

Gagner 2 heures par réunion ?

1 Le contexte

Le plus grand chantier de Suisse Romande (à ce moment-là). Un immeuble multi-activités innovant, comprenant une rue intérieure, une caserne de pompiers, des locaux artisanaux, des commerces, une centrale d'énergie...

L'activité bat son plein, à tous les étages. C'est la phase des installations techniques. des tuyaux, des gaines de ventilation dans lesquelles on peut entrer comme dans les films d'espionnage, des câbles, des retouches du béton, des machines pour installer les vitres des façades... **Une centaine d'ouvriers tous les jours sur le site.**

Les ingénieurs adaptent les installations aux modifications clients. Les entreprises ont déjà fait leurs plans de pose. La gestion de l'information est complexe, entre les modifications de prestations, les ajustements, les devis, les validations, l'activité sur le chantier...

L'équipe d'encadrement de travaux est composée de 10 personnes. Chacun est responsable de lots différents, et sont confrontés à tous les étages des problèmes de place, de coordination entre entreprises, de surprises...

2 Organisation de l'équipe projet : le mode juriste

Les entreprises fournissent chaque semaine un rapport d'avancement et leurs prévisions pour la semaine suivante. Les membres de l'équipe travaux analysent les rapports de ses lots, vérifient l'avancement et cherchent les conflits entre les activités des différents corps d'état.

Si je vous dis que les réunions de chantier s'éternisent, cela vous surprend? Et imaginez le temps pour la préparation et puis pour le PV de séance!

Au moins l'équipe de direction de travaux est probablement au courant de tout. Enfin de tous les problèmes surtout.

Et les autres acteurs? Ils recevaient un lien pour télécharger l'ensemble du rapport et annexes, dans leur boîte mail.

Dans le rapport, il est bien précisé que chaque entreprise s'engage à lire l'intégralité des pièces et à signaler les conflits éventuels. L'usage veut que chaque PV devienne une nouvelle pièce contractuelle, modifiant ou s'ajoutant aux précédentes. Ou comment transformer un bon conducteur de travaux en juriste moyen...

J'ai fait imprimer un PV précédent et l'ensemble des annexes, juste pour voir.

Vous faites quelle tête quand on vous apporte un paquet de 100 pages, A4 et A3?

Lirez-vous tout cela? Tous les rapports d'activité des autres entreprises, les plans modifiés, des consignes, le planning logistique, le rapport de sécurité...

Les bureaux de chantier étaient dans l'immeuble voisin, un bel open space moderne et confortable, ça change des bungalows habituels. La plupart des représentants d'entreprises arrivent à la séance sans même avoir pris le temps de télécharger le PV, laissent les animateurs faire tout le travail, installés relativement confortablement. Cela durait 3 heures. Quand ça se déroulait bien !

3 L'organisation en mode coopératif

Ne pourrait-on essayer autre chose?

Nous avons changé l'organisation des réunions, sur le modèle du "LPS" (Last Planner System®). Oui, c'est une marque déposée, vous trouverez beaucoup de littérature sur cela. Voyons surtout ce que cela a permis.

D'abord, nous avons déplacé le lieu de la réunion : directement sur le chantier. Nous avons aménagé un espace avec des grilles et des panneaux servant de support de discussion.

Et pas de chaises, juste une table au milieu du QG :



Chaque panneau représente le projet, découpé par étages et zones, sur lesquels on va coller des... post-it® (oui, les vrais, qui tiennent bien, pas des copies. Surtout dans cet environnement)

Chaque entreprise a sa couleur de post-it. Le responsable écrit les informations de son rapport d'activités dessus, puis l'installe dans la zone concernée des panneaux. Déjà, si deux entreprises ont prévu d'intervenir dans la même zone, cela se voit tout de suite.



Et comme on peut le voir, des discussions se sont ouvertes à *plusieurs endroits à la fois*. Les entreprises discutent entre elles, comprennent leurs besoins mutuels, ajustent leurs interventions si besoin.

Et au lieu de parler seulement de la semaine en cours et la suivante, on a ajouté deux semaines supplémentaires. La discussion portait maintenant sur l'organisation pour le mois suivant.

Les chefs d'équipe, contremaîtres étaient également conviés. Cela aide énormément le déroulement de la réunion. Plus besoin de reportings en cascade, enfin un temps pour réfléchir à l'organisation. Ils savent ce qu'il se passe en permanence, ils peuvent proposer des solutions tout de suite. Et ils veulent aussi repartir le plus vite possible, ce qui contribue à raccourcir les discussions.

La réunion de chantier commence par le point sécurité. Tout le monde debout dans le froid, on va encore plus à l'essentiel, 15 minutes.

On enchaîne sur le "planning géo-temporel". Les entreprises vérifient les post-it, enlèvent ceux de la semaine d'avant, ajustent les suivantes. 30 minutes.

Les échanges sur les informations, les questions techniques? 30 à 45 minutes.

Soit un total d'1h30 en moyenne. Avec la plupart des entreprises libérées en moins d'1h.

Aimeriez-vous que vos chantiers se déroulent comme cela?

Je dois vous avouer un secret. Certains conducteurs de travaux n'aiment pas.

“Je ne suis plus au courant de tous les problèmes!”.

En effet, ils se résolvent tous seuls, entre adultes responsables. Sans le parent pour séparer les enfants qui se chamaillent.

“Je ne sais pas ce qui s'est décidé!”. Le même sentiment qu'un parent qui voit son enfant prendre de l'autonomie : à quoi vais-je bien servir maintenant?!

N'est-ce pas agréable que les choses avancent sans qu'on soit dérangés?

Au fond, cela demande un gros travail sur soi. Lâcher prise sur le comment, déléguer, s'orienter sur les objectifs, les résultats. Et c'est sur ça que l'accompagnement externe est le plus nécessaire.

4 Conclusion

Du bon sens, une astuce manipulatoire (la réunion debout), la présence des opérationnels dans la réunion. Se libérer de la crainte du contrat. Et lâcher prise sur ce qui peut l'être.

Réduire le flux d'informations et le focaliser vers ceux qui sont concernés. Des outils basiques.

Ce n'est pas un logiciel, c'est une méthode pour co-crée en équipe. C'est un événement qu'il faut animer méthodiquement. C'est à cela que sert un consultant.

Manager sur le terrain, animer, convaincre, écouter... mettre l'encadrement de chantier

au service de la productivité des entreprises sous-traitantes, pas seulement les contrôler. Et tout le monde y gagne.

Et vous, vous commencez quand sur vos chantiers? Si vous voulez appliquer cela sur vos projets, vous avez mes coordonnées. Contactez-moi pour fixer un bilan complet de votre situation et voir comment nous pouvons vous aider au mieux.