



# Accompagner la performance des entreprises du BTP

Retours d'expérience Lean avec Atout Paul

# ☘ Pourquoi le Lean dans le BTP ?

Depuis plus de vingt ans, la productivité du secteur de la construction progresse peu, voire recule. Les marges se tendent, les délais s'allongent, les exigences clients augmentent. Les équipes sont sous pression permanente.

Dans beaucoup d'entreprises du BTP, les problèmes ne viennent pas d'un manque de compétence technique.

Ils viennent d'une organisation qui s'est complexifiée au fil des années :

- Trop d'interruptions
- Des décisions prises dans l'urgence
- Des informations qui circulent mal
- Des responsabilités floues
- Des dépôts saturés
- Des plannings instables
- Des chefs d'équipe isolés

Le résultat est connu : charge mentale élevée pour les dirigeants, tensions dans les équipes, temps perdu, non-qualités, difficultés à anticiper.

Le Lean apporte une réponse différente. Ce n'est pas une méthode industrielle à plaquer sur un chantier, ce n'est pas une collection d'outils, ce n'est pas une recherche obsessionnelle de productivité.

Le Lean est une façon de structurer le travail pour rendre visibles les problèmes, fluidifier les flux et développer l'autonomie des équipes.

Il repose sur trois leviers simples :

- Mieux organiser le travail
- Développer les compétences au poste
- Réduire les gaspillages invisibles



Dans le BTP, les gaspillages ne sont pas seulement du temps ou du matériel. Ce sont aussi :

**Des retours  
chantier mal  
préparés**

**Des informations  
manquantes**

**Des plans repris  
plusieurs fois**

**Des allers-retours  
inutiles**

**Des réunions  
improductives**

**Des décisions  
prises trop tard**

**L'objectif n'est pas de travailler plus vite, mais de travailler plus sereinement.**

Depuis 2023, j'ai accompagné plusieurs entreprises du BTP en Occitanie dans cette transformation. Certaines ont initié la démarche, d'autres l'ont approfondie sur deux années complètes.

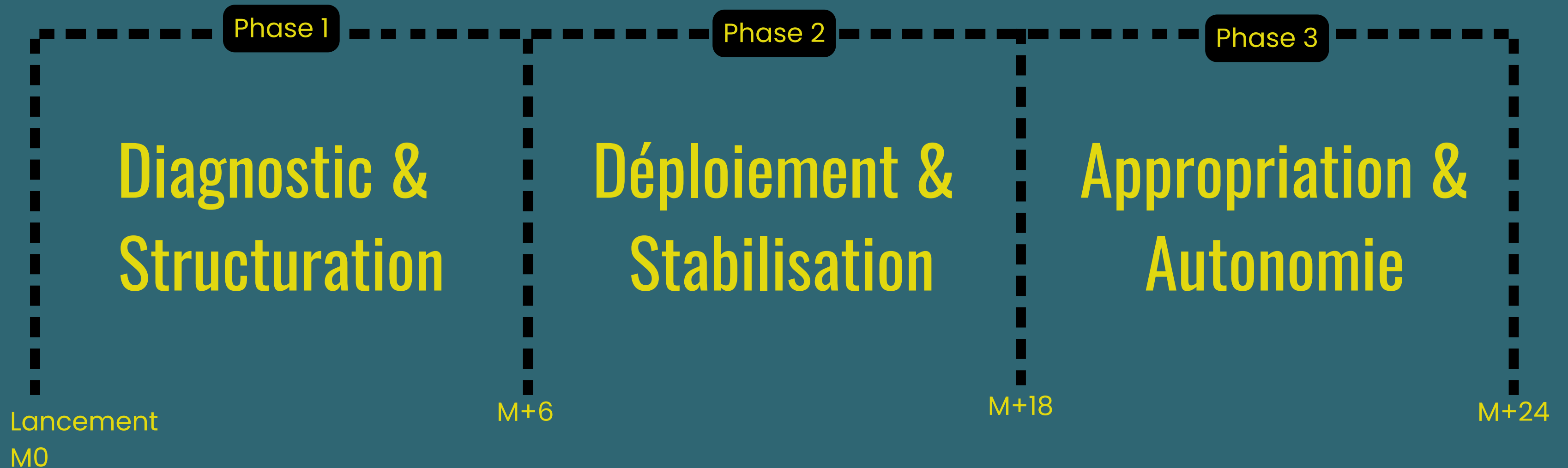
À travers ces retours d'expérience, vous découvrirez :



Le Lean n'est pas une fin en soi.

