



**YPREMA**  
**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE**  
**AU CŒUR DU BTP**

*CHRISTIAN GUYONVARCH*

Conception graphique : comvis79  
Crédits photographiques : Eric Morency / Yprema  
Impression : ID Imprimerie - 72000 Le Mans  
Dépôt légal 4<sup>e</sup> trimestre 2019

Copyright Yprema, 2019

Les textes et illustrations de cet ouvrage sont protégés.  
Toute reproduction ou représentation, totale ou partielle, par quelque procédé sans autorisation expresse de l'éditeur est interdite  
et constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.





# **YPREMA**

Le développement durable  
au cœur du BTP

*CHRISTIAN GUYONVARC'H*





Ce livre est dédié à Maryse Le Goff,  
ma femme et partenaire dans les affaires  
tout au long de ces bonnes années.

CLAUDE PRIGENT





# sommaire

8

INTRODUCTION

**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE NE CONNAÎT PAS DE FRONTIÈRES**

16

**PARTIE I : L'HISTOIRE SINGULIÈRE D'UNE FAMILLE ÉLARGIE**

18

Chapitre 1 : Quitter son village breton pour conquérir Paris

20

Chapitre 2 : De l'achat du premier camion de terrassement au lancement d'une activité de recyclage

26

Chapitre 3 : La construction d'un modèle économique et écologique dans les années quatre-vingt-dix

32

Chapitre 4 : L'implantation en région : le choix raisonné du partenariat

40

Chapitre 5 : Le Grand Paris : un chantier pour quinze ans

48

**CAHIER CENTRAL : YPREMA, DES MÉTIERS, DES PRODUITS, DES CHANTIERS**

54

**PARTIE II : L'IDENTITÉ D'UNE ENTREPRISE CITOYENNE**

56

Chapitre 6 : La réglementation et les normes comme leviers d'une croissance verte

66

Chapitre 7 : La qualité et ses déterminants : la formation continue et un laboratoire d'analyses interne

76

Chapitre 8 : L'esprit d'innovation

90

Chapitre 9 : Le sens du service

100

Chapitre 10 : Le développement durable dans son approche environnementale...

110

Chapitre 11 : ... mais aussi le développement durable dans toutes ses dimensions

126

Chapitre 12 : Un modèle économique taillé pour une approche du recyclage par l'autonomie des territoires

131

POUR ALLER PLUS LOIN...

**LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, MARIAGE DE L'EXPÉRIENCE ET DE L'INNOVATION**

135

CHRONOLOGIE

# INTRODUCTION







Le développement durable  
ne connaît pas de frontières

Mai 2019 : comme tous les cinq ans depuis 1956, Nantes accueille les Florales Internationales sur les bords de l'Erdre. Pendant dix jours, ce sont 500 000 personnes qui vont parcourir les allées du parc des expositions de la Beaujoire, dans la capitale des Ducs de Bretagne, pour admirer les créations éphémères de plus de 200 professionnels des plantes et de l'aménagement paysager venus des cinq continents. Les organisateurs de cette 12<sup>e</sup> édition ont choisi pour thème central « Fleurs à vivre », un thème qui trouve sa traduction dans les sept étapes de la vie : l'innocence, l'insouciance, l'apprentissage, la passion, la plénitude, la sagesse et la spiritualité.



Création Le Petit Prince réalisée par les Pépinières de la Guérinais (35)

## SOUS LES FLEURS, LA TERRE...

On est loin du banal bouquet de fleurs. Sous les yeux émerveillés des visiteurs, d'audacieuses architectures paysagères se déploient. On y voit les plantes les plus diverses côtoyer les éléments primordiaux de notre planète : l'eau, le feu et, bien entendu, la terre, présentée ici sous ses différents aspects qui constituent aussi les étapes d'un cycle (rochers, granulats, gravillons, sables, terres meubles). Tiens, la terre...

Dans le hall dédié au temps de l'apprentissage, le public découvre que le premier prix du jury des Florales pour cette thématique a été attribué à une création des Pépinières de la Guérinais, une entreprise de Liffré près de Rennes. Intitulée *Le Petit Prince*, l'œuvre présente le personnage principal de Saint-Exupéry et son ami le renard dans un univers où végétal et minéral forment un ensemble harmonieux. Rochers, granulats et sables de différentes couleurs soulignent l'éclat des roses et des clématites. « *S'il te plaît, dessine-moi...* » Un questionnement surgit : prêtons-nous assez d'attention à ce que nous appelons communément des cailloux ?

Au cœur du hall consacré à l'âge de la plénitude, un pavillon attire le regard. Ses concepteurs présentent leur projet avec des mots qui donnent vie à ce qui, de prime





Allocution de Claude Prigent lors des 30 ans d'Yprema

abord, paraît immobile : « Sur 400 m<sup>2</sup>, deux jardins intérieurs se font écho. L'un représente l'habitat, où le végétal crée un nid favorable au bien-être, où de nouveaux matériaux isolants issus du recyclage se conjuguent à des innovations comme les façades supports pour la culture de micro-algues. L'autre figure la Fabrique, laboratoire où le réemploi des déchets et le zéro carbone guident la création de nouvelles activités économiques et de nouvelles valeurs. Entre les deux, une passerelle permet de prendre de la hauteur, dans tous les sens du terme, et symbolise le lien, la transmission entre les professionnels et la génération qui les suit » (1). Cette création, éphémère certes mais forte de sens, est l'œuvre des Jardins de Gally, une entreprise de Rhône-Alpes qui, depuis plus de 30 ans, se donne pour mission de mettre la nature et le bâti en résonance jusqu'au cœur des villes. Piqué par la curiosité, on apprend qu'implantée au sud de Nantes, sur la commune du Bignon, l'agence locale des Jardins de Gally a souhaité apporter sa contribution à la biodiversité en fédérant une vingtaine d'entreprises qui, ensemble, parrainent plusieurs dizaines de ruches et se partagent les récoltes de miel... Mais revenons un instant au pavillon des Florales : sur la passerelle en bois qui relie les deux jardins en même temps qu'elle les surplombe, une ardoise est posée où l'on peut lire ce message écrit à la craie, comme un appel à agir : « Zéro déchet non recyclé dans les chantiers du bâtiment. »

Bien-être, transmission, innovation, contribution à la biodiversité, réemploi, nouvelles activités économiques et nouvelles valeurs, zéro déchet non recyclé dans les chantiers du bâtiment... Voilà qui nous parle.

## YPREMA FÊTE SES 30 ANS

Quelques jours à peine se sont écoulés. Nous sommes le 6 juin 2019 à Massy, département de l'Essonne, à quinze kilomètres au sud de Paris, près de l'aéroport d'Orly. Les salariés de la société Yprema et Claude Prigent, son président, accueillent leurs invités pour fêter ensemble le 30<sup>e</sup> anniversaire de l'entreprise, née en 1989 sous le statut de filiale de la société de travaux publics Yves Prigent SA. Il y a là clients et fournisseurs, partenaires industriels et commerciaux, représentants des collectivités et des services de l'État, associations de protection de l'environnement et riverains aussi. Le choix de Massy pour célébrer l'événement ne doit rien au hasard. Là, il y a tout juste 30 ans, Yves Prigent SA et sa filiale naissante créaient une de leurs toutes premières plateformes de production de matériaux pour le BTP, des matériaux issus du recyclage des bétons de déconstruction, des couches de chaussée démontées et des terres d'excavation. Trente ans plus tard, le site de Massy présente un bilan environnemental qui parle de lui-même : 5,5 millions de tonnes de matériaux





La centrale de Massy 2

recyclés (dont 80 % dans un rayon de dix kilomètres autour du site), soit plus de 80 hectares d'espaces naturels préservés, et 180 000 tonnes équivalent carbone économisées, soit les émissions de CO<sub>2</sub> de 5 000 ménages français.

Devant l'auditoire réuni, Claude Prigent, fils du fondateur, qui fut d'abord le directeur général d'Yprema avant d'en prendre la présidence en 1992, retrace les grandes étapes de l'histoire de la société. Il rappelle les crises cycliques du BTP qu'Yprema a dû et pu surmonter en misant à chaque fois sur les valeurs collectives et le renforcement des compétences de chaque salarié.e. Il loue les principes du développement durable qui ont servi de fil conducteur et de source d'inspiration et d'innovation. Il n'accable pas une réglementation européenne en matière environnementale que l'entreprise a toujours préféré anticiper plutôt que subir pour en faire un levier de croissance verte. Puis il s'attarde un instant sur la place qu'Yprema a voulu donner à la biodiversité sur chacun de ses sites d'exploitation, en commandant des audits faune-flore, en réalisant des plantations qui favorisent la diversité des espèces végétales et animales, en installant des ruches qui agissent comme des « sentinelles de l'environnement » et produisent du miel. Tiens, le miel...

Oui, l'histoire est belle. Mais en ce jour de juin 2019, pour Claude Prigent et toute son équipe il s'agit aussi de parler d'avenir car les festivités du 30<sup>e</sup> anniversaire d'Yprema et

de son implantation à Massy sont l'occasion de présenter une plateforme en pleine évolution. Le projet, appelé Massy 2, consiste dans un premier temps à déplacer l'activité de recyclage des matériaux de déconstruction (blocs de béton et couches de chaussée), tandis que l'activité de recyclage de terres – grâce au procédé du chaulage – demeure sur la plateforme Massy 1. Puis au printemps 2021, la base-vie, qui réunira l'équipement d'accueil des clients et les locaux du personnel, ainsi que les espaces verts seront réalisés sur les nouveaux terrains. Ici, par un traitement paysager soigné, l'entreprise veut mettre en valeur son savoir-faire en matière d'intégration d'un équipement industriel dans son environnement urbain. Une autre priorité est de veiller au bien-être des voisins en prenant des mesures de prévention des nuisances en matière de bruit, d'émissions de poussières ou de salissure des voiries.

À vrai dire, Massy 2 n'est pas une révolution dans l'histoire d'Yprema mais plutôt une étape supplémentaire dans une démarche qualité qui vient de loin car, dès 2006, la plateforme de Massy avait été la première centrale de recyclage en Île-de-France à obtenir une labellisation dans le cadre de la Charte de l'environnement de l'UNICEM (Union nationale des industries de carrières et minéraux) au niveau le plus élevé : 4 sur 4. Cette reconnaissance officielle de la profession, celle des confrères donc mais néanmoins concurrents, avait demandé un travail de longue haleine pour satisfaire pas moins de 80 critères.



Massy 2 servira de modèle pour la plateforme de Gennevilliers, où les mêmes travaux seront réalisés par étapes à l'automne 2019, puis au printemps 2022.

