

## EN QUOI LE « BEHAVIOUR LEAN » PEUT AIDER LES CHEFS DE PROJETS ?



Initialement créé pour améliorer les systèmes de production dans l'industrie, le lean management<sup>1</sup> a su s'adapter à tous types d'organisation. Les processus envisagés dans le management de projet ne font pas exception et le lean management apparaît comme un levier d'amélioration continue dans le management au quotidien.

Les mentalités ont évolué permettant aujourd'hui d'opposer l'implémentation du lean management (comme un outil) et l'adoption du « comportement » lean. De nombreux professionnels se sont penchés sur la question du Lean en définissant des principes (à opposer aux outils ou règles) permettant l'adoption du lean dans les organisations. Ces professionnels convergent tous sur des principes que nous allons présenter dans cet article.

Premièrement, l'être humain étant le moteur de toutes organisations, il apparaît indispensable d'ancrer ces principes chez les employés. Ceci passe par le changement de culture d'une organisation qui ne peut supporter qu'un changement relatif (à ce qu'elle connaît déjà). Une méthode de changement itérative permet de faire évoluer la culture petit à petit en vue de l'adoption d'un comportement Lean.

Ensuite, les principes classiques du PDCA<sup>2</sup> ou plus récemment LPS (Last Planner System ©<sup>3</sup>) permettent de structurer les prises de décisions.

Le Last Planner System permet un suivi précis constitué de promesse ou chaque employé s'engage quant aux résultats attendus. Cela permet une responsabilisation des intervenants d'un projet pour créer une émulation et impliquer chacun, détachant le chef de projet de l'opérationnel au profit du stratégique.



Il convient également d'accomplir le travail aux bons moments afin d'éliminer de potentielles non-valeurs ajoutées chronophages. En effet, disposer de tous les éléments d'une problématique afin d'optimiser une prise de décision écartent toute variance possible quant aux conséquences de cette décision.

<sup>1</sup> Ensemble de techniques visant à l'élimination de toutes les activités à non valeur ajoutée. « Lean » en Français signifie « Moindre ». Le Lean management est de ce fait une technique de gestion essentiellement concentrée vers la réduction de pertes générées à l'intérieur d'une organisation, pour une production et un rendement plus justes.

<sup>2</sup> PDCA = Plan, Do, Check, Act (autrement dit Planification, production, mesure-vérification et amélioration) il s'agit d'une méthode pour aider à apprendre, ainsi que pour conduire l'amélioration d'un produit ou d'un processus.

<sup>3</sup> Le LPS (marque déposée du Lean Construction Institute) est un « système de contrôle de la production » dans lequel le 'dernier planificateur' (Last Planner) correspond à celui qui réalise le travail à une étape donnée (le concepteur, le fournisseur, le sous-traitant, l'installateur, le producteur, le client 'utilisateur').

Enfin, assurer le travail quotidien en abordant chaque problématique comme une opportunité d'apprendre et d'évoluer.

Ces évolutions permanentes nécessitent une certaine souplesse des processus et des moyens de communication efficaces afin d'entraîner l'ensemble de l'organisation. Toutes ces démarches doivent, bien sûr, être encouragées par des comportements managériaux qui ne doivent pas être avare en communication, challenge et récompenses financières et/ou psychologiques.



Si vous souhaitez en savoir plus, contactez nous ou réagissez :  
[voscommentaires@primafrance.com](mailto:voscommentaires@primafrance.com)