C'est un cadre structurant pour reprendre la main sur son activité et construire une performance durable.

# ♠ Ma méthode d'accompagnement



Les six premiers mois permettent de rendre **visibles les déséquilibres** et d'**engager des actions ciblées**. La deuxième phase vise à **structurer les processus** et à **stabiliser les pratiques managériales**. Enfin, la troisième phase **consolide l'autonomie des équipes** et installe une **dynamique durable d'amélioration continue**.

# Phase 1

## Diagnostic & Structuration

**Objectif : rendre visibles les problèmes et poser un cadre de travail.**

- Diagnostic terrain et analyse des flux
- Identification des gaspillages prioritaires
- Clarification des rôles et responsabilités
- Mise en place des premiers rituels
- Lancement d'actions ciblées à fort impact

**Résultat attendu : une vision claire de l'organisation réelle et des premiers gains rapides.**

Lancement  
M0

M+6

# Phase 2

## Déploiement & Stabilisation

**Objectif : structurer durablement le fonctionnement.**

- Mise en place de plannings de charge et de production
- Standardisation des processus clés
- Démarches 5S dépôt / chantier
- Résolution structurée de problèmes
- Formalisation des routines managériales
- Développement des compétences au poste

**Résultat attendu : une organisation plus fluide, moins d'improvisation, des décisions basées sur des faits.**

M+6

M+18

# Phase 3

## Appropriation & Autonomie

**Objectif : ancrer la culture d'amélioration continue.**

- Les équipes identifient elles-mêmes les problèmes
- Les rituels fonctionnent sans impulsion externe
- Les indicateurs servent réellement à décider
- Les standards sont maintenus et améliorés
- La direction pilote avec anticipation

**Résultat attendu : l'entreprise ne subit plus son activité, elle la pilote.**

M+18

M+24

L'objectif n'est pas d'accumuler des outils mais de faire évoluer les comportements et les modes de décision. C'est cette progression dans le temps qui garantit la pérennité des résultats.



# Résultats observés dans les entreprises accompagnées

Les entreprises accompagnées présentent des contextes variés : taille, métier, niveau d'organisation initial. Pourtant, les effets observés convergent.

Les résultats ne se limitent pas à des indicateurs. Ils se traduisent par une transformation concrète du fonctionnement quotidien.

# 1. Une reprise en main de l'organisation

Dans la majorité des cas, le premier changement concerne la lisibilité.

Les dirigeants et les équipes passent d'un fonctionnement subi à un fonctionnement piloté. L'activité devient visible : les charges sont anticipées, les priorités clarifiées, les décisions prises sur des éléments concrets.

Ce changement réduit immédiatement la pression et les tensions internes.



**Priorités  
visibles**

# Moins d'improvisation, plus d'anticipation

La mise en place de plannings de charge, de routines et de standards permet de limiter les urgences.

Les équipes passent moins de temps à gérer les imprévus et plus de temps à préparer le travail. Les passations entre services sont plus fluides, les chantiers mieux organisés, les erreurs moins fréquentes.

# Une réduction des pertes invisibles

Les actions menées permettent de traiter des sources de gaspillage souvent sous-estimées :

- déplacements inutiles,
- recherches de matériel,
- reprises de travaux,
- informations manquantes,
- temps d'attente entre services.

Ces pertes ne disparaissent pas totalement, mais elles deviennent visibles et traitables.



