approches macroscopiques en contrôlant, par exemple, la gestion des flux sur leurs chantiers, la circulation, etc. Bref, une vision très globale. Alors que d'autre organiseront le lieu de travail comme si celui-ci

comptait une multitude de petits ateliers. Tout dépend de la culture de l'entreprise. »

Mettre ces changements en place, exige-t-il un accompagnement ?

Xavier Radelet : « Indubitablement ! À tout le moins, au début. Tout d'abord, parce que nous devons être sensibilisés à ces principes. L'accompagnement fait gagner beaucoup de temps à la réflexion, mais aussi à l'implémentation de celle-ci au sein de notre structure. Les experts ont l'habitude d'organiser des réunions participatives de planification, etc. Attention ! Il ne faut pas non plus tomber dans l'assistanat, en engageant des coaches à tout va. Il serait aberrant de dépenser tous les gains obtenus en services de guidance. »

L'application du *lean* sur vos chantiers a-t-elle coûté quelque chose ?

Xavier Radelet : « Si dépenses il y a eu, elles ont été minimes. Nous avons parfois dû mettre des ressources supplémentaires sur chantier. Par exemple, nous avons parfois demandé à un employé étranger au chantier de s'assurer de la bonne application des principes du *lean*. N'étant pas dans le feu de l'action, il apportait un regard neuf. »

Appliquerez-vous le *lean construction* à l'avenir ?

Xavier Radelet : « Bien entendu ! Mais dans un premier temps, nous n'allons pas l'utiliser sur tous nos chantiers. Nous

devons premièrement adapter nos équipes à ces modes de fonctionnement. Nous mettrons en place le *lean* sur quelques chantiers phares, histoire de ne pas perdre la main, si je puis dire. Mais tout le groupe ne peut pas être formé en même temps. Et cela peut prendre du temps. Mais il est certain que nous convergerons de plus en plus vers cela. »

Le *lean construction* a plus de 20 ans. Comment expliquer qu'on ne s'en serve qu'aujourd'hui ?

Xavier Radelet : « La construction s'est toujours considérée comme un secteur à part, ne produisant jamais deux fois la même chose, un secteur pour lequel la standardisation et l'industrialisation n'étaient pas faites. Mais, en termes d'impératifs, nous sommes arrivés à des extrémités, ces 20 dernières années. Aujourd'hui, l'entreprise doit travailler dans une épure budgétaire extrêmement étroite et dans un laps de temps fortement réduit. Si l'on n'est pas disposé à utiliser ces aides à la production, alors on foncera droit dans le mur. D'autres secteurs ont déjà emprunté ce chemin. Maintenant, c'est à nous de nous en inspirer. Il n'y a pas de solution miracle ! Si l'on veut dégager des bénéfices et, dans le même temps, proposer des constructions à des prix encore abordables, il est crucial d'analyser ses propres modes de fonctionnement. » ●

INFO
www.gillion.be