## INSCRIRE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'OBJET SOCIAL DE L'ENTREPRISE

Avant d'inviter ses convives à partager le verre de l'amitié, Claude Prigent choisit de mettre en lumière une évolution récente du droit du commerce : « *Le 11 avril dernier, le Parlement a définitivement adopté la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises). Le débat parlementaire a été long, parfois âpre. Certaines dispositions de cette loi sont controversées, je le sais, mais s'il est un volet qui devrait faire consensus, c'est celui qui permettra aux entreprises, par une modification du Code civil, d'introduire dans leur objet social un principe d'utilité sociale et environnementale.* » (2)

Dans la revue *Yprema Matériaux*, que l'entreprise édite depuis septembre 1994 à raison de trois numéros par an – initialement sur papier recyclé et depuis 2017 sur feuille de pierre – et qu'elle imprime aujourd'hui à 10 000 exemplaires, la secrétaire générale Susana Mendes écrivait en juin 2018 à propos de ce qui n'était encore qu'un projet législatif : « *Cette loi qui, outre des mesures d'ordre économique, doit introduire des mesures liées à la RSE (responsabilité sociale/sociétale des entreprises) et au développement durable n'est pas une contrainte pour Yprema. Bien au contraire, de par l'anticipation et la prise en compte de ces domaines dans son organisation, Yprema est prête à mettre en pratique la loi PACTE dès sa parution et à élargir son objet social au développement durable.* » (3)

## LE CHANTIER DU GRAND PARIS : UN DÉFI ÉCOLOGIQUE POUR LE BTP

Si en ce 6 juin 2019 Claude Prigent aborde la question de l'objet social de l'entreprise, c'est pour mieux souligner la réponse qu'Yprema veut apporter au nouveau cadre juridique ainsi créé. L'entreprise veut agir avec le souci de l'intérêt général, en l'occurrence au regard des enjeux



Susana Mendes, secrétaire générale

écologiques du chantier titanesque du Grand Paris dont les travaux ont débuté en 2017 : « *Les articles 1833 et 1835 du Code civil vont se trouver modifiés (4). Eh bien tant mieux, nous voulons qu'Yprema soit parmi les premières entreprises à inscrire le développement durable dans son objet social. Le chantier du Grand Paris est l'occasion de mettre cette disposition de la loi PACTE en application. La région parisienne connaît depuis plusieurs années un déficit en matériaux de construction, avec un besoin de 30 millions de tonnes par an alors que les carrières franciliennes ne peuvent produire que 18 millions de tonnes. En parallèle, d'ici à 2020 et alors que le Grand Paris va générer plus de 60 millions de tonnes de déblais supplémentaires, les capacités annuelles de stockage de ces matériaux vont s'épuiser. On est dans une situation d'urgence absolue. Yprema est et sera de ce fait de plus en plus sollicitée pour réceptionner des terres inertes.* » Tiens, la terre...

Claude Prigent rappelle qu'il revient aux donneurs d'ordre publics, donc à l'État, aux collectivités d'Île-de-France, à la Société du Grand Paris – l'établissement public en charge du dossier – de veiller à ce qu'une chaîne vertueuse se construise entre les acteurs de la déconstruction et du déblaiement et ceux de la construction, afin qu'un maximum de « déchets » deviennent des produits de réemploi ou de recyclage. Des entreprises responsables et compétentes existent déjà pour tenir le rôle d'intermédiaire. Encore faut-il que les décideurs publics leur facilitent la tâche en permettant leur implantation au plus près des chantiers urbains.





C'est ce que Claude Prigent soulignera, en septembre 2019, dans une lettre ouverte à Brune Poirson, secrétaire d'État à la transition écologique et solidaire. Cette dernière pilote, pour le compte du gouvernement, un nouveau projet de loi intitulé « anti-gaspillage pour une économie circulaire ». L'ambition affichée est de généraliser le réemploi ou le recyclage dans les actes de production et de consommation. Le sujet est d'importance mais alors que l'obstacle majeur à une généralisation du recyclage dans le secteur du BTP réside dans les difficultés d'accès au foncier dans le tissu urbain, là où se trouvent la plupart des chantiers, l'État croit solutionner le problème en imposant la gratuité des dépôts de matériaux de déconstruction dans les déchetteries. Claude Prigent prend alors sa plume pour écrire à la ministre :

« La France compte aujourd'hui 4 500 déchetteries généralistes, municipales ou intercommunales, ouvertes prioritairement aux particuliers et, de plus en plus souvent, interdites aux professionnels (moins de 6 % des « dé-

chets » du bâtiment sont collectés en déchetteries publiques). En comparaison, il existe moins de 500 sites spécialisés dans la collecte des matériaux du BTP, quand il en faudrait trois fois plus pour répondre aux besoins. Ne nous trompons pas de diagnostic : les entreprises du BTP ne rechignent pas à payer – je peux en témoigner – pour déposer leurs matériaux de déconstruction dans des installations classées. En revanche, elles se plaignent de devoir faire des dizaines de kilomètres pour trouver un équipement. Telle est la réalité quotidienne dans le secteur du bâtiment.

Pour doter l'ensemble du pays, de façon efficace et dans les meilleurs délais, du millier d'équipements qui lui fait défaut, il faudra une approche à la fois globale et par territoire. Comment faire ? La réponse est à la fois simple et complexe : en libérant le foncier nécessaire. Ce ne sont pas les acteurs économiques compétents qui manquent pour exploiter correctement des plateformes spécialisées mais l'accès au foncier, au plus près des chantiers, leur



est trop souvent interdit, au prétexte inavoué qu'il ne s'agirait pas d'une activité valorisante pour une commune ou une intercommunalité. Garantir une proximité géographique entre chantiers du BTP et plateformes de recyclage est pourtant au cœur de la problématique du développement durable : moins de circulation sur les routes, moins d'émissions de gaz à effet de serre et de microparticules, un moindre recours aux ressources naturelles extraites des carrières et des sablières, la possibilité de reconvertir un foncier déjà urbanisé (friches industrielles ou commerciales), des économies et des gains de temps pour les entreprises et leurs clients. »

## DE PARIS AUX RÉGIONS

Claude Prigent n'oublie pas que la problématique de l'accès à des matériaux de construction recyclés pour le BTP ne se limite pas à la région parisienne. Yprema exploite une plateforme de réception et de production en Bretagne, à Pluguffan près de Quimper, et une autre à Reims, en partenariat avec l'entreprise locale Moroni et la communauté urbaine. Pour diffuser son savoir-faire, depuis 2013 Yprema a également développé des franchises avec trois PME régionales ancrées depuis plusieurs décennies dans leur territoire :

- en Ardèche, Construction Bâtiment Maintenance (CBM) Lextrait-Manent et sa filiale dédiée au recyclage CBM Agrégats 07,
- dans le Calvados, Recyclage Négoce Mondevillais (RNM), une émanation de la SCOP Floro TP Associés,
- et dans les Pyrénées-Atlantiques, l'entreprise Despagne.

Ce modèle économique basé sur le partenariat et l'addition des compétences, Yprema souhaite le développer dans d'autres régions où la question du recyclage des matériaux du BTP est encore balbutiante.

Si la pénurie de matériaux naturels n'est pas encore un problème qui se pose en région avec la même acuité qu'en Île-de-France, il n'en est pas moins vrai qu'une généralisation des filières locales de recyclage des matériaux du BTP en France, sur des sites d'exploitation intégrés au tissu urbain comme le sont les plateformes d'Yprema, permettrait de diminuer l'impact environnemental des collectivités et le bilan carbone des territoires. En outre, la saturation des déchetteries et les contraintes de long terme qui pèsent sur les finances des collectivités gestionnaires de ces équipes



Plateforme de Trivalfer (Reims)

ments publics (baisse des dotations de l'État) sont des éléments qui devraient inciter ces dernières à encourager des solutions alternatives dans le secteur privé pour la collecte et le traitement des déchets des professionnels, en particulier ceux des PME et des entreprises artisanales du BTP. Pourtant, force est de constater qu'un travail de pédagogie reste à faire auprès de la plupart des décideurs locaux afin que les politiques publiques évoluent dans ce sens.

Mais d'où vient donc l'engagement militant d'Yprema pour la terre, cet élément primordial qui a accompagné toutes les civilisations humaines dans leur développement ? Et d'où les femmes et les hommes qui ont fait l'histoire de cette entreprise depuis plus de trois décennies tirent-ils cette conviction chevillée au corps qu'un matériau aussi commun ne doit pas être gaspillé et qu'il peut se recycler ?

(1) <https://www.ruptur.fr/actualites/lafabriquerruptur-floralies-2019/>

(2) <http://www.assemblee-nationale.fr/15/ta/tap0258.pdf>

(3) Yprema Matériaux, numéro 75, juin 2018, éditorial « Loi PACTE », Susana Mendès, secrétaire générale.

(4) <http://leplaylaw.com/2018/10/10/larticle-61-de-loi-pacte-articles-1833-1835-du-code-civil-et-la-societe-a-mission/>



# Partie

# 1







# L'HISTOIRE SINGULIÈRE D'UNE FAMILLE ÉLARGIE

Yves Prigent, le fondateur, devant une assemblée du personnel

CHAPITRE

# 1

## Quitter son village breton pour conquérir Paris





**Y**prema, c'est d'abord une aventure humaine, une histoire de migration qui se conjuguera au singulier puis rapidement au pluriel comme nous le verrons. Une aventure, oui, car dans ces années 1950, quitter son village du centre-Bretagne pour tenter sa chance à Paris, ce n'était pas une mince affaire. C'est l'histoire d'un jeune couple, Yves Prigent et son épouse Marie-Thérèse Le Gall-Prigent, petits paysans à Plounévezel, qui décident qu'un destin les attend ailleurs.

Dans les campagnes de l'immédiat après-guerre, la mécanisation et la fertilisation sont les maîtres mots. Il faut développer la production dans un pays qui – la mémoire collective tend à l'oublier – devait importer en grandes quantités pour nourrir les Français. À la clé de cet appel à produire pour approvisionner les centres urbains : le regroupement des terres dans des exploitations plus grandes qui nécessitent moins de bras qu'auparavant. Ainsi, par la force des choses, l'exode vers les villes s'amplifie au cours de ces années ; il se prolongera jusqu'à la décennie soixante-dix. Yves et Marie-Thérèse sont tous les deux issus de grandes familles : il n'y a pas de place pour tout le monde à la ferme. Début 1955, leur décision est prise : il faut partir. Un premier enfant – Claude – vient de naître, d'autres enfants suivront peut-être, il faudra leur assurer un avenir... Yves, Marie-Thérèse et leur bambin d'un an prennent le chemin de Paris.

N'est-ce pas là l'histoire ordinaire de Bretons modestes émigrés à Paname parmi tant d'autres ? Pas tout à fait car les années qui vont suivre poseront les premiers jalons d'un parcours hors du commun. Installés d'abord à Argenteuil, dans le Val-d'Oise, à douze kilomètres à peine au nord de Paris, Yves et Marie-Thérèse exploitent une ferme-laiterie. En 1955, Argenteuil c'est déjà la grande ville : pas de champs ni de prairies. Pourtant, c'est là que le couple élève huit à dix vaches, pas plus, en achetant le fourrage à un fournisseur. Pour vendre leur lait, Yves et Marie-Thérèse ouvrent une épicerie – déjà un nouveau métier – dont il



faut diversifier l'offre en proposant fruits et légumes aux clients. Le couple achète un fourgon Citroën pour aller aux Halles, à Paris. Et ce qui n'est pas vendu à l'épicerie est écoulé en faisant des tournées dans les environs.

Un second garçon naît au foyer : Daniel. Un commis est embauché, il faudrait recruter davantage pour assurer toutes les tâches mais le système production-achat-transport-vente s'avère trop complexe pour permettre à la famille de dégager un revenu correct. Le couple décide de changer de métier et de lieu de vie : à l'été 1957 il s'installe à l'autre bout de Paris, dans le sud cette fois, à Thiais précisément dans le Val-de-Marne, et achète un camion-benne. Yves Prigent se consacrera dorénavant au transport de matériaux – sable, terre, gravier ou ciment – pour le compte de grosses entreprises du BTP et Marie-Thérèse l'accompagnera dans la gestion. Une vocation est née.