Temps perdu

Matériel

Déplacements inutiles

Recherches de matériel

Reprises de travaux

Informations manquantes

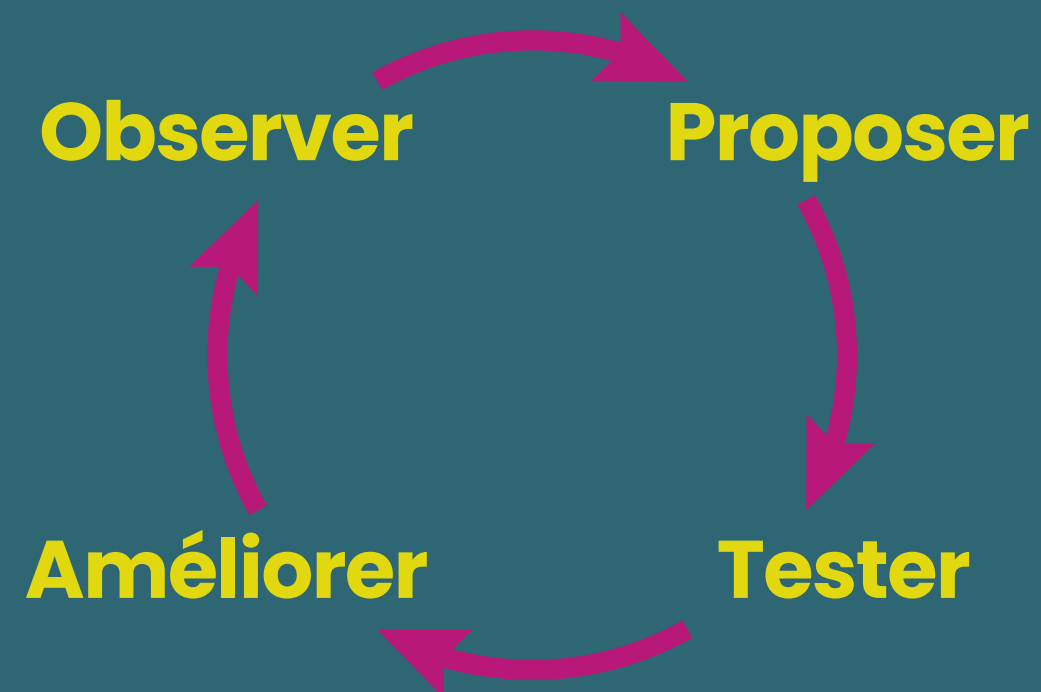
Temps d'attente entre services

# Une évolution du rôle des équipes

Le changement ne repose pas uniquement sur la direction.

Les chefs d'équipe et les collaborateurs prennent progressivement part à l'amélioration du fonctionnement. Ils identifient les problèmes, proposent des solutions et participent aux décisions.

Cette implication renforce la cohésion et la responsabilisation.



→ Les équipes participent à chaque étape



## Des résultats durables

Après plusieurs mois, les entreprises les plus engagées ne dépendent plus du consultant.

