



ÉDITO

Le Lean Construction, bien plus qu'une méthode, un impératif stratégique

Edito : Le Lean Construction, bien plus qu'une méthode, un impératif stratégique

Page 1

Article : Le Lean Construction dans le BTP : pourquoi la montée en compétences est devenue un enjeu stratégique

Page 2

Contacts et Ressources

Page 9

Le secteur de la construction traverse aujourd'hui une période de tensions structurelles sans précédent : multiplicité des intervenants, plannings toujours plus contraints et marges sous pression. Dans cet environnement où la marge d'erreur se réduit, la performance opérationnelle n'est plus seulement un objectif, mais une **véritable condition de survie** pour les entreprises du BTP.

Face à ces défis, le **Lean Construction** s'impose comme une réponse méthodologique rigoureuse. Pourtant, sa réussite ne dépend pas de l'adoption de simples outils, mais d'une transformation profonde des modes de management et de collaboration. Le principal frein reste souvent une culture historique du «low capex», où tout investissement est perçu comme une dépense immédiate plutôt que comme un levier de rentabilité à long terme.

Cet article démontre que la véritable transformation doit être **portée de l'intérieur**. Elle repose sur un acte de conviction : transformer les collaborateurs en acteurs du changement, capables de questionner l'existant pour faire naître une dynamique d'amélioration continue.

Que vous soyez une PME agile ou un grand groupe, l'investissement dans les compétences Lean n'est plus une option, mais le moteur d'une performance durable et partagée à tous les étages de l'édifice.



INSTITUT FRANÇAIS
DE LA CONSTRUCTION LEAN

1 | Page

Pr.Dr. Zoubair LAFHAJ
Président & Fondateur de l'Institut
Français de la Construction Lean (IFCL)





Le Lean Construction dans le BTP : pourquoi la montée en compétences est devenue un enjeu stratégique

Un secteur sous pression, en quête de méthode

Le secteur de la construction traverse une période de tension structurelle. Multiplicité des intervenants, plannings contraints, marges sous pression, sinistralité qui reste élevée : les entreprises du BTP évoluent dans un environnement où la marge d'erreur est réduite. Dans ce contexte, la performance opérationnelle n'est plus un objectif parmi d'autres – c'est une condition de survie.

C'est dans ce cadre que le Lean Construction s'est progressivement imposé comme une réponse méthodologique sérieuse. Importé des principes du Toyota Production System et adapté aux contraintes propres à la construction, il propose une lecture systémique des dysfonctionnements : gaspillages, attentes, non-qualité, désorganisation des flux. Là où règnent l'urgence et l'improvisation, il introduit de la méthode et de la lisibilité.

Mais au-delà des outils, le Lean Construction engage une transformation plus profonde : celle des façons de manager, de planifier et de collaborer. Et cette transformation ne se décrète pas par voie de notes de service ou par un paragraphe dans le DCE.



Le paradoxe du low capex : quand la culture du court terme freine la performance

Le BTP est historiquement une industrie à faible intensité capitalistique. La logique dominante est celle du projet : on raisonne à la maille du chantier, on arbitre dans l'urgence, et tout investissement est perçu d'abord comme une dépense avant d'être envisagé comme un levier de rentabilité.

Cette culture du *low capex* est compréhensible – elle est même rationnelle à l'échelle d'une opération isolée. Mais elle devient un frein structurel dès lors qu'il s'agit de transformer durablement une organisation.

Car une transformation Lean pérenne ne peut pas reposer uniquement sur des prestataires extérieurs ou des interventions ponctuelles. Elle doit s'ancre dans les équipes, dans les réflexes, dans la culture de l'entreprise. Ce qui suppose un autre type d'investissement : celui du développement des compétences internes.





La vraie question n'est donc pas « faut-il investir dans la formation ? » mais « comment faire en sorte que cet investissement génère un retour concret et mesurable ? »

La formation Lean : d'abord un acte de conviction

Une formation aux méthodes Lean ne se réduit pas à un catalogue d'outils. Avant d'être un transfert de compétences, c'est souvent un acte de conviction, la mise en application d'une vision.