Des années plus tard, quand l'entreprise aura prospéré, Yves Prigent racontera avec humour qu'embrasser le métier de terrassier était somme toute un choix cohérent avec son parcours personnel : *« J'ai eu la chance de ne pas vouloir aller à l'école... De 14 à 25 ans, j'ai travaillé à la ferme, avec mon père. Et là, j'ai appris beaucoup de choses en travaillant la terre. Tous les grands terrassiers viennent de la terre... des fermes ! »*



## De l'achat du premier camion de terrassement au lancement d'une activité de recyclage



Les premiers engins de terrassement de l'entreprise Prigent



**L'**activité de transporteur en Île-de-France expose Yves Prigent à une forte concurrence, en particulier celle de pieds-noirs qui, fuyant le conflit algérien, ont investi le secteur grâce à des aides à l'installation. Il faut s'accrocher. « À l'époque, il n'était pas aussi facile qu'aujourd'hui d'emprunter de l'argent, estime Marie-Thérèse Le Gall-Prigent. On ne mangeait à sa faim que si l'on gagnait quelque chose. » C'était d'autant plus vrai qu'une petite fille – Josiane – venait d'agrandir le cercle familial.

Yves Prigent a donc acheté un engin de travaux publics pour se lancer dans le terrassement. Il recrute son premier ouvrier, chargé de conduire le camion, tandis que le patron s'occupe du chargeur sur chenilles. Marie-Thérèse, quant à elle, pilote toujours la comptabilité et les relations avec la banque. De cette reconversion, Yves Prigent, qui s'est éteint le 18 novembre 2018, disait simplement des années plus tard : « C'était un retour à la terre ! »

## L'ÉMERGENCE D'UNE PME QUI NE DIT PAS ENCORE SON NOM

Retour gagnant ! Les années soixante sont au cœur des Trente Glorieuses. Les grands chantiers abondent en Île-de-France et attirent sans cesse de nouveaux travailleurs et leurs familles, donc de nouveaux habitants qu'il faut loger, d'où le choix de l'État de lancer en 1965 la construction de plusieurs « villes nouvelles » – Marne-la-Vallée, Évry, Saint-Quentin-en-Yvelines, Cergy-Pontoise, Melun-Sénart – où la société Yves Prigent va trouver de nombreux marchés en sous-traitance. En une décennie à peine, la petite entreprise familiale en nom personnel va ainsi accéder au statut enviable d'une PME à laquelle les plus grands groupes du BTP comme les principaux donneurs d'ordre publics font volontiers appel car Yves Prigent est réputé

pour travailler vite et bien, se rendre facilement disponible et accomplir des travaux de terrassement complexes. Les premiers chantiers de référence seront la déviation routière de Chartres, l'autoroute A13 en 1965-1966 et le nouveau siège du Crédit national rue Saint-Dominique à Paris. La notoriété d'Yves Prigent lui vaut déjà d'élargir son périmètre d'intervention à Saint-Nazaire et au Havre, où l'entreprise réalise les travaux de terrassement de la cimenterie Lambert : il s'agit de remblayer des fondations de plus de vingt mètres de profondeur. Dans les années 1970-1971, Yves Prigent participe aux travaux de création du quartier de la Défense ; outre le terrassement, l'entreprise y acquiert un savoir-faire en matière de démolition de bâtiments existants qui se révélera précieux sur nombre de chantiers urbains. L'entreprise multiplie les travaux dans Paris *intra-muros*, notamment la réalisation de parkings souterrains. Les compétences techniques se renforcent à mesure que les chantiers s'additionnent.

Entre-temps, la famille Prigent a déménagé dans une maison à Champigny, dans le Val-de-Marne, au sud de Paris, où les bureaux de l'entreprise occupent le rez-de-chaussée tandis qu'Yves a aménagé un dépôt sur le terrain attenant, sous la forme d'un ensemble d'éléments métalliques démontables. C'est dans cet atelier que l'on effectue les réparations sur les engins de chantier. Mais lorsqu'on veut faire de la soudure à l'arc et que Marie-Thérèse veut utiliser son four électrique, elle doit demander au soudeur d'interrompre son travail... Il est temps de séparer nettement le monde professionnel et la vie familiale.

## NAISSANCE D'YVES PRIGENT SA

Les années 1973-74 constituent une première période charnière dans la vie de la société. En 1973, le couple Prigent achète un terrain dans la zone industrielle de Chennevières, toujours dans le Val-de-Marne. Les époux y font



Le terrassement de la gare Montparnasse en 1988-1989



Assainissement de la piste n°2 de Roissy

construire un immense bâtiment : d'un côté des sanitaires et des bureaux, de l'autre un atelier avec son pont roulant et trois postes de travail. Quinze ans plus tard, ce terrain hébergera le siège social d'Yprema qui s'y trouve toujours de nos jours... Puis en 1974, sur les conseils de l'expert-comptable, Yves Prigent adopte le statut de société anonyme – Yves Prigent SA est née –, ce qui a pour première conséquence de permettre à Marie-Thérèse de se verser enfin un salaire au bout de près de vingt ans de bons et loyaux services... La cofondatrice est nommée directrice générale.

En 1974-1975, Yves Prigent SA s'ouvre de nouvelles perspectives de développement en travaillant sur la piste numéro 2 de l'aéroport Roissy Charles-de-Gaulle. Nouveau chantier, nouvelle compétence : il s'agit de réaliser les travaux d'assainissement, autrement dit d'assurer le bon écoulement des eaux de ruissellement. Pas un sujet anecdotique quand il s'agit de faire décoller et atterrir des gros porteurs ! Contrat rempli. La qualité des travaux réalisés vaudra d'ailleurs à Yves Prigent SA de décrocher un nouveau marché sur l'aéroport de Roissy en 1979 : il s'agira alors, en vue d'agrandir l'aérogare, de réaliser tous les assainissements, les déblais et remblais ainsi que les terrassements du chantier. Celui-ci mobilisera jusqu'à quarante personnes.





Le terrassement du Stade de France en 1995

Dans la seconde moitié des années soixante-dix, d'autres chantiers emblématiques viennent conforter la place d'Yves Prigent SA dans la liste des PME de référence dans le BTP en Île-de-France : le terrassement du RER de Noisy-le-Grand, celui de la station d'épuration d'Achères, un chantier très technique. L'entreprise a fait évoluer son approche commerciale en se tournant directement vers les marchés publics, donc les procédures d'appels d'offres. Avec les prix qu'il a pratiqués jusque-là, Yves Prigent est tout à fait compétitif. Cette nouvelle stratégie commerciale, qui se veut une réponse au premier choc pétrolier et à la baisse d'activité qui s'en suit dans le secteur privé, est couronnée de succès.

Les années quatre-vingt sont celles du couronnement pour Yves Prigent SA, avec plusieurs chantiers prestigieux qui seront autant de références : l'Assemblée nationale, la gare Montparnasse, puis suivront l'interconnexion des TGV à Marne-la-Vallée, Eurodisney et le Stade de France.

## DES MIGRANTS SE RENCONTRENT ET S'ADOPTE

Pour répondre à une charge de travail toujours croissante, le couple Prigent avait d'abord fait appel à la famille restée en Bretagne. Albert Le Gall, le beau-frère, puis Théotim Not, lui-même beau-frère de ce dernier, ont rapidement intégré les effectifs. Mais dès le milieu des années soixante il faut recruter sur le marché de l'emploi. Et c'est ici que les émigrés bretons vont croiser la route d'autres migrants dont la réputation de bâtisseurs n'est plus à faire : les Portugais. Le secrétaire du premier comité d'entreprise d'Yves Prigent SA, François Perrussot, embauché en 1973 comme chef de chantier puis conducteur de travaux, dit d'un ton amusé à propos de la cinquantaine de personnes qui composaient les effectifs à la fin des années soixante-dix : « *Il y avait environ 30 % de Bretons et... 70 % de Portugais, à quelques rares exceptions près comme moi.* » Claude Prigent apporte son témoignage : « *Ce n'est sans doute pas un hasard si*





L'équipe de football dans les années 90

*mon père s'entendait si bien avec tous les Portugais qui travaillaient dans l'entreprise.»* Le Portugal des années soixante-dix avait en effet bien des traits communs avec la Bretagne des années cinquante ou soixante : un pays très rural, où le temps marche alors au rythme des saisons et de la terre que l'on travaille patiemment, un état d'esprit paysan qui s'inscrit dans la durée et qui gère avec prudence des biens d'autant plus précieux qu'ils sont rares. S'ajoutait à cela la passion du football qui est une caractéristique portugaise : une passion que partageait Yves Prigent.

Cette diversité culturelle se retrouvera plus tard dans la politique de recrutement d'Yprema et constituera même une « marque de fabrique ». La pluralité des origines, des parcours de vie et des profils professionnels dans la composition des effectifs sera érigée au rang d'une valeur d'entreprise (cf partie II, chapitre 10).

1984 est une autre année charnière : l'entreprise Yves Prigent SA décide de se lancer dans une activité de recyclage sur un tout nouveau site, préfigurant ainsi la création d'Yprema.

## LES DÉBUTS DU RECYCLAGE EN ÎLE-DE-FRANCE : LE BON SENS PAYSAN

Au départ, Yves Prigent cherche à rationaliser les approvisionnements de sa société en matériaux pour la route. Car ces matériaux, il va les chercher de plus en plus loin. Le coût correspondant ne cesse d'augmenter. D'un autre côté, il devient de plus en plus difficile de trouver des décharges pour déposer les matériaux de démolition dont l'entreprise doit se débarrasser à la suite de ses chantiers. En réalité, on met au rebut des matériaux de bonne qualité et on va chercher en carrière ou en sablière de quoi faire les fondations des plateformes entourant les bâtiments et celles des routes d'accès : un véritable non-sens !

Yves Prigent est un homme de la terre. Jusqu'au début des années cinquante, avant de devenir entrepreneur de travaux publics en région parisienne, il a exercé le métier de paysan en plein cœur de la Bretagne. La terre lui a beaucoup appris, notamment le refus du gaspillage. Et également la capacité à recycler intelligemment tout ce dont d'autres se seraient débarrassés sans état d'âme. Il faut trouver une solution pour éviter ce gâchis.

## RECYCLER POUR SES PROPRES BESOINS

Yves Prigent s'y emploie. Son objectif est de transformer les matériaux de démolition en matériaux de construction. En 1982, il se rend en Allemagne et en Hollande pour voir comment on procède ailleurs en Europe. À Amsterdam, il découvre des installations qui permettent de concasser le béton armé. C'est impressionnant ! Le fournisseur de ce matériel étonnant est un Allemand, la société Hazemag, dont une usine est implantée à Sarreguemines. « *Le concasseur est la pièce maîtresse du dispositif*, explique Claude Prigent. *Pour réaliser ces machines, les meilleurs sont les Allemands. Ils ont un savoir-faire important dans le domaine de la fabrication de matériel industriel.* » Il est d'emblée convaincu de l'intérêt de la méthode : il faut concevoir une installation de ce type à l'échelle des besoins de l'entreprise.

La démarche est lancée et l'usine est livrée en 1984. Elle se trouve à Émerainville (Seine-et-Marne), en plein cœur de la « ville nouvelle » de Marne-La-Vallée. « *Nous avons*





Installation HAZEMAG en 1984

*acheté le bon équipement d'entrée de jeu, estime Claude Prigent. Il faut aussi avoir un peu de chance !* ». La machine va fonctionner vingt-cinq ans.

## UN PARI GAGNANT !

Pourtant, ce n'était pas gagné d'avance : « *On a acheté un prototype, convaincus que ce serait justifié économiquement, mais sans garantie de réussite !* » La réalité démontre la justesse de la décision. Cinq années durant, l'usine va tourner et répondre aux besoins propres d'Yves Prigent SA qui travaille en circuit fermé. Tout ce qui est bon à recycler passe par le concasseur et le produit obtenu est utilisé pour construire les routes, notamment sur les chantiers de

Marne-La-Vallée. Dès les premières années, la centrale de recyclage tourne à 500 tonnes par jour, soit 10 000 tonnes par mois.

