**PLANIFICATION I** IMMA SUISSE, VEVEY

# L'optimisation post-it du chantier

Un beau chantier qui se déroule bien, plus vite que le délai usuel, à l'aise dans son budget… et même mieux que ça! C'est ce que propose IMMA Suisse aux maîtres d'ouvrage, avec sa méthode Lean Construction.

TEXTE: ANNIE ADMANE
PHOTOGRAPHIES: IMMA SUISSE

La promesse peut sembler irréaliste aux habitués des chantiers: raccourcir un délai de construction du tiers, sans rogner sur la qualité, avec un stress maîtrisé pour les intervenants – maître d'ouvrage, mandataires et entreprises – et un gain potentiel sur le budget initial… Illusoire, utopique, à peine pensable! Et pourtant, les trois ingénieurs qui ont implanté à Vevey, en janvier 2016, la succursale suisse de leur société française, IMMA (IMprovement MAnagement – management de l'amélioration), n'en démordent pas. Pour preuve, ils citent de prestigieux clients en référence, notamment le groupe Nestlé, Le Comité international olympique (CIO), l'Aéroport de Cointrin à Genève, ou encore l'horloger Patek Philippe.

Sur le chantier, le planning affiché, avec ses post-it, mobilise tous les intervenants lors des séances programmées, elles aussi.

Les chantiers sont très organisés de sorte que les tâches puissent se dérouler rapidement, de façon ergonomique et moins fatiguante. Cela contribue à la sécurité des ouvriers.

### *Lean,* issu de l'industrie

La méthode développée par Fabien Font, General Manager, et Serge Goepp-Dumery, directeur général, Claude Birchler étant le cogérant de la filiale veveysanne, est inspirée de l'industrie: «Nous avons adapté aux chantiers le Lean Manufacturing créé par le fabricant automobile Toyota pour organiser sa production», spécifie Fabien Font. D'où Lean Construction, lancé en 2007 en France et introduit il y a quatre ans en Suisse.

Pour définir leur profession, les trois spécialistes sont concis. Ils sont ingénieurs, deux d'entre eux viennent de l'industrie, le troisième du bâtiment et des travaux publics. Formateurs, parce qu'il faut bien évidemment expliquer la méthode, par divers ateliers, avant de la mettre en place. Et conseillers, car ils définissent les besoins avec les clients, essentiellement les maîtres d'ouvrage, et organisent toute la planification en fonction des souhaits exprimés. Quatre axes d'efficacité sont explorés: les délais, la productivité, la qualité et la sécurité. L'adhésion de toutes les entreprises à la nouvelle façon de travailler s'avère indispensable. Fabien Font sourit: «Nous ne faisons pas 100% d'émules mais, d'une manière générale, il y a un très bon accueil. Au départ, c'est parfois un peu difficile avec les chefs de chantier, mais au final, ce sont eux les plus convaincus.»

### Dans la pratique

Le maître d'ouvrage doit profiter d'une valeur ajoutée apportée à tout ce qui se déroule sur le chantier. Autrement dit, il s'agit d'éviter de perdre du temps, de l'énergie et de l'argent à exécuter des actions qui ne sont pas utiles. On vise donc à réduire les gaspillages. En ce sens, tous les intervenants sont impliqués, dès le départ, insiste le manager: «Quand on élabore le planning, tout le monde y prend part; ensuite, on le pilote ensemble. Cet esprit collaboratif est essentiel pour que la méthode fonctionne.» Un planning général en amont réunit les mandataires et le maître d'ouvrage; on joue cartes sur table, on expose les risques et les opportunités, puis intervient la phase de pilotage. «On se réunit tous les vendredis, de 8 h à 8 h 30, afin de définir le planning de la semaine suivante», poursuit Fabien Font. Toutes ces discussions se déroulent devant un immense planning en papier, affiché à un mur, sur lequel des Post-it de toutes les couleurs symbolisent chaque intervention, jour après jour. «Un outil très simple, car uniquement visuel, manuel et accessible à la compréhension de chacun», apprécie Serge Goepp-Dumery. Les réunions, toutes avec une fonction définie, ont chacune leur case. Sur les chantiers, des mises au point quotidiennes avec les chefs de chantier permettent de valider le travail du jour et du lendemain; des séances hebdomadaires sont prévues pour préparer les tâches des quatre à cinq semaines à venir, ainsi que pour piloter les études avec les mandataires et le maître d'ouvrage, dans le but que rien ne manque aux entreprises et qu'elles puissent démarrer leur intervention à l'heure.