Mettre des équipes en mouvement, donner envie de questionner l'existant, faire naître un réflexe d'amélioration continue : voilà ce que produit une bonne formation Lean sur le plan humain. Elle ne transforme pas seulement des individus en techniciens du Lean – elle transforme des collaborateurs en acteurs du changement, capables d'embarquer leurs équipes dans une dynamique collective, de faire bouger les lignes là où les habitudes semblaient inamovibles.



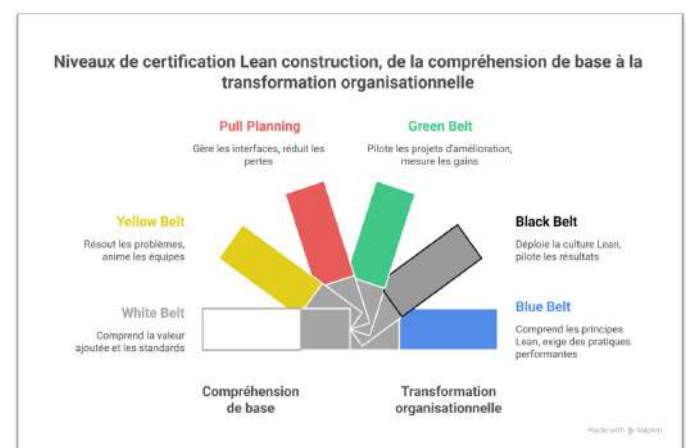
Ce ressort-là est souvent sous-estimé. Dans un secteur aussi ancré dans ses pratiques que le BTP, la dimension culturelle de la transformation est au moins aussi importante que la dimension technique. Former, c'est d'abord convaincre – et

accepter d'être convaincu, c'est déjà changer.

Mais la conviction seule ne suffit pas. Pour que la transformation soit durable, il faut aussi des compétences concrètes : analyser un flux et le simplifier, animer un atelier collaboratif pour améliorer au service de l'ouvrier, là où la valeur est produite. Mesurer et ressentir des gains, voir les équipes contentes d'avoir passé une bonne journée : une journée où le prévu a été réalisé sans trop d'incidents, et où on est sûr de la qualité du travail effectué.

C'est l'articulation de ces deux registres – posture et méthode, savoir-être et savoir-faire – qui rend une démarche Lean réellement opérationnelle.

Un référentiel de compétences progressif : de la White Belt à la Black Belt, en passant par le pull planning



Le Lean six Sigma a structuré la progression des niveaux par ceinture, avec une structure assez rigide des rôles et responsabilités articulées entre les différents niveaux, où les black belt en particulier dirigent les green belts en leur indiquant les projets à exécuter.



Le référentiel Lean Construction a conservé cette description par niveau qui fait sens pour les professionnels de l'amélioration continue, et qui permet de proposer une progression structurée des niveaux de maîtrise.

Elle est cependant profondément remaniée pour l'adapter au fonctionnement réel de la construction et des travaux publics et en particulier au périmètre de responsabilité parfois extrêmement étendu en termes de taille de chantier des professionnels qui les dirigent.

La White Belt constitue le socle de base. Elle s'adresse à l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise de construction ou de travaux publics : ouvriers, compagnons, équipes d'exécution. Son objectif est fondamental : comprendre ce qu'est la valeur ajoutée – ce pour quoi le client paie réellement – et intégrer la notion de standard comme base d'un travail bien fait et reproductible. Sans cette culture partagée du terrain, aucune démarche Lean ne peut prendre racine durablement.

La Yellow Belt va plus loin en introduisant les méthodes de résolution de problèmes basées sur les faits, et les notions d'animation quotidienne des équipes. Elle s'adresse aux collaborateurs qui doivent analyser des dysfonctionnements, en identifier les causes profondes et mettre en œuvre des actions correctives pérennes. C'est le niveau de l'amélioration au quotidien, par la maîtrise des causes racines des problèmes, et par l'animation de la coopération et du respect des



standards. On parle ici des chefs équipes, des chefs de chantier sur les petits chantiers, des équipes méthodes de premier niveau, des dessinateurs, de tous les corps d'États techniques à forte complexité comme les électriciens ou les Hydrauliciens, des techniciens qualité sécurité environnement, mais aussi des patrons de petites entreprises artisanales et tous les autres métiers du management intermédiaire.