« *En 1989, ça marchait tellement bien qu'on décide d'acheter une deuxième installation, à Massy, dans l'Essonne. Et l'idée nous vient de spécialiser une entreprise là-dessus.* » Faut-il ou non créer une structure spécifique ? Yves Prigent s'interroge : dans la profession, on conserve plus volontiers ce type d'activité en interne. Son fils Claude pense que le développement de cette activité sera plus aisé si elle dispose d'une certaine indépendance : il emporte l'adhésion familiale, et c'est ainsi que naît YPREMA, – pour Yves Prigent REcyclage MATériaux – créée en tant que filiale d'Yves Prigent SA.



# La construction d'un modèle économique et écologique dans les années quatre-vingt-dix



Le premier bungalow à Massy (1989)



## DE L'AUTOCONSOMMATION À LA VENTE

**E**n avril 1989, six salariés d'Yprema s'installent dans les anciens bâtiments de l'entreprise Yves Prigent SA, à Chennevières-sur-Marne (Val-de-Marne), tandis que le concasseur d'Émerainville et les quatre salariés qui le font tourner déménagent sur un nouveau terrain, quelques centaines de mètres plus loin.

Parallèlement, un nouveau site ouvre ses portes à Massy. L'installation compte un peu plus de salariés que la première, mais reste modeste : à l'entrée, un simple bungalow où se rendent les gars du site pour effectuer la pesée lorsqu'un camion arrive pour charger des matériaux, le pont-bascule est tout à côté.

Avec ce nouveau dimensionnement, l'entreprise change d'orientation. Si Yprema produit toujours pour les besoins d'Yves Prigent SA, la toute jeune entreprise se tourne maintenant vers une nouvelle clientèle. La production commence, de fait, à se vendre "toute seule". En effet, par l'utilisation continue de ces matériaux, cinq années durant, Yves Prigent SA a fait la démonstration de l'intérêt de son produit. Aussi, les concurrents – des entrepreneurs de travaux publics – ont-ils fini par venir l'acheter à Yprema.

## LE BOUCHE-À-OREILLE

Ce sont surtout des PME indépendantes : les travaux publics sont un petit milieu. La clientèle se construit sur des relations personnelles, de confiance : le bouche-à-oreille a été déterminant. Peu nombreux, ces clients proviennent d'un périmètre restreint autour des sites. En 2019, il restera



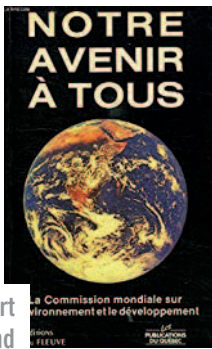
La préparation des bétons

toujours de cette période plusieurs clients historiques comme SEVE Sols Sportifs, à Chilly-Mazarin, qui s'est réorienté vers le secteur des VRD (Voirie Réseaux Divers), TPU à Ballainvilliers, SFRE ou encore Monsieur Caetano... À cette époque, les producteurs de matériaux naturels représentent quasiment la seule concurrence d'Yprema en Île-de-France. Personne ou presque ne songe encore au recyclage. Si quelques entrepreneurs ont effectivement acquis des concasseurs, ils utilisent leur production pour leurs besoins propres. Il y a bien l'entreprise Jean Lefebvre qui a monté la toute première plateforme de recyclage à la faveur de l'obtention du marché de démolition des nouveaux abattoirs de La Villette construits en béton, un équipement aberrant qui n'a jamais servi car de suite inadapté à la nouvelle organisation du marché... Les préoccupations relatives à l'environnement ne sont pas encore vraiment d'actualité et, si les matériaux naturels commencent à se raréfier autour de Paris, personne ne se projette dans l'avenir pour en tirer toutes les conséquences.





Le site de Lagny-sur-Marne (77)



Le rapport Brundtland

Dans le recyclage des matériaux du BTP, Yprema est la seule structure créée sous la forme d'une entreprise à part entière. Le succès que rencontre son activité, sans même qu'elle ait besoin de la promouvoir, la pousse en avant. C'est une évidence : il faut produire. Mais pas n'importe comment ni dans n'importe quelles conditions.

## CHANGEMENT DE PARADIGME

Trois événements vont contribuer à conforter cette orientation (l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société) et accélérer la prise de conscience de la nécessité du développement durable :

- il y a d'abord la découverte par Claude Prigent, en 1992, du fameux rapport Brundtland. Rédigé par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, le document porte communément le nom de sa présidente norvégienne. Le rapport appelle à reconsidérer l'économie à la lumière de son impact sur les écosystèmes et sur les conditions de travail et d'existence des populations. Publié en 1987, le rapport reste confidentiel plusieurs années puis connaît une publicité inédite en 1992 à l'occasion du premier Sommet mondial de la Terre qui se tient à Rio-de-Janeiro. Claude Prigent en prend connaissance à cette occasion,
- 1992, c'est aussi l'année où les directives européennes de 1989 sur les déchets trouvent leur traduction dans la loi française. Celle-ci interdit, à l'échéance du 1<sup>er</sup> juillet 2002, la mise en décharge de déchets recyclables. Yprema est évidemment directement concernée par le sujet,
- le troisième révélateur, c'est la crise économique de 1992-1993.



1992, c'est aussi l'année où Claude Prigent, en devenant majoritaire au capital d'Yprema, accède à la présidence. Dorénavant il s'y consacrera à plein temps.

## LES BASES D'UN NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE DU RECYCLAGE

En 1993, Claude Prigent décide de répondre à un appel d'offres du syndicat mixte – le SYCTOM – qui exploite les trois usines d'incinération d'Île-de-France. Il s'agit de réceptionner les mâchefers à la sortie de ces usines dans le cadre d'une nouvelle réglementation qui incite au recyclage. C'est un défi pour Yprema à double titre : il lui faut prévoir la construction d'une nouvelle plateforme dédiée et, en outre, le recyclage des mâchefers est une activité nouvelle pour la jeune entreprise. En définitive, la candidature d'Yprema est retenue pour le traitement des mâchefers en provenance de l'usine d'Ivry-sur-Seine. L'exploitation commencera à l'automne 1995 sur une nouvelle plateforme installée à Lagny-sur-Marne.

C'est la pratique des mâchefers qui est à l'origine du modèle économique qu'Yprema généralisera en 2010 à l'ensemble de ses productions et de ses clients : dès l'origine, 80 % du chiffre d'affaires issu des mâchefers provient de la rémunération à l'entrée, car les usines d'incinération paient pour se débarrasser de ce matériau encombrant. Alors, pourquoi ne pas appliquer ce principe aux autres produits comme cela se fait en Allemagne ou aux Pays-Bas ? Regarder ce qui se fait au-delà des frontières, toujours...

Le prix de vente des matériaux recyclés est en effet bloqué par le prix des matériaux naturels. La stratégie des carriers consiste à automatiser toujours plus leurs installations afin de réduire le nombre de salariés et tirer les prix vers le bas. Yprema doit donc s'adapter ; après tout, elle n'est pas pionnière d'un schéma de pensée immuable !

Les commerciaux de l'entreprise s'interrogent. Ne va-t-on pas perdre la clientèle si l'on fait payer les dépôts de béton ? C'est la Bretagne qui sera pionnière (cf chapitre 4) : la plateforme de Pluguffan, créée en 2001, sera en effet la première à mettre en place la démarche. « *Et si les Bigoudens*



Le déferrailleur magnétique (1990)

*paient, alors !... »*, plaisante Claude qui, en bon Breton, sait de quoi il parle : le Pays bigouden, dont les habitants ont la réputation de savoir compter leurs sous, commence aux portes de Quimper. Cette rémunération complémentaire va permettre d'équilibrer l'ensemble.

Au fil des années, Yprema s'appuiera sur ce modèle économique pour mettre en œuvre les principes du développement durable. Elle deviendra ainsi cette entreprise qui se consacre au recyclage des matériaux issus des chantiers de déconstruction du BTP (béton et couches de chaussée), des mâchefers d'incinération de déchets non dangereux (depuis le début des années quatre-vingt-dix) et des terres d'excavation (depuis 2007), dans le double objectif de réduire la consommation de matériaux naturels et d'améliorer le bilan carbone des territoires.

Le nouveau modèle économique et écologique qu'Yprema a développé depuis les années quatre-vingt-dix dans le secteur du BTP repose sur quatre principes directeurs :

- mailler le territoire urbain de plateformes de production et de sites de transit pour pouvoir collecter les déchets et proposer les produits recyclés aux professionnels du BTP au plus près de leurs chantiers. En 2019, Yprema comptera en Île-de-France – son territoire d'implantation historique – cinq sites de production et de commercialisation, deux autres sites entièrement dédiés à la vente, ainsi que des Espaces Artisans ; autant d'équipements insérés dans le tissu urbain. Ils lui permettront alors d'être présente aux quatre points cardinaux de la région parisienne. Depuis le début des années 2000, l'entreprise s'attache à dupliquer ce maillage territorial en région mais en partant des réalités économiques propres à chaque territoire (cf chapitre 4).
- garantir au client des produits de qualité, non seulement conformes à la réglementation environnementale mais offrant des caractéristiques techniques comparables, voire supérieures aux matériaux naturels, et à des prix compétitifs. Pour ce faire, Yprema investit continuellement depuis 30 ans dans des équipements de haut niveau (par exemple un laboratoire interne qui produit des analyses quotidiennes depuis 1992 – cf partie II, chapitre 7) mais aussi dans la formation continue de ses ouvriers et de ses techniciens comme de ses cadres et de ses dirigeants (cf partie II, chapitre 7),
- développer une culture du service qui vise à répondre aux besoins du client, qu'il s'agisse d'une grande entreprise du BTP, des services techniques d'une collectivité,

d'un artisan ou même d'un particulier. Dans cette optique, Yprema a mis en place une politique commerciale qui revêt plusieurs aspects complémentaires : la présence d'agents commerciaux sur chacun de ses sites, la formation de tous les salariés de production aux enjeux d'un service de qualité, la création de magasins et d'Espaces Artisans (où les professionnels peuvent à la fois déposer leurs déchets et charger des matériaux recyclés) ainsi que la mise au point, actuellement en cours, d'un dispositif de réservation de produits qui s'appuie sur une application numérique dédiée (cf partie II, chapitre 9).

- communiquer activement sur les matériaux qu'on produit et leurs usages. C'est ainsi qu'Yprema édite tous les quatre mois, depuis septembre 1994, une lettre d'information intitulée *Yprema Matériaux* et placée sous la responsabilité de Maryse Le Goff. Chaque numéro est l'occasion de présenter les chantiers sur lesquels des matériaux d'Yprema ont été récemment utilisés mais aussi de faire témoigner les maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre de ces chantiers. Ce sont autant de grands témoins dont les lecteurs de la lettre d'information sont souvent les pairs ; il n'y a pas de communication plus efficace (cf partie II, chapitre 8).

