
Accompagner la performance des entreprises du BTP

Retours d'expérience Lean avec Atout Paul



Lean Management BTP
Formation · Coaching · Diagnostic
Occitanie · depuis 2023

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

Maîtrise de l'activité

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.

TROIS LEVIERS SIMPLES

01 Mieux organiser le travail

02 Développer les compétences au poste

03 Réduire les gaspillages invisibles

Dans le BTP, les gaspillages ne sont pas seulement du temps ou du matériel

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, plusieurs entreprises du BTP en Occitanie

J'ai accompagné ces entreprises 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 :

01

Les situations
initiales
rencontrées

02

Les actions
concrètes mises en
place

03

Les résultats
obtenus

04

Les changements
durables observés
dans les
organisations

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

PHASE 1

Diagnostic & Structuration

M0 → M+6

PHASE 2

Déploiement & Stabilisation

M+6 → M+18

PHASE 3

Appropriation & Autonomie

M+18 → M+24

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.

La troisième phase consolide l'autonomie des équipes et installe une dynamique durable d'amélioration continue.

PHASE 1

Diagnostic & Structuration

M0 → M+6

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.

Déploiement & Stabilisation

M+6 → M+18

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.

Appropriation & Autonomie

M+18 → M+24

Objectif : ancrer la culture d'amélioration continue.

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.

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.

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.

01 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.

02 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.

03 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.

04 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.

Observer

Proposer

Tester

Améliorer

Les équipes participent à chaque étape.

05 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 RETOUR DES DIRIGEANTS

Une meilleure maîtrise de leur activité et une charge mentale réduite.

Au cas par cas



Électricité – Instrumentation



MASCLAUX TOITURE
CHARPENTE - COUVERTURE - ZINGUERIE

Couverture – Zinguerie



Plomberie – Sanitaire



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 générerait des pertes de temps et des incompréhensions.

Tensions internes, charge mentale élevée pour les responsables, difficulté à anticiper les charges de travail.



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.

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 ! »

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.

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.



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

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



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 ! »

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,

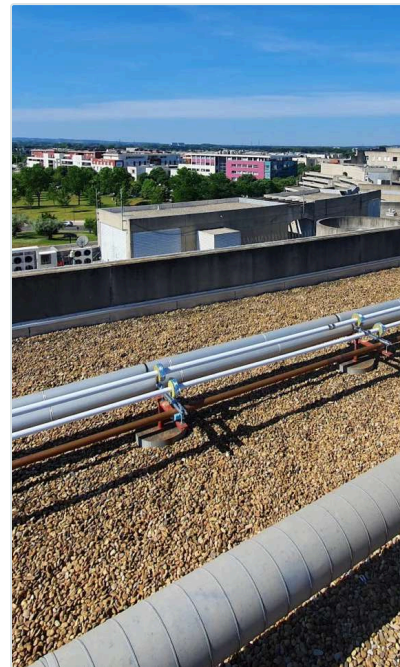
et de réduire les pertes de temps quotidiennes.

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

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.





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

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. »



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.

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

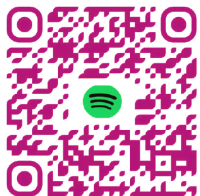
Anticiper les interventions

Lisser la charge de travail

Prioriser les chantiers

Limitier les arbitrages de dernière minute

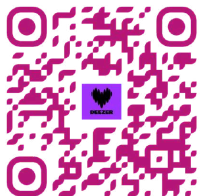
Vous voulez en savoir plus ?



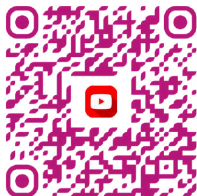
Spotify



Apple Podcast



Deezer



YouTube

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.

Des entreprises différentes, des problématiques partagées

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.

À qui s'adresse cet accompagnement

Aux dirigeants qui souhaitent reprendre la main sur leur organisation, structurer leur croissance ou retrouver de la sérénité dans leur pilotage.

Aux 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

06 33 65 76 36

www.atoutpaul.fr



Lean Management pour le BTP
Formation · Coaching · Diagnostic · AMO