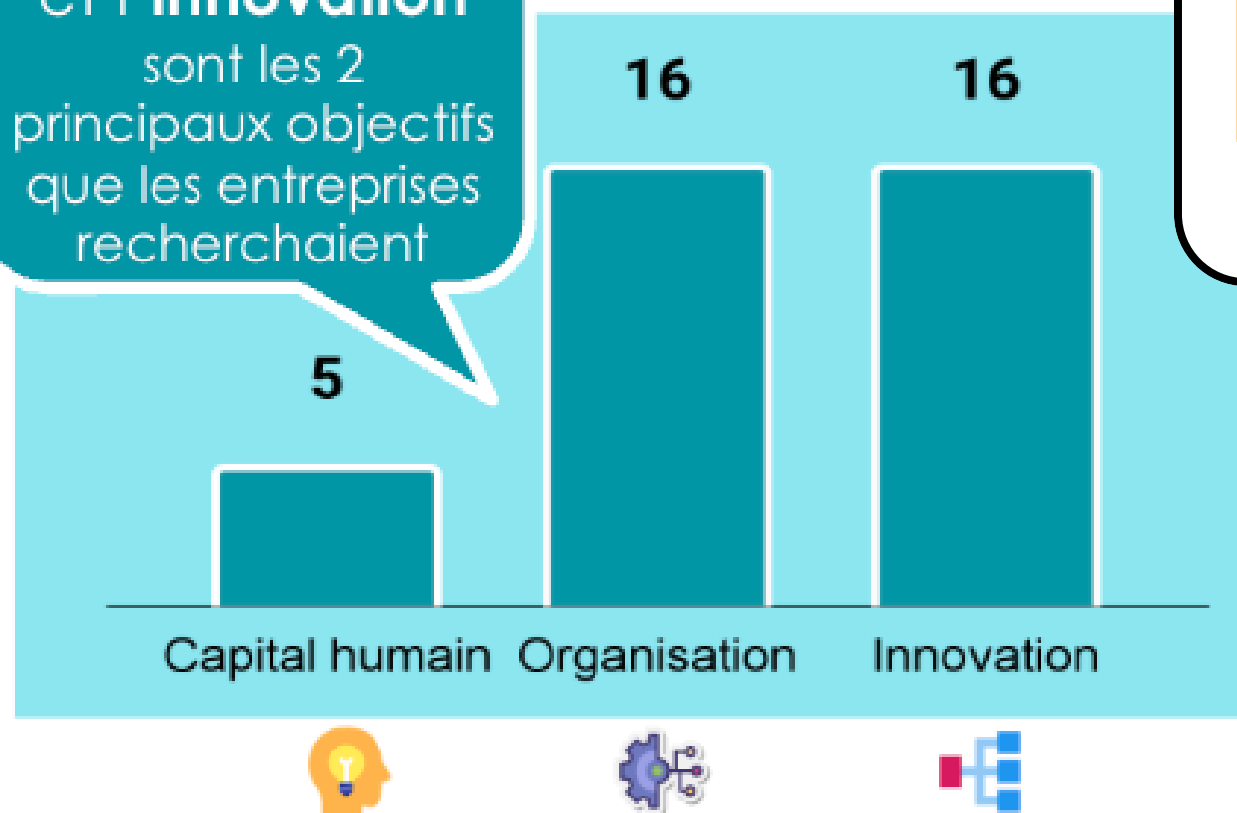
Les outils sont utilisés, les rituels sont maintenus, les décisions s'appuient sur des faits. L'organisation continue d'évoluer de manière autonome.

Le principal retour des dirigeants est simple : une meilleure maîtrise de leur activité et une charge mentale réduite.

## Objectifs d'améliorations



L'organisation et l'innovation sont les 2 principaux objectifs que les entreprises recherchaient



## Cohérence du parcours proposé



La moyenne de la cohérence du parcours est de 8,1 sur 10



## Atteintes des objectifs



La moyenne d'atteinte des objectifs est de 7,4 sur 10



## Pérennité dans le temps



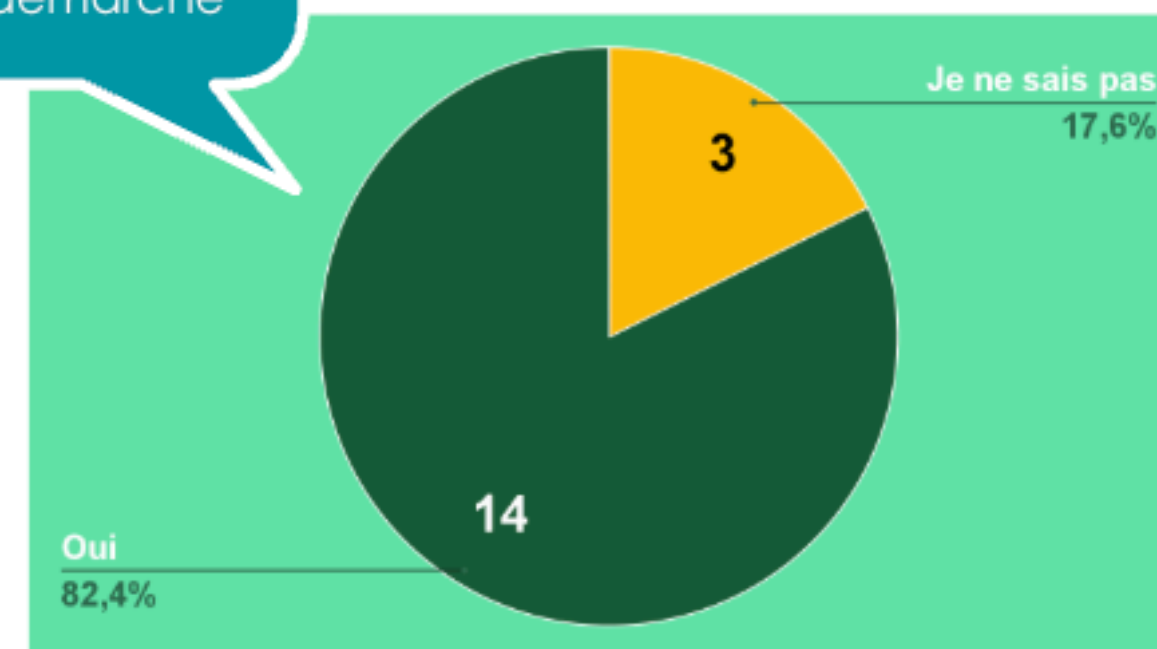
La pérennité moyenne des démarches mises en place est évaluée à **7,7 sur 10**