Le pull planning ou LPS est un outil critique de la conduite de chantier Lean. C'est le moyen efficace de traiter le maximum d'interfaces en réduisant le plus possible les pertes d'information, et dans un temps maîtrisé. C'est une gestion coopérative du planning depuis son élaboration jusqu'à son exécution, pour chacune des phases du projet de la conception aux études et à l'exécution, et même en phase d'exploitation. La compétence pull planning est nécessaire à tous ceux qui vont participer aux réunions de synthèses, aux études et aux réunions de chantier. C'est une compétence qui est également incluse dans le niveau Green Belt.



La Green Belt représente le niveau du praticien confirmé. Il s'agit des personnes qui auront besoin d'améliorer leur processus, de mieux diriger leurs équipes, de réduire les irritants sur les chantiers. Elles sont amenées à conduire des projets d'amélioration structurés, rapides (en mode percée, avec le DMAIC par exemple) ou plus longs, dont l'objectif va toujours être d'améliorer la sécurité, de faire bon du premier coup, de respecter les délais et les budgets, de



développer leurs équipes, et de mieux appliquer toutes les prescriptions environnementales et réglementaires. Elle cible les chefs de projet, les ingénieurs BTP, les directeurs d'agence, les chefs d'entreprise de PME du bâtiment, les économistes, les responsables études et les fonctions AMO. À ce niveau, il ne s'agit plus seulement d'appliquer des outils, mais de piloter des projets d'amélioration structurés, de mesurer des gains, d'animer des démarches transversales et de produire des résultats documentés. Le Green Belt est le moteur opérationnel de la transformation Lean dans son organisation.



La Black Belt, enfin, s'adresse aux profils à large périmètre de responsabilité : chefs de service dans des grands groupes de construction, directeurs de business units, responsables de la transformation dans des entreprises à plusieurs entités. Ce sont eux qui ont la capacité – et la légitimité – de transformer en profondeur une organisation, de déployer une culture Lean à l'échelle d'une entreprise entière et d'en piloter les résultats dans la durée.

La Blue Belt occupe une place particulière dans le référentiel : elle s'adresse non pas aux entreprises qui exécutent, mais aux donneurs d'ordres – maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre,



collectivités, promoteurs. Son enjeu est stratégique : comprendre concrètement la différence entre un chantier piloté selon les principes Lean et un chantier conduit de manière conventionnelle. Cette capacité de lecture est précieuse pour un donneur d'ordres : elle lui permet d'orienter ses choix, d'exiger des pratiques plus performantes et de contribuer activement à la qualité globale d'un projet.

Cette progression n'est pas purement académique. Elle reflète une réalité opérationnelle : la transformation d'une entreprise de construction se construit à tous les niveaux hiérarchiques, avec des rôles et des compétences spécifiques à chaque étage. Ignorer l'un de ces niveaux, c'est fragiliser l'ensemble de l'édifice.

Un périmètre d'application qui dépasse le chantier

On associe souvent le Lean Construction à la gestion de chantier au sens strict. C'est réducteur. La démarche irrigue en réalité toute la chaîne de valeur du secteur :

En maîtrise d'ouvrage, elle structure le pilotage de projets complexes multi-acteurs et contribue à l'alignement, la cohésion des équipes, qui deviennent les «



bonnes équipes ».

Aux architectes et bureaux d'études, elle permet d'optimiser les processus de conception, via une planification et un pilotage collaboratif permettant à

chacun de délivrer le maximum de valeur pour le projet

Dans les entreprises générales ou spécialisées, elle améliore la maîtrise des appels d'offres, de la facturation, des achats, des flux de matériaux et de la coordination opérationnelle.

Dans les PME et les TPE la compétence Lean construction permet d'améliorer sa rentabilité en comprenant mieux où sont les pertes, en l'articulant sa participation de façon optimale dans des chantiers plus vastes, et en améliorant sa relation BtC par plus de transparence et de fiabilité.