### Comment gagner du temps

«Pour nous, raccourcir les délais, ce n'est pas faire travailler les gens plus vite ou plus longtemps; ce n'est pas non plus bâcler la construction», insiste Serge Goepp-Dumery. Et de poursuivre: «Dans un projet classique, les gens prévoient souvent une petite réserve de temps; nous planifions en repoussant toutes ces réserves à la fin et l'on voit que leur total excède ce dont aurait besoin le projet dans sa globalité. C'est du séquentiel. Mais pour y parvenir, il faut changer le modèle relationnel, les entreprises doivent jouer le jeu.» C'est ainsi que l'enchaînement des tâches intervient beaucoup plus tôt. Le temps nécessaire à l'exécution d'un travail n'est pas remis en question: «Si l'artisan nous dit qu'il faut trois mois à deux personnes, on va lui demander si ce ne serait pas possible en un mois et demi à quatre personnes.»

Autre outil, les microzonages. Les enchaînements de tâches dépendent de la surface que les entreprises libèrent au fur et à mesure, non du temps. La question est: au bout de combien de mètres carrés, combien de mètres linéaires, intervient une entreprise dès qu'une autre aura libéré assez d'espace pour qu'elles puissent travailler sans se ralentir mutuellement? Au lieu de travailler sur un étage complet, est-ce qu'on pourrait travailler sur un quart d'étage? «Ce faisant, nous préférons éviter les co-activités, source de risques d'accidents, de baisse de qualité ou de flou dans les responsabilités quant à la propreté de la zone», explique Claude Birchler.

### Plus qu'un pilotage

Lean Construction ne se limite pas au pilotage. Il comporte, par exemple, des outils de management visuel: des allées sont tracées sur les chantiers pour y circuler en sécurité et des zones de stockage de matériel sont définies. «Sans cela, on ne peut pas aller vite», commente Fabien Font. Les stocks du façadier ne dépasseront jamais la ligne rouge, pour que l'électricien ou le plombier puissent travailler sans se gêner. «Il faut aussi que l'ouvrier y trouve son bonheur. En termes de pénibilité, le port de charges est limité, le stock est proche, il a moins à lever et à se déplacer; les distances de déplacement sont divisées par deux. Quand on sait qu'un ouvrier marche entre 7 et 10 km par jour, marcher deux fois moins, c'est motivant, moins de fatigue à la fin de sa carrière, et du temps gagné.»

### Le temps, c'est de l'argent

Le gain de temps réalisé peut permettre aux entreprises d'aller plus rapidement sur d'autres chantiers. Toutefois, certaines demandes peuvent s'avérer problématiques, comme doubler une équipe pour aller plus vite, si l'effectif de la PME ne le permet pas. En revanche, la méthode permet d'appréhender l'organisation des tâches d'une façon plus ergonomique. Pour le maître d'ouvrage, les ingénieurs d'IMMA sont affirmatifs: sur un gros projet – pour eux, un budget de 100 millions de francs –, leur mandat ne représente que 0,7 à 1% du total, «soit à peu près le tiers d'une direction des travaux», estiment-ils. Si l'on se fonde sur la réalisation récente du centre administratif de Nestlé à La Tour-de-Peilz (voir *Bâtir* août 2016), la construction était planifiée sur 36 mois et le bâtiment a été livré en 23 mois, déménagement et mise en place des employés compris, ce qui équivaut à un gain de temps de 30%. «Dans le même temps, le projet n'a pas coûté plus cher, car il a été livré avec 10% de moins que le budget de départ», se souvient Serge Goepp-Dumery. En l'occurrence, le maître d'ouvrage a beaucoup apprécié. ■