## Gain en performance



**82 %** des entreprises estiment avoir gagné en performance après cette démarche



**Au cas par cas**



**SEIPI**  
Électricité - Instrumentation

## Contexte initial

SEIPI intervient sur des projets techniques nécessitant rigueur et coordination entre plusieurs intervenants. Malgré un bon niveau d'expertise, l'organisation rencontrait des difficultés à maintenir un fonctionnement fluide au quotidien.

Les équipes faisaient face à des informations incomplètes, des reprises de dossiers et des ajustements fréquents en cours de projet. La coordination reposait encore largement sur des échanges informels, ce qui générait des pertes de temps et des incompréhensions.

Cette situation entraînait des tensions internes, une charge mentale élevée pour les responsables et une difficulté à anticiper les charges de travail.





**SEIPI**  
ELECTRICITÉ - INSTRUMENTATION

**SEIPI**  
**Électricité - Instrumentation**

## Actions mises en place

L'accompagnement a permis de structurer les flux de travail en s'appuyant sur des outils simples et adaptés à l'activité.

Les étapes clés des projets ont été clarifiées, avec une formalisation des passations entre les différentes phases. Des supports visuels ont été mis en place pour suivre l'avancement et rendre les informations accessibles à tous.

Des routines de pilotage ont été instaurées afin d'anticiper les charges, identifier les points de blocage et faciliter la prise de décision.

Les équipes ont été impliquées dans l'identification des problèmes et la mise en place d'améliorations concrètes.



**SEIPI**  
ELECTRICITÉ - INSTRUMENTATION

**SEIPI**

**Électricité - Instrumentation**

## Résultats observés

L'organisation a progressivement gagné en lisibilité. Les informations circulent mieux, les échanges sont plus structurés et les priorités partagées.

Les équipes passent moins de temps à gérer des urgences et davantage à préparer le travail en amont. Les reprises de dossiers diminuent et les enchaînements entre les étapes sont plus fluides.

Les projets sont mieux pilotés, avec des décisions prises sur des éléments concrets. La charge mentale des responsables diminue et les tensions internes s'apaisent.



### Témoignage

“La démarche est jeune mais on voit déjà les comportements freins évoluer car la situation l'exige et la pression interne que se mettent les uns et les autres n'est pas un climat que nous souhaitons continuer à vivre !”



**SEIPI**  
**Électricité - Instrumentation**

## Focus : la structuration des passations

Un point clé du travail a porté sur les passations entre les différentes étapes des projets.

En clarifiant ce qui doit être transmis, à quel moment et sous quelle forme, SEIPI a réduit les pertes d'information et les reprises inutiles. Chaque étape démarre désormais sur une base plus claire et plus fiable.

Ce travail, simple en apparence, a eu un impact direct sur la fluidité globale de l'organisation et sur la qualité des livrables.

## Contexte initial

L'entreprise rencontrait des difficultés dans l'organisation du dépôt et la préparation des chantiers. Le matériel était dispersé, les zones peu définies et les équipes perdaient du temps à chercher les équipements nécessaires.

La préparation en amont étant incomplète, cela entraînait des oublis, des retours dépôt et des interruptions en cours de chantier. Cette situation pesait sur la productivité et la sérénité des équipes.