C'est précisément parce que le Lean touche à tous les métiers du secteur que la montée en compétences sur ces méthodes représente un levier de transformation systémique – et non une initiative isolée au sein d'une seule équipe.

PME et grands groupes : une idée reçue à déconstruire

Trop souvent, on associe le Lean à de grandes entreprises dotées de ressources importantes. C'est une idée reçue qui mérite d'être déconstruite.

Les PME du BTP ont tout autant – si non davantage – à gagner d'une démarche Lean. Elles sont généralement très agiles, plus proches du terrain, et peuvent observer rapidement les effets concrets de la méthode. Former un ou deux collaborateurs en interne à la



méthodologie Yellow belt, puis pull planning et Green Belt, c'est se doter de compétences stratégiques sans recruter, initier une dynamique d'amélioration continue adaptée à sa taille, et créer une culture de la performance partagée.

L'accessibilité financière – notamment via le Compte Personnel de Formation – lève par ailleurs l'un des principaux freins à l'engagement dans ce type de parcours.

Mesurer le retour sur investissement : une exigence, pas une option

La question du ROI formation reste souvent traitée de manière superficielle dans le secteur. On se contente des évaluations à chaud, sans chercher à mesurer l'impact réel sur la performance de l'organisation.

Pourtant, les données disponibles sur les projets menés en conditions réelles par des stagiaires en certification Green Belt Lean construction chez IMMA sont éloquentes.

Périmètre	Somme des gains (€)	Nombre de projets	Gain moyen (€)	Gain délais	Gain efficacité	Gain qualité
À l'échelle entreprise	970 000 €	25	161 667 €	52%	179%	100%
À l'échelle projet	2 390 800 €	22	398 467 €	85%	67%	-
TOTAL	3 360 800 €	47	280 067 €	72%	115%	100%



Sur un échantillon de 47 projets documentés, les gains cumulés dépassent 3 millions d'euros, avec un gain moyen par projet supérieur à 280 000 €. Les réductions de délais observées atteignent en moyenne 72 %, et les gains d'efficacité opérationnelle 115 %.

Ces chiffres illustrent une réalité que le secteur peine encore à intégrer pleinement : dans un environnement où chaque point de marge compte, la formation aux méthodes Lean n'est pas une dépense – c'est un investissement à fort retour, mesurable et documenté.



ROI et ROE : deux dimensions complémentaires

L'évaluation de la performance d'une formation gagne à articuler deux dimensions souvent dissociées.

Le **ROI** (Return on Investment) mesure les gains financiers et opérationnels directement imputables à la montée en compétences : réduction des coûts, amélioration des délais, élimination des non-conformités.

Le **ROE** (Return on Expectations) évalue dans quelle mesure la formation a répondu aux

attentes formulées par les parties prenantes – commanditaires, managers, collaborateurs. Il s'attache à la valeur perçue : amélioration de la posture, montée en maturité organisationnelle, meilleure transversalité entre équipes, autonomie renforcée dans la conduite de projets.

Ces deux dimensions sont complémentaires. Le ROE est particulièrement utile dans les situations où les bénéfices ne se traduisent pas immédiatement par des indicateurs quantitatifs, mais n'en sont pas moins réels : motivation renforcée, fidélisation des collaborateurs, fluidité dans les interactions, confiance accrue dans la capacité à piloter le changement.

Le rôle central des managers : un maillon trop souvent négligé

Les managers de proximité sont souvent les grands oubliés de l'équation formation. Pourtant, leur rôle est central. Ce sont eux qui traduisent les enjeux stratégiques en actions concrètes sur le terrain, qui créent les conditions pour que les apprentissages se transforment en pratiques, et qui reconnaissent – ou non – les efforts de montée en compétences.



Une formation Lean sans implication managériale reste fragile. Elle produit des individus convaincus, mais isolés. Elle ne suffit pas à enclencher une dynamique collective. C'est pourquoi l'engagement du management – en



amont pour définir les objectifs, pendant pour soutenir le déploiement des projets terrain, en aval pour favoriser la mise en pratique – conditionne largement l’impact réel d’un parcours de certification.

