

« La considération envers les compagnons est réelle »

STÉPHANE SAHAGUIAN
BENOÎT MACABEO



© Guillaume J. Plisson pour l'INRS/2020

Promoteur immobilier en Rhône-Alpes, l'entreprise Ferrier Associés place l'humain au cœur de son activité. Vigilance sur les conditions de travail des compagnons, fluidité dans les relations interentreprises..., tout est mis en œuvre en amont pour qu'une opération immobilière se déroule au mieux pour tous. Rencontre avec son directeur, Stéphane Sahaguian, et Benoît Macabeo, gérant de l'entreprise de génie climatique Cisepz, qui collabore régulièrement avec elle.

Travail & Sécurité. Quelle est précisément l'activité de l'entreprise Ferrier associés ?

Stéphane Sahaguian > Ferrier Associés a été créée en 2013 par Michel Ferrier, son actuel président, et compte sept salariés. Nous réalisons la promotion et la construction d'opérations immobilières (entreprises et logements) en Isère, Savoie et Haute-Savoie. Nous sommes présents depuis l'étude de faisabilité d'un projet jusqu'à sa livraison. On se retrouve ainsi parfois avec trois casquettes: celle de maître d'ouvrage, celle de maître d'œuvre d'exécution et celle d'OPC (ordonnancement, pilotage et

■ **Propos recueillis par Céline Ravallec**

coordination). Et nous avons la particularité de travailler régulièrement avec des entreprises partenaires. On les associe très tôt, avant le dépôt de permis de construire. Nous réalisons donc assez peu de consultations.

Ferrier Associés est une entreprise à part dans le monde des maîtres d'ouvrages immobiliers. Quelle est votre méthodologie ?

S. S. > Notre approche repose sur plusieurs piliers. Le premier est le *lean construction*. Issu de l'industrie automobile, le *lean* aide à optimiser toute opération par

une planification collective, en incitant très tôt chaque entreprise à se prononcer sur ses besoins, ses délais, etc. Le deuxième est le BIM (*building information modeling*). Depuis 2013, nous faisons appel à cet outil collaboratif de maquettes numériques, en impliquant tous les corps d'état et les bureaux d'études. Le BIM évite d'innombrables erreurs à la conception. Or, par exemple, sur nos constructions, on ne veut plus entendre de marteau-piqueur: il n'est plus question d'avoir des reprises, de construire pour défaire puis refaire. D'autre part, en phase travaux, nous veillons à ce que nos sites soient en permanence propres, avec des zones de stockage et des voies de circulation bien délimitées. Cette volonté est affichée dans une charte contractuelle. Elle fait partie des pièces constitutives de nos marchés. Et tous les équipements collectifs d'une opération sont gérés par un lot zéro, qui figure dans le cahier des clauses techniques particulières: nous payons la location de la base-vie, la gestion des déchets, les moyens techniques mis en commun pour les différents corps d'état visant à réduire les manutentions indésirables et les chutes (monte-matériaux, échafaudages, voiries provisoires en enrobé...) et en garantissons à tous la gestion. Chacun n'a plus qu'à se consacrer à son cœur de métier. Les entreprises connaissent les règles, il est clairement annoncé ce qui est à notre charge et ce qui est à la leur.

Est-ce rentable d'investir ainsi dans la mise en commun de moyens sous la forme d'un lot zéro ?

S. S. > Oui, tout le monde est gagnant. En finançant les moyens mis à disposition de tous les corps d'état, chaque entreprise ne nous facture plus que sa prestation, sans aucun à-côté. Si ça ajoute une ligne budgétaire, il faut voir l'économie au global. Cela contribue à être plus efficaces, à avoir moins de perte ou de casse de matériaux, moins de stress... Et le travail effectué est de meilleure qualité. Les opérations sont livrées dans les délais, l'organisation est plus fluide, les travaux réalisés en plus grande sécurité. Par cette approche, nous cherchons en permanence à améliorer les conditions de travail sur nos chantiers. Notre objectif est que les compagnons se battent pour revenir travailler avec nous. En outre, le BIM permet des modes d'intervention innovants qui ne seraient pas possibles sinon.

Un exemple ?