## Actions mises en place

- Réorganisation complète du dépôt selon une logique 5S
- Définition de zones dédiées par type de matériel
- Standardisation des kits de préparation chantier
- Mise en place de règles simples de rangement et de réapprovisionnement
- Implication des équipes dans la structuration du dépôt



#### Témoignage

“En 6 mois, on a beaucoup évolué et on gagne déjà beaucoup de temps par rapport à avant. On est passé du moyen-âge au XXIème siècle ! On se consacre plus efficacement au commerce et on va même pouvoir passer à la vitesse supérieure. On est impatients de voir la suite !”

## Résultats observés

- Réduction significative du temps de recherche de matériel
- Moins d'oublis lors des départs chantier
- Diminution des allers-retours dépôt / chantier
- Meilleure fluidité dans la préparation des interventions
- Appropriation rapide des nouvelles règles par les équipes

## Focus : la réorganisation du dépôt

Le travail sur le dépôt a permis de transformer un espace subi en un véritable outil de production.

Chaque zone a été définie en fonction des usages, avec une identification claire des emplacements et des règles de rangement partagées.

Ce réaménagement a permis :

- de rendre le matériel immédiatement accessible,
- de fiabiliser la préparation des chantiers,
- et de réduire les pertes de temps quotidiennes.

Une action simple, mais avec un impact direct et durable sur l'efficacité de l'entreprise.



**BG PLOMBERIE**  
Plomberie – Sanitaire

## Contexte initial

L'entreprise faisait face à une organisation très dépendante du dirigeant, avec peu de visibilité sur la charge de travail et des priorités qui évoluaient en permanence.

Les équipes intervenaient souvent dans l'urgence, avec des difficultés à anticiper les chantiers et à coordonner les interventions. Le manque de structuration générait des tensions et une perte d'efficacité au quotidien.





**BG PLOMBERIE**  
Plomberie – Sanitaire

## Actions mises en place

- Mise en place d'un planning de charge partagé
- Clarification des priorités et des délais d'intervention
- Structuration des échanges entre bureau et terrain
- Mise en place de rituels de pilotage hebdomadaires
- Formalisation des étapes de préparation chantier



**BG PLOMBERIE**  
Plomberie – Sanitaire



## Résultats observés

- Meilleure visibilité sur l'activité à court et moyen terme
- Réduction des urgences et des changements de dernière minute
- Amélioration de la coordination entre les équipes
- Décisions plus rapides et mieux partagées
- Diminution de la charge mentale du dirigeant

### Témoignage

“Ce qui est le plus flagrant, c’est la prise de recul que l’accompagnement déclenche. On a la tête dans le guidon alors on a tendance à ne plus voir et on s’habitue alors que la vérité est là ! La conjoncture n’est pas terrible mais on sent que la démarche est une façon de prendre les choses en main et d’impliquer efficacement les salariés. Du coup, on ne porte pas les choses tout seul.”



**BG PLOMBERIE**  
Plomberie – Sanitaire

## Focus : le planning de charge

La mise en place d'un planning de charge simple et partagé a permis de rendre l'activité visible pour l'ensemble de l'équipe.

Ce support permet :

- d'anticiper les interventions,
- de lisser la charge de travail,
- de prioriser les chantiers,
- de limiter les arbitrages de dernière minute.

En quelques semaines, cet outil est devenu un élément central du pilotage de l'entreprise.

# Vous voulez en savoir plus ?



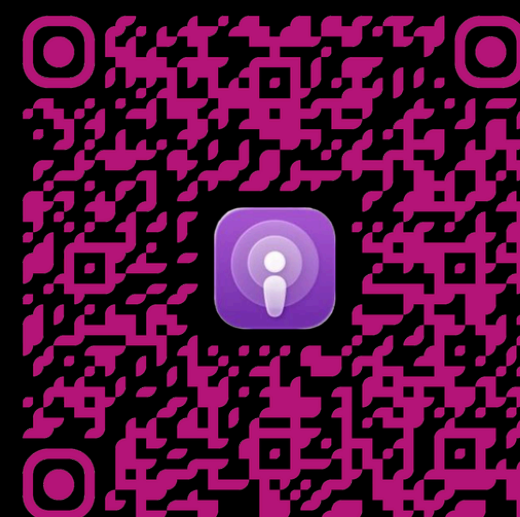
Mon podcast "**Lean et Construction : témoignages et leçons**" donne la parole aux dirigeants qui ont vécu ces transformations.