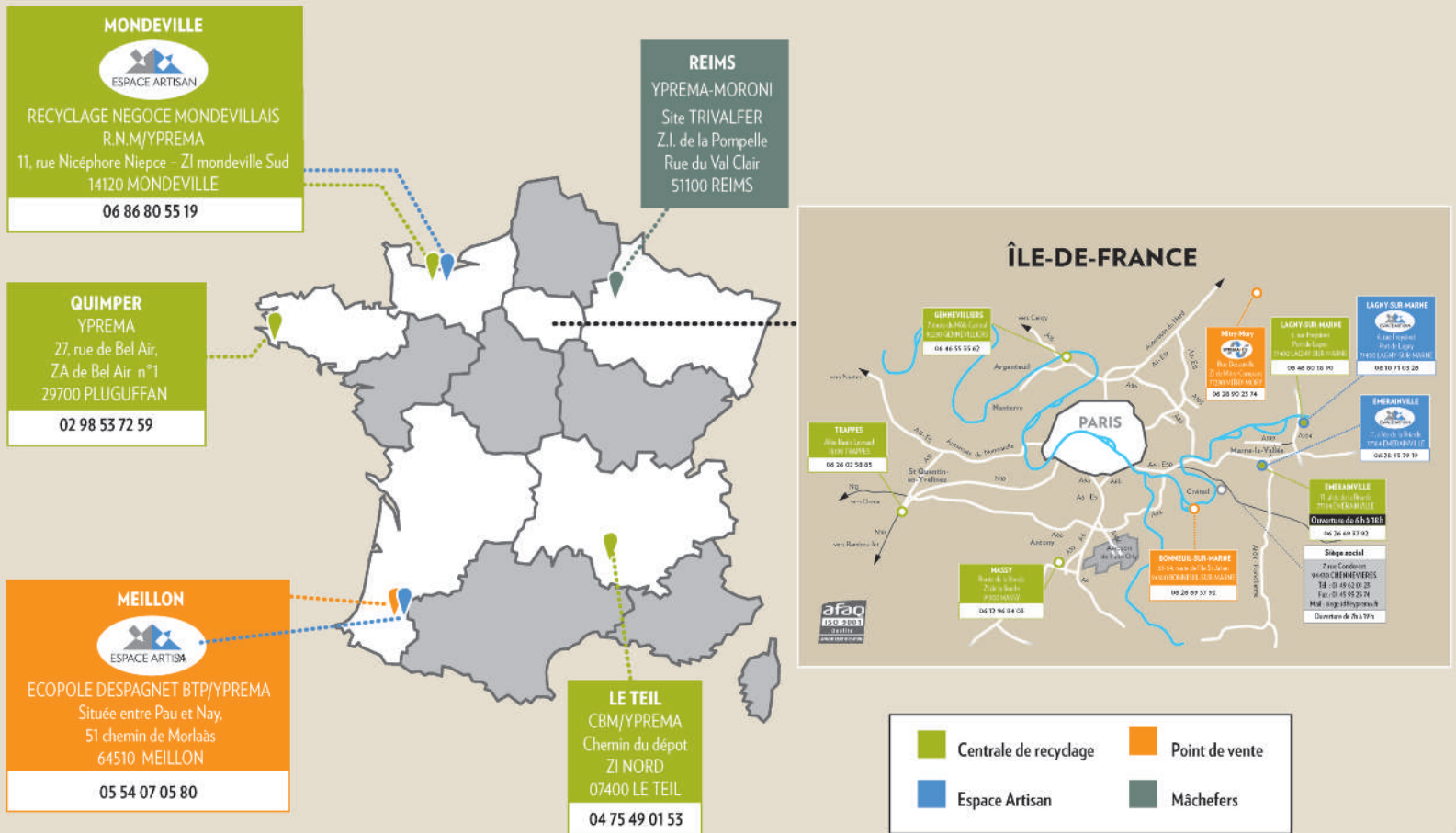
Le modèle économique ainsi défini est d'autant plus solide qu'il est le fruit d'une véritable identité d'entreprise (cf partie II dans son ensemble). Son niveau de performance d'un point de vue strictement économique s'exprime à travers quelques chiffres. En dépit des crises que le secteur du BTP a traversées en 1992-1993, 2008-2009 et 2013-2014, depuis 1992 les effectifs d'Yprema sont passés de 15 personnes à 102 et le chiffre d'affaires a été multiplié par sept pour atteindre aujourd'hui 23 millions d'euros.

## **LES SITES DE L'ENTREPRISE AVANT LA PREMIÈRE IMPLANTATION EN RÉGION**

Quand intervient le changement de millénaire, Yprema concentre encore son activité sur la seule Île-de-France. Outre son siège social qui est implanté à Chennevières-sur-Marne, l'entreprise compte alors cinq sites dédiés à la réception des déchets de chantier ou d'incinération et à la production de matériaux recyclés à destination des entreprises du BTP et des services techniques des collectivités : Émerainville (où Yves Prigent SA avait développé une acti-



# Les implantations YPREMA et associés en France



vitité de recyclage en autoconsommation dès 1984), Massy (depuis 1989), Trappes (1992), Lagny-sur-Marne (1995) et Gennevilliers (1999). Vingt ans plus tard, on constatera que tous ces sites d'exploitation existent toujours et qu'ils ont vu leur activité confortée. Deux centres de transit se sont ajoutés : Bonneuil (2006) et Mitry-Mory (2016).

À partir de 2001, Yprema commence à s'implanter dans les régions mais la tâche va se révéler particulièrement difficile car le contexte y est très différent de celui de l'Île-de-France où les matériaux naturels se font rares et sont coûteux à transporter car éloignés des principaux chantiers.



## L'implantation en région : le choix raisonné du partenariat



Le site de Pluguffan (29)



## LA BRETAGNE, UN TERRITOIRE D'EXPÉRIMENTATION

Quelque temps après l'installation de la présidence d'Yprema et de son service communication à Carhaix – comme un retour aux sources pour Claude Prigent et Maryse Le Goff qui avait elle-même quitté sa commune du centre-Bretagne pour Paris à l'âge de 19 ans –, l'entreprise décide d'ouvrir une plateforme de collecte, de production et de vente à Pluguffan. Nous sommes alors en 2001. Le site est une ancienne carrière de sable qu'il suffit de réhabiliter. Son caractère encaissé est un atout pour prévenir les émissions de bruit vers le voisinage. À deux pas de Quimper, le potentiel est intéressant. Le terrain a une superficie de deux hectares alors que la production ne nécessite qu'un hectare : la proportion est parfaite.

Puisque l'on pense « durable », il faut faire les choses bien et ne pas ennuyer les voisins. La surface non exploitée fera donc l'objet d'un aménagement paysager, comme sur les autres sites de l'entreprise mais dans une proportion accrue. Ce n'est sans doute pas un hasard si en 2009 et en 2010, le site de Pluguffan recevra le premier prix du *Concours des maisons et jardins fleuris* dans la catégorie des entreprises. La centrale est inaugurée en juin 2001. Il faut maintenant convaincre la clientèle, en jouant de l'équilibre entre les entrées et les sorties de matériaux, dans une région où les matériaux naturels ne manquent pas.

Dix-huit ans plus tard, le bilan est mitigé aux yeux de Claude Prigent : « *Pluguffan, ça ne représente que 1 % de l'activité d'Yprema. Le site n'est pas à l'équilibre. Avec la concurrence des carrières, Yprema a du mal à s'installer en région. Comme les prix des matériaux de carrière n'ont pas augmenté depuis 20 ans, les exploitants de carrière sont obligés de vendre beaucoup pour dégager un bénéfice, ce qui maintient les prix à des niveaux très bas, c'est un cer-*



Pierre Prigent, responsable développement et innovations

*cle vicieux. Du côté de Brest ou de Quimper, c'est difficile de percer pour Yprema. On nous traite de « Parisiens »... On ne sent pas un soutien très affirmé du côté des collectivités de la région quimpéroise, nous constatons qu'elles n'ont pas encore pris la décision de fermer leurs déchetteries aux professionnels. Pour autant, nous comptons continuer à investir sur le site car les besoins sont là et les évolutions réglementaires conforteront l'activité de la plateforme. »*





La centrale de Pluguffan (29)

Pierre Prigent, qui dirige le site de Pluguffan tout en occupant les fonctions de responsable du développement d'Yprema depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, se montre optimiste pour l'avenir du site breton : « *Le facteur numéro un qui conditionne la pérennité de notre activité, c'est le terrain, le terrain, le terrain... Or, dans le secteur d'activité des matériaux de sous-couche pour le BTP, notre plateforme est l'acteur économique le plus proche du centre-ville de Quimper. Cette proximité – qui est notre atout-maître – garantit à nos clients des économies de carburant, une diminution de leurs émissions de CO2 et des gains de temps. Et le temps, c'est de l'argent quand il s'agit de respecter les délais de livraison d'un chantier pour éviter les pénalités de retard. Yprema, qui en est parfaitement consciente, assure à ses clients un temps d'attente de moins de 15 minutes. Les économies de carburant pour les transporteurs, c'est aussi un bien pour l'environnement, pour la qualité de l'air, pour le climat. Les collectivités locales et la population ne peuvent qu'y être sensibles. En outre, notre emplacement nous assure une grande réactivité : nous sommes capables de livrer 1 000 tonnes de matériaux sur un chantier en une seule journée.* »

Et Pierre Prigent de poursuivre en annonçant du mouvement prochainement sur la plateforme de Pluguffan : « *À partir de la fin de l'année 2019, Yprema offrira un nouveau service à ses clients en ouvrant un Espace Artisan. Ce nouvel équipement apportera un réel service tant aux artisans qu'aux collectivités locales. Dans les déchetteries, le coût de traitement des matériaux en provenance des chantiers de déconstruction est très élevé pour les collectivités alors même qu'elles ne disposent pas des équipements nécessaires pour mesurer le poids de ces matériaux. Sur notre site, nous pesons tout ce qui entre et tout ce qui sort. Quant aux artisans, nous leur expliquerons qu'en venant chez nous ils paieront au prix juste la dépose de leurs matériaux de déconstruction, au poids et selon le type de matériau, et qu'ils pourront en même temps repartir avec des matériaux recyclés pour poursuivre leur chantier. En outre, nous prévoyons de construire une synergie commerciale avec un magasin d'outillage qui sera prochainement notre voisin.* »





La plateforme de Reims Métropole, un modèle au niveau national

## À REIMS, UN MODÈLE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE

Instruite par l'expérience de la plateforme de Pluguffan dont la montée en puissance prend du temps, Yprema a décidé de construire ses implantations ultérieures en région sur des partenariats avec des acteurs locaux. C'est ainsi qu'en 2005 elle s'associe à la PME régionale Moroni, spécialisée dans la vente et le transport de matériaux de construction. Ensemble, les deux entreprises vont former un GIE (groupe d'intérêt économique) pour répondre à un appel d'offres de la communauté urbaine du Grand Reims. Cette dernière venait d'initier une démarche encore trop rare en France : construire un équipement destiné à transformer les mâchefers issus de l'incinération des déchets ménagers en matériau routier. Yprema a développé ce savoir-faire depuis le début des années quatre-vingt-dix en Île-de-France, d'abord sur un site de stockage à Saint-Thibault-des-Vignes puis sur une plateforme de production qu'elle a inaugurée à Lagny-sur-Marne en 1995. L'appel d'offres du Grand Reims porte sur la gestion de l'équipement. Le dossier de candidature du GIE Yprema-Moroni est retenu.