S. S. > Sur un immeuble de bureaux réalisé en Savoie, nous avons pu préparer l'intervention de plomberie à partir d'éléments préfabriqués. Tous les linéaires des réseaux ont été dessinés et conçus au préalable grâce au BIM. Les tronçons de tube ont ensuite pu être pré-assemblés par les compagnons, dans une tente installée spécialement pour eux. Il ne restait ensuite plus que deux soudures en sous-face de dalle à réaliser pour les poser, au lieu de 15 en schéma classique. La réduction des manutentions a entraîné un gain de main-d'œuvre de 25%. Sur la même opération, la pose de 12000 m² de sol s'est faite en une seule journée. Tout avait été préparé en amont pour que l'espace soit entièrement dégagé et que rien ne vienne perturber l'intervention de l'entreprise le jour J. Un tel fonctionnement est facilité par le fait que l'on travaille

régulièrement avec les mêmes entreprises, qu'on se connaît et qu'on ne repart pas de zéro sur chaque projet.

Benoît Macabeo, vous êtes gérant de Cisepz et collaborez régulièrement avec Ferrier Associés. Quel regard portez-vous sur la méthodologie de cette entreprise dans ses projets ?

Benoît Macabeo > Cela fait quatorze ans que nous travaillons avec Michel Ferrier sur de gros programmes, pour les lots CVC (chauffage-ventilation-climatisation)-plomberie. L'avantage avec cet interlocuteur est que l'on se retrouve impliqué très tôt dans un projet. Beaucoup de réunions se tiennent en amont pour aborder tous les sujets. Il n'y a donc pas de surprises ensuite en phase travaux: les livraisons du matériel sont prévues à l'avancement du gros œuvre, ce qui évite beaucoup de manutentions; des emplacements sont réservés pour les stocks de chaque entreprise, les lifts arrivent au bon moment...

Une telle culture ne s'improvise pas. Comment parvenez-vous à maintenir cette rigueur ?

S. S. > C'est sûr que ça se construit dans la durée. Il a fallu entraîner avec nous les entreprises partenaires et des piqûres de rappel sont régulièrement nécessaires. Sur chaque projet, nous dimensionnons les équipes d'encadrement, et réalisons un retour d'expériences à la fin. Quand une étude démarre, toute la maîtrise d'œuvre est déjà désignée. Et on ne commence les travaux que si les entreprises sont choisies et les contrats signés. On tient aussi constamment les clients informés. On leur fait valider tous les choix (pose des gaines, faux plafonds...). Les problèmes sont gérés au fur et à mesure et, avec cette méthodologie, nous visons un autre objectif: livrer les projets avec zéro réserve.

B. M. > Sur le terrain, les réunions de chantiers sont très participatives. Tout le monde se sent impliqué, considéré. Ce sont par exemple les compagnons ou les chefs d'équipe qui définissent eux-mêmes la durée des tâches lors des réunions de chantier, qui s'engagent sur des plannings et les respectent. La communication sur les chantiers est constante. La considération envers les compagnons est réelle. Clairement, mes salariés préfèrent venir travailler pour Ferrier Associés que pour d'autres promoteurs.

Beaucoup de promoteurs doivent penser qu'une livraison avec zéro réserve est irréalisable. Que leur répondez-vous ?

S. S. > Non seulement c'est possible, mais ce n'est pas si compliqué à partir du moment où l'on a une méthode d'opérations préalable à la livraison et une réception bien définie. En maîtrisant toute la chaîne de production et en associant constamment tous les acteurs, nous prenons chaque décision en connaissance de cause. Quand on discute avec d'autres promoteurs, notre approche intrigue, intéresse... On ne peut qu'espérer qu'elle fasse tache d'huile. Il n'y a rien de secret dans ce que l'on fait. Plus il y aura de maîtres d'ouvrage à s'y mettre, plus cela aura des répercussions positives pour nous aussi. Si les acteurs de la construction peuvent ainsi créer une émulation, améliorer l'image du secteur, attirer des jeunes, cela facilitera les recrutements et dynamisera notre activité. ■



REPÈRES

2020

Stéphane Sahaguian est nommé directeur de Ferrier Associés

2018

Projet Étincelle, livré avec zéro réserve. Première mesure de la qualité de vie au travail des compagnons et de l'encadrement sur le chantier

2015

Arrivée de Stéphane Sahaguian en tant qu'ingénieur travaux

2013

Création de la société Ferrier Associés, par Michel Ferrier, actuel président