Ils y partagent leur expérience, avec leurs mots les problématiques rencontrées au départ, les actions mises en place, ce qui a réellement changé dans leur organisation, ainsi que ce qui a fonctionné... et ce qui a été plus difficile.

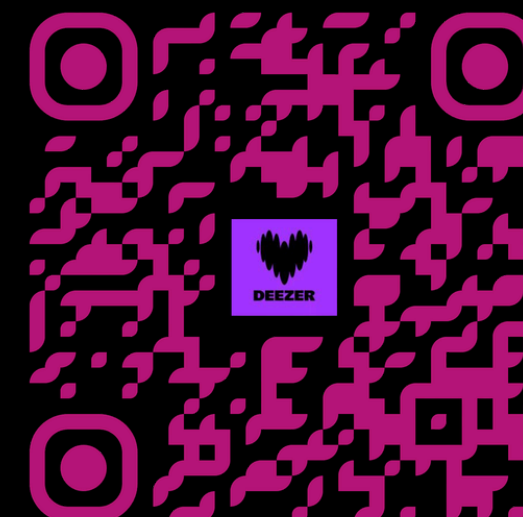
Ces échanges permettent de comprendre concrètement comment une démarche Lean s'installe dans une entreprise, au-delà des outils et des méthodes.



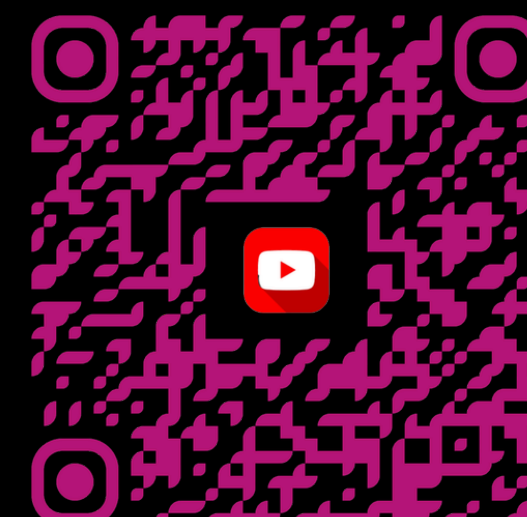
[Spotify](#)



[Apple podcast](#)



[Deezer](#)



[Youtube](#)

# Conclusion

Les entreprises présentées dans ce document sont différentes, mais les problématiques rencontrées sont largement partagées dans le secteur du BTP. Derrière chaque situation, on retrouve des enjeux d'organisation, de pilotage et de coordination qui, lorsqu'ils ne sont pas traités, finissent par peser sur la performance comme sur le quotidien des équipes.

Les résultats observés ne reposent pas sur l'application d'outils complexes, mais sur une structuration progressive du travail et des modes de décision. Ce qui change réellement, ce n'est pas seulement l'organisation, mais la manière dont l'entreprise fonctionne au quotidien, anticipe ses activités et répartit les responsabilités.

Cet accompagnement s'adresse à des dirigeants qui souhaitent reprendre la main sur leur organisation, structurer leur croissance ou retrouver de la sérénité dans leur pilotage. Il peut également s'inscrire dans des dispositifs collectifs, lorsque l'objectif est d'accompagner plusieurs entreprises dans une même dynamique de transformation.

Chaque intervention est adaptée au contexte, au niveau de maturité et aux enjeux propres à l'entreprise. Il ne s'agit pas d'appliquer un modèle, mais de construire un cadre de travail pertinent et durable.

Un premier échange permet généralement de poser les bases, de clarifier la situation et d'identifier les leviers d'action les plus adaptés.



# Comment me contacter



[contact@atoutpaul.fr](mailto:contact@atoutpaul.fr)



[06 33 65 76 36](tel:0633657636)



[www.atoutpaul.fr](http://www.atoutpaul.fr)

Atout  Paul