La plateforme de Reims est confiée à un salarié d'Yprema, Sébastien Antonio. Son binôme est un salarié de Moroni : Bruno Cardon. Les conditions de commercialisation ne sont pas aussi favorables qu'en région parisienne où les matériaux naturels sont rares et chers. Mais le GIE dispose d'un allié de taille : la collectivité elle-même. Un vrai partenariat est bâti entre le GIE, le service "traitement des déchets" et les services de travaux du Grand Reims pour que les matériaux recyclés, notamment les mâchefers, soient préconisés dans les appels d'offres. Pour donner l'exemple, le service « traitement des déchets » de la collectivité décide d'imposer leur utilisation dans le cahier des charges des chantiers qu'il initie : le matériau est fourni par Reims Métropole qui demande simplement aux entreprises un prix de mise en œuvre. En 2010, une charte sera élaborée avec la Fédération régionale des travaux publics (FRTP) pour préserver les ressources naturelles et utiliser, lorsque c'est possible, des matériaux recyclés. Elle sera ratifiée en 2012. Des débouchés seront ainsi assurés aux mâchefers. En dix ans, la plateforme de Reims Métropole deviendra à tout point de vue une plateforme modèle au niveau national, dont d'autres collectivités – Rouen, Troyes... – viendront s'inspirer.





Sébastien Antonio



Philippe Moroni lors de la CLEC de Reims

Dans un numéro d'*Yprema Matériaux*, Véronique Deheretogh, la directrice de la gestion et des finances chez Yprema, présente les résultats de la démarche ainsi mise en place : « Depuis 2005, le GIE Yprema-Moroni est chargé d'exploiter l'équipement. Et le bénéfice de ce partenariat à trois est très appréciable pour la collectivité, ses contribuables et ses usagers puisque la valorisation locale des mâchefers coûte trois fois moins cher que leur stockage définitif. On parle ici d'une économie de l'ordre d'un million d'euros par an. D'autre part, un certain nombre de matériaux précieux (métaux ferreux, aluminium, métaux lourds) sont récupérés au cours du processus de transformation et revendus au bénéfice de la collectivité. Enfin, les graves de mâchefers obtenues au terme du processus de production deviennent des matériaux techniques très abordables pour la réalisation des chantiers de travaux publics. De nombreux exemples de chantiers locaux attestent de la qualité technique du matériau : un centre équestre à Saint-Brice-Courcelles, une piste d'accès à l'usine de méthanisation de Reims, un remblai technique, un parking. La communauté urbaine du Grand Reims montre l'exemple en employant 70 % de ces graves de mâchefers sur ses propres chantiers. » Quelle autre définition pourrait-on donner de l'économie circulaire appliquée à l'industrie ?

Les partenariats d'Yprema, ce sont aussi des rencontres humaines. En mars 2016, Yprema rend un hommage appuyé à Philippe Moroni, dirigeant de l'entreprise éponyme et coresponsable de la plateforme de recyclage de mâchefers de Reims, qui vient de s'éteindre. Dans *Yprema Matériaux*, Sébastien Antonio témoigne : « C'était un homme d'une rare intelligence, qui comprenait les choses avant même qu'on ait fini de les expliquer. Il était bluffant. C'était un personnage. Et il avait un savoir hallucinant en technique routière et en matériaux. » Gérald Bertrand, un ancien d'Yves Prigent SA, devenu directeur technique chez Yprema, ajoute : « Cela a été toute l'intelligence de Philippe de s'adapter aux méthodes d'Yprema, que ce soit en matière de commercialisation ou de communication. Il a bien intégré ce système de management d'entreprise. C'était quelqu'un de simple : il n'a pas cherché à mettre en avant sa notoriété pour imposer ses propres méthodes. Et il a su jouer le jeu, dans l'intérêt du GIE. »

## YPREMA OPTÉ POUR LA FRANCHISE

Comme les opportunités telles que celle qui s'est présentée à Reims en 2005 ne sont pas monnaie courante, au tournant des années 2010 Yprema va faire un choix stratégique de développement en construisant un modèle de





Signature de la première franchise avec l'entreprise ardéchoise CBM



Signature de la franchise avec l'entreprise normande RNM

franchise. Pour Claude Prigent, il s'agit de diffuser le modèle économique et écologique d'Yprema dans les régions de France, voire au-delà, en s'appuyant sur le savoir-faire et le relationnel commercial et institutionnel de PME locales fortement ancrées dans leur territoire et qui voudraient faire du recyclage en activité complémentaire. La démarche est complexe et l'entreprise se fait accompagner par Franck Berthouloux, consultant et coach certifié, cofondateur des Artisans du Changement, qui conseille les dirigeants de PME dans les projets de transformation. Aux partenaires potentiels, Yprema propose à la fois sa marque, ses savoir-faire – au travers de formations –, une assistance technique et son réseau.

À ce jour trois franchises ont été signées : la première en 2013 avec une entreprise installée depuis plus de 60 ans sur la commune de Le Teil d'Ardèche (CBM), la seconde en 2017 dans le Calvados avec RNM, une société très récente mais qui s'appuie sur une entreprise de travaux publics de 47 salariés (FTPA), et la plus récente en 2018 dans les Pyrénées-Atlantiques avec la société CRMI, une filiale du groupe régional Despagnet BTP. Il s'agit à chaque fois d'entreprises à forte identité et à transmission familiale, ce qui n'est pas un hasard : c'est un profil qui correspond bien à Yprema.

Le franchisé a accès à tous les process de fabrication et de commercialisation d'Yprema. Il est accompagné pour la mise en place de sa plateforme de recyclage, depuis la déclaration d'Installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE) jusqu'au permis de construire, en passant par le matériel à acquérir ou l'organisation. Il est formé sur les sites d'Yprema : deux semaines au cours desquelles il rencontre également les services support de l'exploitation, au niveau du siège. Un suivi est assuré par Yprema qui a un devoir de conseil : les installations du franchisé sont visitées annuellement. La visioconférence, à l'honneur chez Yprema, est un atout pour animer le réseau de ces nouveaux partenaires, sans imposer des déplacements coûteux : ce sont autant de réunions qui permettent de partager l'expérience. Les sites de Pluguffan et de Reims seront associés par la suite à ces réunions ; leur structure est en effet plus proche de celle des sites franchisés que des plateformes franciliennes.

Alexis Manent dirige l'entreprise CBM que son grand-père a fondée dès 1955. Constructeur de maisons puis investi dans les travaux de terrassement et d'assainissement, CBM a suivi le même parcours de réflexion qu'Yves et Claude Prigent dans les années quatre-vingt : pourquoi ne pas donner une seconde vie aux « déchets » issus des chantiers ? Alexis Manent nous explique l'intérêt du partenariat





Site de l'entreprise normande RNM (14)

© DRONE UTILITY'S

noué avec Yprema pour le développement de ses activités en Ardèche : « *Nous sommes abonnés à différentes revues professionnelles. Un jour, je suis tombé sur un article qui présentait Yprema et ses activités dans Mat Environnement, une revue spécialisée dans les matériaux. J'ai accroché tout de suite parce que le recyclage est un sujet qui me plaît et me motive. Les plateformes de recyclage qu'Yprema a mises en place en Île-de-France, en Bretagne et à Reims me sont apparues comme une solution pratique pour nous accompagner dans notre volonté de revaloriser et de commercialiser les matériaux issus des chantiers de déconstruction. Les premiers contacts avec Yprema ont répondu à mon attente. Nous avons pu nous rendre sur les plateformes de recyclage et échanger facilement avec les travailleurs sur place. Nous avons trouvé une entreprise qui accorde beaucoup d'importance à l'humain. Le chef du site d'Émerainville, Rui Gaspar, nous a guidés, nous avons rencontré des gens de terrain qui savent faire fonctionner une installation au quotidien. Nous nous sommes également déplacés à Pluguffan et c'était d'autant plus intéressant pour nous que nous avons découvert une plateforme d'une taille semblable à la nôtre.* »

Le partenariat avec Yprema a permis à l'entreprise CBM de réaliser d'une pierre deux coups. « *En 2013, nous avons investi 300 000 euros dans la création d'une plateforme d'agrégats, donc de recyclage des déconstructions du BTP. Pour mettre en place cette nouvelle activité, la commune de Le Teil nous avait aidés à trouver un nouveau site d'exploitation sur une zone industrielle, où nous avons installé toutes nos activités en 2012. L'ensemble a représenté un investissement global d'un million d'euros pour notre entreprise.* »

Romarc Floro est le patron de RNM en Normandie. Son père a fondé en 2006, sous la forme d'une SCOP (société coopérative et participative), l'entreprise FTPA sur laquelle RNM a pris appui. Ici, c'est Yprema qui a été à l'origine de la prise de contact : « *En fait, FTPA a été contactée par Antoine Pereira Da Vale, ingénieur commercial en charge des franchises chez Yprema. Il est venu nous proposer d'ouvrir une plateforme de recyclage. C'était une opportunité pour diversifier nos activités tout en confortant le cœur de métier de FTPA – les chantiers de canalisation (eau et assainissement) – qui trouvait ainsi une solution pour ses propres déchets de chantier.* »





Site d'exploitation de l'entreprise CBM (07)

Avec l'aide technique et humaine d'Yprema, RNM a pu ouvrir une plateforme de recyclage en septembre 2018 sur la commune de Mondeville, près de Caen, dans la zone industrielle sud Vallée Sèche. La plateforme industrielle s'étend sur 10 000 m<sup>2</sup> et un Espace Artisan de 3 500 m<sup>2</sup> doit ouvrir dans le courant de l'année 2019, sous le statut déclaratif d'Installation classée pour la protection de l'environnement (ICPE). Le montage administratif du projet n'a pas été des plus simples car le propriétaire du foncier, en l'occurrence la CCI (Chambre de commerce et d'industrie) locale, n'était pas convaincu de la pertinence de ce type d'activité sur une zone d'activité aussi insérée dans le tissu urbain. « *Ce ne fut pas facile, les négociations ont pris quatre ans. Il a fallu l'intervention de Claude Prigent, raconte Romaric Floro, pour expliquer aux responsables consulaires qu'accueillir une activité de recyclage, ce n'était pas galvauder du foncier économique. Des réponses précises ont été apportées aux questions posées sur les risques de nuisances.* »

Romaric Floro nous explique comment l'accord de franchise que RNM a signé avec Yprema trouve sa traduction dans le fonctionnement courant de son entreprise : « *En application de l'accord de franchise, nous pouvons mettre en œuvre le processus de traçabilité des produits qu'Yprema a mis au point. Nous utilisons les fiches-produits en nous mettant en contact avec Sylvain Deleporte, le responsable du laboratoire d'Yprema à Émerainville. À l'entrée de notre plateforme, un logiciel conçu pour Yprema nous permet d'identifier les déchets et de les tracer. Deux analyses sont faites sur nos produits recyclés avant la commercialisation.* »



# Le Grand Paris : un chantier pour quinze ans



Chantier du Grand Paris Express à Noisy-Champs(93)



**A**près avoir essuyé pas moins de trois crises majeures dans le BTP depuis le début des années quatre-vingt-dix, dont la dernière en 2013-2014, Yprema voit son horizon s'éclaircir à partir de 2015. Il semble même que dans l'histoire trentenaire de l'entreprise, jamais les perspectives de développement n'ont été aussi bonnes ni aussi sécurisées sur le moyen et long terme. Cela s'explique à la fois par l'ampleur inégalée du projet du Grand Paris porté par l'État – qui n'est rien moins que le plus grand chantier d'aménagement et de construction engagé en Europe –, et par le positionnement géographique très opportun des sept sites d'exploitation d'Yprema en Île-de-France. La superposition des deux cartes est particulièrement éclairante.