Vers une transformation portée de l’intérieur

Le Lean Construction ne manque pas de littérature, de conférences, ni de témoignages enthousiastes. Ce qui manque encore, c’est la densité des compétences internes capables de porter la transformation dans la durée.

Former des praticiens certifiés au sein même des organisations – des profils capables d’analyser, d’animer, de mesurer et de pérenniser les démarches d’amélioration – est probablement l’un des investissements les plus structurants

que le secteur BTP puisse consentir aujourd’hui. Non pas pour suivre une mode managériale, mais parce que les marges se jouent désormais dans les processus, dans l’organisation du travail, dans la qualité de la coordination et l’intensité de la coopération entre les personnes – autant de leviers sur lesquels le Lean, bien déployé, a démontré sa capacité à produire des résultats concrets et durables.

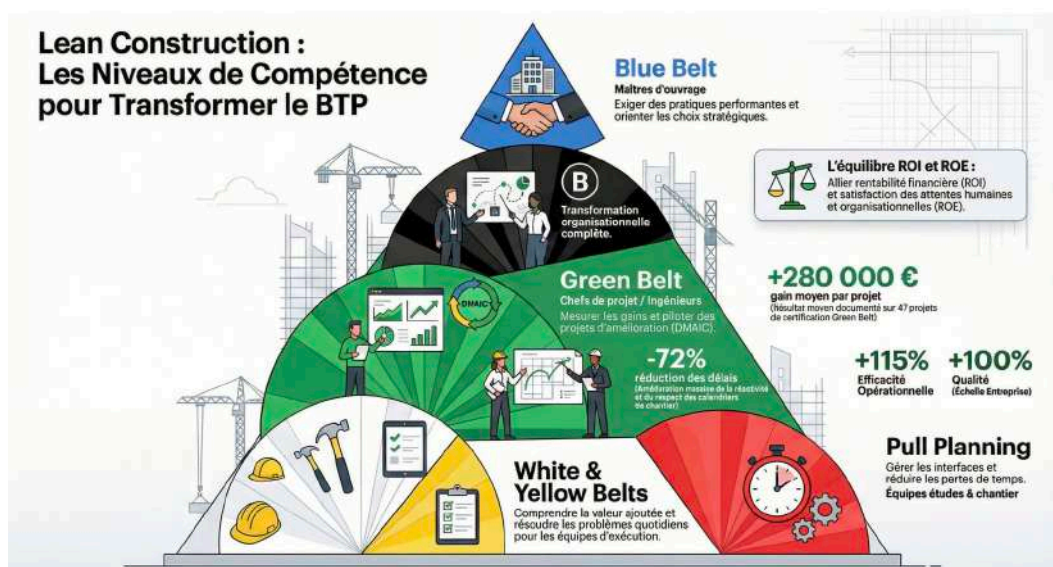
La progression des ceintures – de la White Belt accessible à tous jusqu’à la Black Belt des transformateurs d’entreprise, en passant par la Blue Belt des donneurs d’ordres – offre un cadre cohérent pour structurer cet investissement. Chaque niveau a son rôle. Chaque rôle contribue à l’ensemble. C’est cette cohérence verticale, du terrain à la direction, qui fait la différence entre une initiative isolée et une transformation réelle.



Corinne OUDOT
Responsable Certification IMMA
Master Black Belt



Nicolas BAUDARD
Manager Général IMMA





Contact & Ressources

Sources

Les contenus s'appuient sur des travaux académiques, des études institutionnelles et des retours d'expérience issus du terrain, dans les domaines du Lean, de la gouvernance systémique et du management de projet. Ils résultent de l'expertise et des contributions des auteurs. Certains graphiques, visuels et éléments de présentation ont pu être réalisés à l'aide d'outils utilisant l'intelligence artificielle, de manière ponctuelle et complémentaire..

Pour toute demande de sources, de publications associées ou de précisions méthodologiques, vous pouvez contacter l'équipe éditoriale de l'IFCL à l'adresse suivante:

leanconstructionIFCL@gmail.com

Pour la recevoir directement dans votre boîte mail :

<https://forms.gle/wbkBhTUgnuE68LMdA>