Le Grand Paris consiste en plusieurs grands chantiers complémentaires :

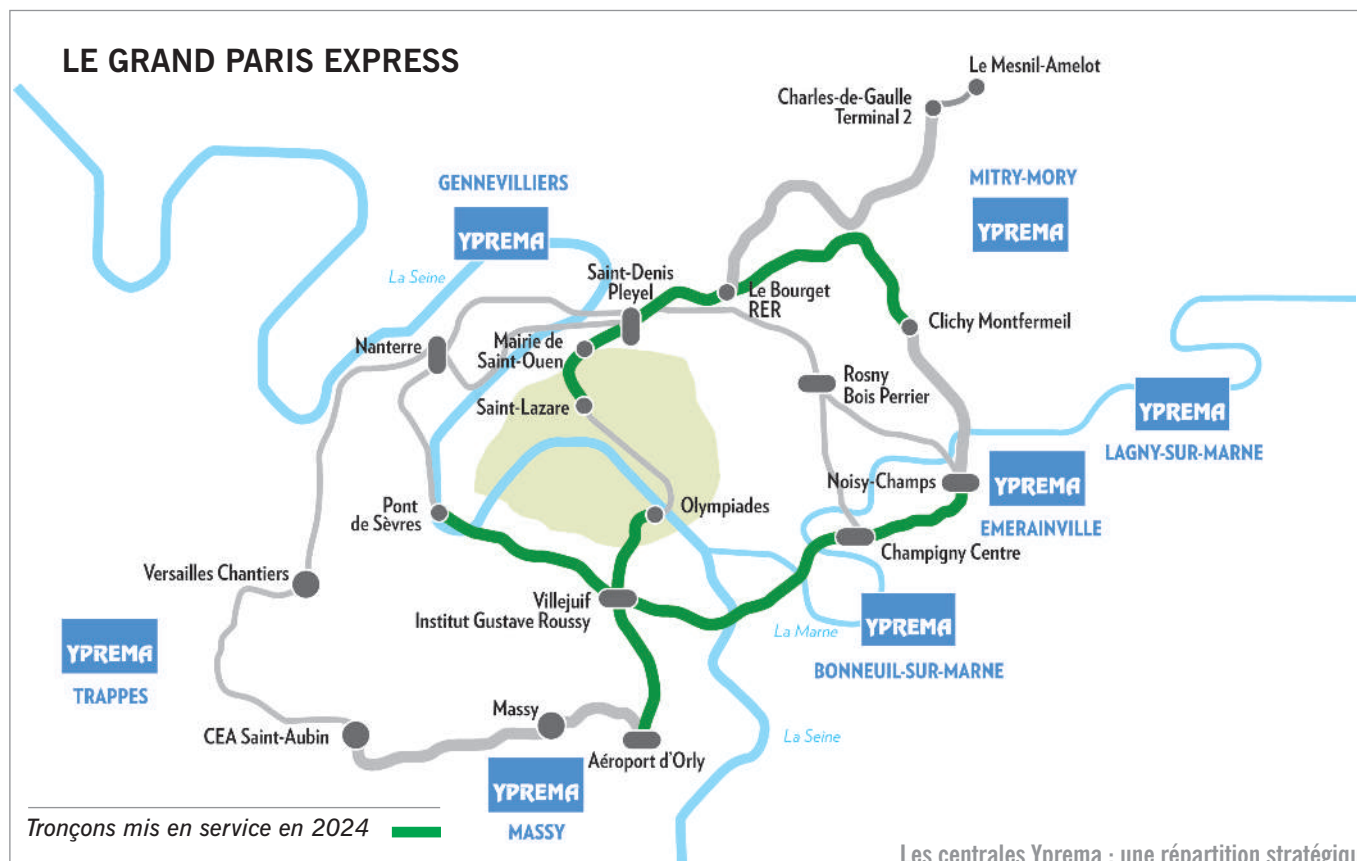
- un chantier de transport : le Grand Paris Express. Au programme : 200 km de lignes automatiques, soit l'équivalent du métro actuel, 68 gares et 7 centres techniques. Ces travaux correspondent à l'ouverture de quatre nouvelles lignes – 15, 16, 17 et 18 – et au

prolongement de la ligne 14 au nord et au sud, le tout raccordé au réseau existant,

- des programmes immobiliers – logements, bureaux, centres d'affaires, centres de recherche –, pour la plupart situés à proximité des gares du Grand Paris Express.

Les travaux du Grand Paris Express ont été enclenchés en 2016 : il s'agit d'une révolution des transports dans la région-capitale qui sert de point d'appui à la révolution de l'immobilier, elle aussi en marche. Ce sont autant de chantiers qui nourrissent les carnets de commande des entreprises du BTP. Très vite Yprema y voit une opportunité sans précédent et comprend que, dans ce contexte, sa dernière filiale construite depuis 2005 va devenir pour le moins stratégique : il s'agit d'un matériau qu'elle a conçu à partir du chaulage de terres d'excavation et qu'elle a baptisé l'Urbanasol (cf partie II, chapitre 8).

Quand, le 13 septembre 2017, le Comité international olympique (CIO) attribue à Paris l'accueil des JO 2024, Claude Prigent comprend que le programme de réalisation du Grand Paris Express va connaître une accélération. Il écrit à l'époque dans *Yprema Matériaux* : « Avant 2024, il







Future gare de Bry- Villiers-Champigny

*faudra réaliser 44 gares sur les 68 prévues à l'origine pour 2030. Ces travaux précipiteront aussi le renouvellement urbain des quartiers alentours, soit une activité jamais vue en France depuis plusieurs décennies. »*

## DES QUANTITÉS PHÉNOMÉNALES DE TERRE À DÉBLAYER

Dès juin 2013, dans le numéro 60 d'*Yprema Matériaux* – une édition exceptionnellement portée à huit pages –, l'entreprise alertait sur « *le problème des déblais du Grand Paris* » et consacrait six pages au sujet. Yprema s'attache alors à montrer, au travers de multiples réalisations de terrain, qu'un de ses produits – l'Urbasol (cf partie II, chapitre 8) – permettrait de « *transformer un tiers des déblais en matériaux routiers* ».

Les quantités de déblais prévues dans le cadre du Grand Paris sont en effet impressionnantes : les 43 millions de

tonnes de terres annoncées – ce qui accroîtrait déjà les volumes habituels de plus de 20 % – ne représentent que la terre des tunnels et des 68 gares prévues. Dans le cadre des futurs Jeux olympiques, la France s'est finalement engagée à construire 32 de ces 68 gares d'ici 2024, c'est-à-dire quasiment la moitié du réseau.

Il faudrait ajouter à ces 43 millions de tonnes de terres celles qui seront excavées dans le cadre des travaux complémentaires réalisés autour des gares : sans doute au moins 20 millions de tonnes. Ces dizaines de millions de tonnes ne s'évanouiront pas dans la nature : la Société du Grand Paris – l'organisme chargé de piloter les travaux – a pris l'engagement de respecter à la lettre les obligations de traçabilité inscrites dans la loi. Ainsi, en 2017 elle équipe la totalité des chantiers d'un système de suivi par badge de chaque entrée ou sortie de matériaux. C'est une bonne nouvelle pour Yprema : l'organisation de l'entreprise la met en capacité de répondre immédiatement à ce niveau d'exigence en s'appuyant sur des essais quotidiens réalisés dans son laboratoire interne (cf partie II, chapitre 7) et sur



**Les futures lignes du Grand Paris Express en vue des Jeux Olympiques 2024**  
 Infographie d'après le quotidien Le Monde (09/10/2017)

-  Ligne retardée ou menacée
-  Prolongement incertain
-  Ligne prévue et date de mise en service
-  Travaux engagés à mai 2017 (génie civil)
-  Centre technique (garage, maintenance)
-  Charles de Gaulle Express projet concurrent de ligne directe entre Roissy-CDG et la gare de l'Est prévu pour 2024
-  Implantations olympiques 2024
-  Autres projets d'aménagement



la délivrance à ses clients de documents de garantie sur les matériaux, que ce soit en dépôt à l'entrée ou en achat à la sortie (idem).

**QUAND YPREMA FAIT DÉCOUVRIR L'UTILISATION DES MATÉRIAUX RECYCLÉS AU PRÉSIDENT DE LA SOCIÉTÉ DU GRAND PARIS (SGP)**

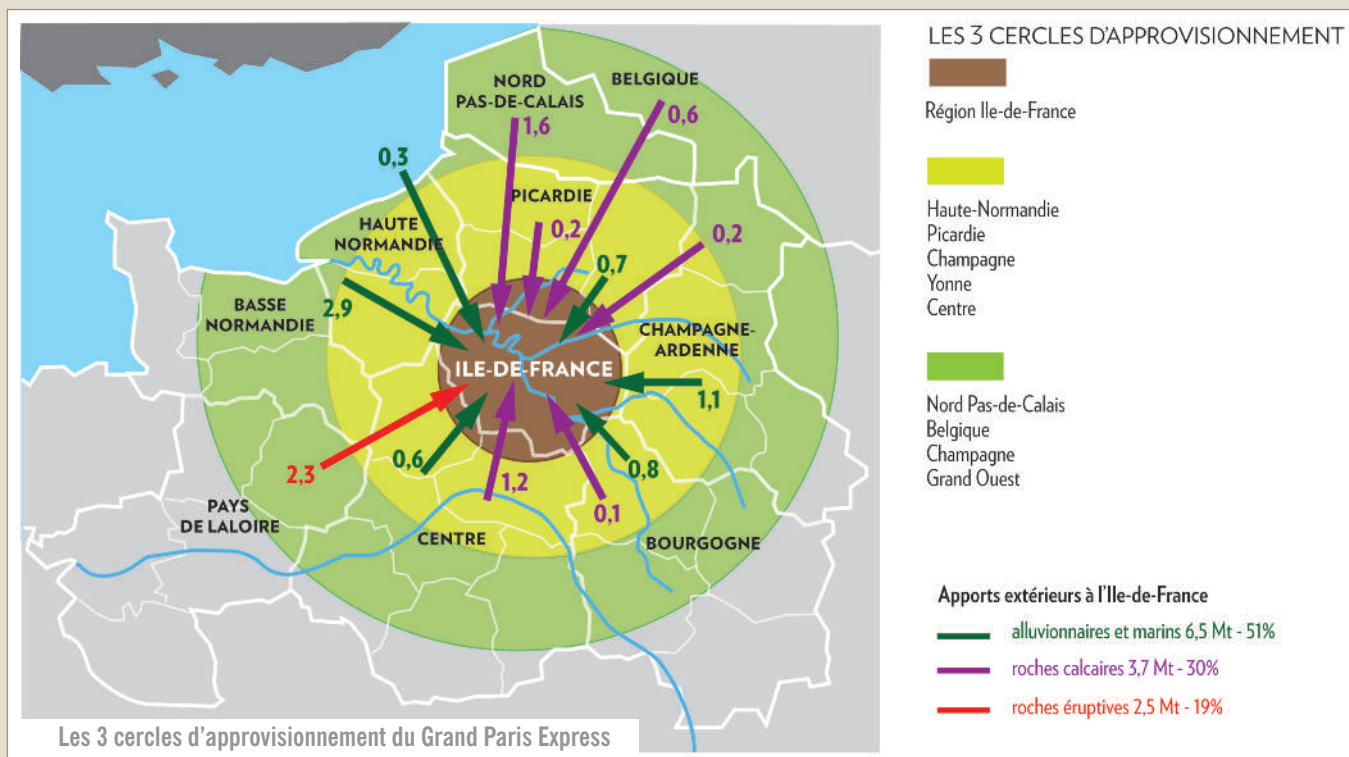
L'État a confié la conception et la réalisation des chantiers du Grand Paris à une société dédiée, la SGP. Créée par la loi du 3 juin 2010 relative au Grand Paris, elle a pris la forme d'un établissement public à caractère industriel et commercial. À son conseil de surveillance siègent, outre les représentants de l'État, majoritaires, les présidents de la Région Île-de-France et des huit conseils départementaux ainsi qu'un maire représentant les communes. Le président de la SGP est nommé par décret.



Présentation de l'activité industrielle à Emerainville (77)

En 2016, le titulaire du poste, Philippe Yvin, rencontre quelques difficultés pour communiquer sur l'utilisation possible de matériaux recyclés sur les chantiers dont il a la responsabilité, faute de disposer d'information sur des réalisations probantes. Pourtant, des réalisations de chantiers, les pages d'*Yprema Matériaux* en présentent à foison depuis plus de 20 ans ! Et c'est au détour d'un article de la publication que le président de la SGP a la révélation... En novembre 2016, une réunion publique est organisée





au Pavillon de l’Arsenal, dans le cadre d’une exposition intitulée Terres de Paris. Claude et son fils Pierre Prigent, alors technicien commercial dans l’entreprise, ainsi que François Przybylko, le directeur commercial, sont présents. L’équipe d’Yprema est interrogée sur l’article en question. L’échange débouchera sur une visite dans l’entreprise que le président de la SGP effectuera, en 2017, sur les sites d’exploitation de Lagny-sur-Marne et Émerainville.

## UNE VISION GLOBALE DE LA PROBLÉMATIQUE

Dès 2016, Yprema intervient directement et indirectement sur les premiers chantiers, ainsi en est-il des travaux de la future gare de Champigny-sur-Marne. Les terres, notamment, transitent sur son site de Bonneuil.

À l’automne, l’entreprise candidate pour le “Grand Paris des déblais”. L’objectif de cet appel à projets est « d’identifier et de tester sur des chantiers, pendant des périodes d’environ six mois, des solutions concrètes sur l’ensemble de la chaîne de la gestion des déblais : caractérisation et tra-

çabilité, traitement et valorisation, transport ». L’entreprise dépose quatre dossiers qui représentent quatre facettes d’une vision globale de la problématique : 1) gérer les énormes volumes de déblais générés par les chantiers du Grand Paris, 2) en optimisant leurs déplacements ; et 3) les transformer en matériaux immédiatement réutilisables sur les chantiers en cours pour 4) éviter la saturation des sites de stockage de terres.

## YPREMA SE MET EN ORDRE DE MARCHÉ

L’entreprise n’est pas retenue mais elle n’abandonne pas pour autant ce projet d’ensemble qui lui paraît une solution de bon sens à la fois sur le plan économique et sur le plan environnemental. Pour conforter sa position, elle renouvelle son parc de machines et renforce son système de transit. Ainsi, suite à l’arrêt de sa production de graves de mâche-fers fin 2017 – en raison d’un rétro-pédalage de la France sur le plan de la réglementation (cf partie II, chapitre 6), la centrale de Lagny voit sa grande plateforme entièrement





La centrale de Massy 2

reconvertie au recyclage de terres. En complément, Yprema lance également un projet d'aménagement sur la partie historique de sa plateforme de Massy pour en faire un site de transit et de recyclage de terres.

## L'AMÉNAGEMENT DE MASSY 2

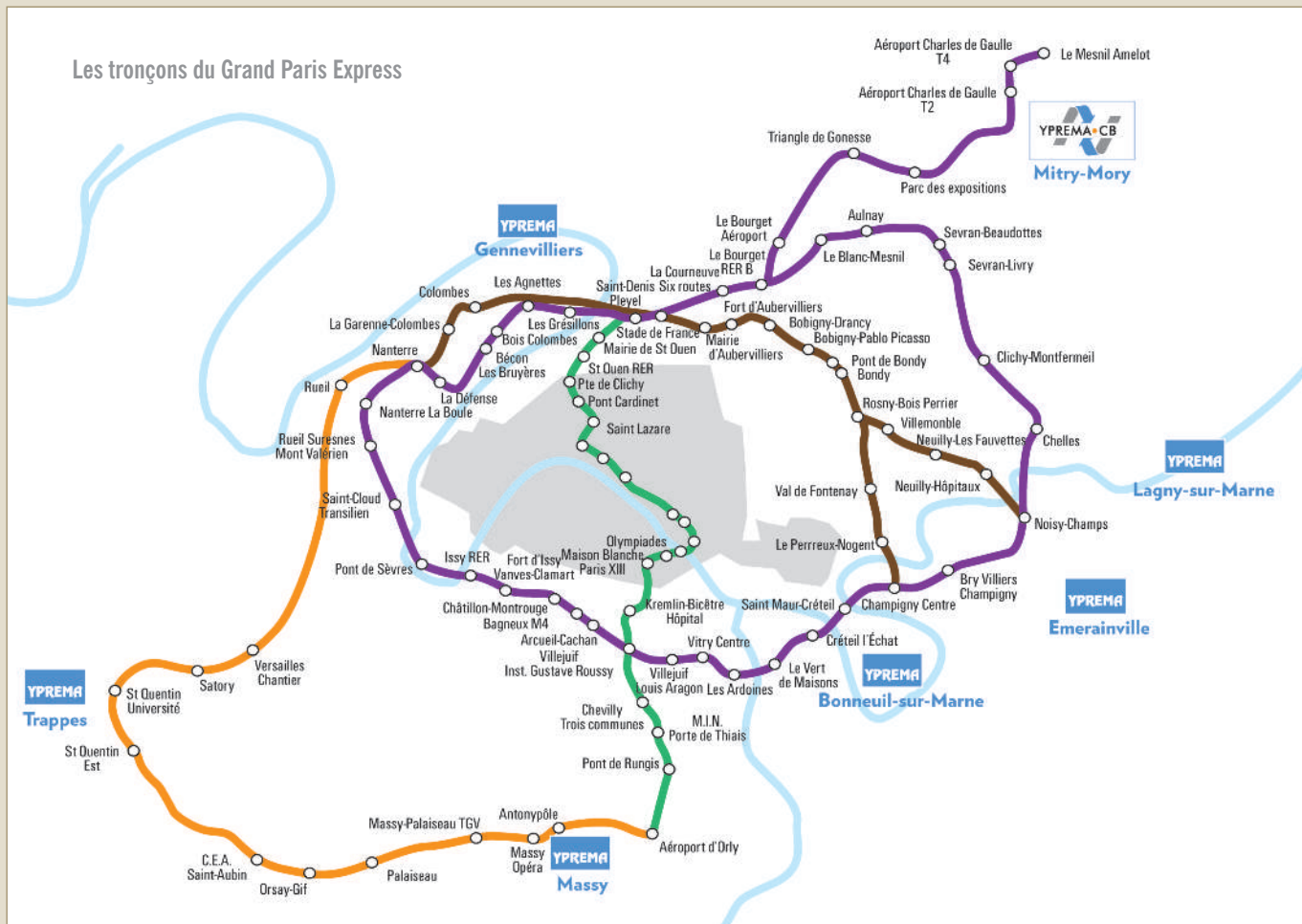
Massy est en effet située en premier rideau pour la réalisation de plusieurs lignes ferroviaires : lignes 15 (Sud Paris), 14 (Paris-Orly) et 18 (Orly – Plateau de Saclay). Sur cette dernière ligne, dont les travaux sont prévus pour 2027, deux gares sont même programmées à Massy même.

Yprema décide de réorganiser l'exploitation de son site : une première zone, appelée Massy 1, est réservée jusqu'en 2024 au transit et au recyclage des terres. En complément, Yprema s'étend de l'autre côté de la route, dans ce qui est devenu Massy 2, où elle crée, en 2018, une plateforme pourvue de machines de concassage et de criblage.

## LA « CHARTE DE BONNES PRATIQUES » DU GRAND PARIS

Parallèlement, Yprema s'emploie à faire valider ses matériaux pour les travaux de cet immense chantier parisien. Ainsi, elle participe au projet porté par la Fédération professionnelle des entreprises du recyclage (FEDEREC) et le Syndicat des recycleurs du BTP (SRBTP) et qui consiste à labelliser les plateformes exemplaires – un label qui permet de garantir respect de la réglementation, traçabilité et maîtrise de l'ensemble des process, de la réception des déblais à leur transformation. Le principe de la labellisation est validé par la Société du Grand-Paris. En parallèle, Yprema accompagne également un de ses clients pour faire agréer l'Urbasol en variante d'un matériau naturel sur un des chantiers. Et le 30 mars 2017, elle signe avec le préfet de la Région Île-de-France la « Charte de bonnes pratiques pour la gestion des déblais du Grand Paris », une charte qui compte à l'époque 31 entreprises signataires.





Yprema s'y retrouve au côté des plus grands comme Lafarge, Véolia ou Suez. « *Nous nous positionnons ainsi en ligne directe avec nos interlocuteurs, et non en simple fournisseur ou sous-traitant !* », explique François Przybylko. Et quand, quelques mois plus tard, la SGP met en place un outil de traçabilité à destination de toutes les entreprises du BTP qui interviendront sur les chantiers du Grand Paris Express – le logiciel T-REX – pour s'assurer que les déblais seront pesés dès la sortie du chantier et jusqu'à l'exutoire final, Yprema l'adopte d'autant plus facilement dans son process de production et de commercialisation qu'elle disposait déjà en interne d'un outil similaire : le logiciel Lapillum.

Ces garanties de sérieux permettent à Yprema de participer à de nouveaux chantiers : comme en juillet 2017 la livraison de cailloux en béton concassé pour la ligne 15 Sud, en 2018 le renouvellement de voies de la base arrière travaux de Trappes (Yvelines), ou encore cette même année les travaux de la gare de Mitry-Claye (Seine-et-Marne).

Dès l'été 2017, Yprema peut faire valoir l'utilisation de 15000 tonnes de ses matériaux recyclés rien que sur les chantiers de la ligne 15 (sud de Paris) du Grand Paris Express, dont la mise en service est prévue en 2022.

## SEPT PLATEFORMES UTILISABLES EN FONCTION DES BESOINS

Si en 2017, les chantiers du Grand Paris Express représentent 10% de l'activité d'Yprema, cette part augmente encore en 2018. Ses sept plateformes franciliennes interviennent à tour de rôle en fonction de la localisation des chantiers : l'entreprise traite les déblais de tranchées, ceux des gares comme des terrassements des bâtiments environnants. Les matériaux reviennent pour la fondation de routes et de plateformes ou pour des remblais de tranchées. Yprema fournit de plus en plus de chantiers au sud pour la future ligne 15, au nord pour la 16 et l'entreprise engage des contacts pour la ligne 14 qui desservira Orly.



## UN LOGICIEL DE RÉSERVATION

Yprema poursuit également la mise au point d'un logiciel de réservation sur ses plateformes – autrement dit une « *marketplace* » ou place de marché – pour réguler efficacement entrées et sorties de terres. À mesure que les chantiers du Grand Paris montent en puissance, l'intérêt de cet outil numérique devient de plus en plus évident (cf partie II, chapitre 9).

Car le risque de saturer les sites de l'entreprise augmente avec les volumes de terres des chantiers ! À la mi-2018, les stocks sont si importants qu'il devient difficile de recevoir les clients occasionnels. Yprema opte alors pour une règle : ne pas donner la priorité à quelques clients isolés, mais garder au contraire un large panel... et soigner les fidèles, ceux qui n'ont pas oublié Yprema pendant toute la période de crise qui a précédé.

Parallèlement, dès le début de l'année 2018, Yprema connaît également une situation de pénurie sur certains matériaux, au point que l'entreprise envisage même de travailler en flux tendus : réception le jour J, transformation à J+1 et vente de la production à J+2. Dans l'incapacité de fournir certains clients, elle passe là aussi à une sorte de réservation empirique, jouant sur les partenariats en privilégiant les clients les plus fidèles.

En pratique, l'entreprise habitue peu à peu ses clients à cette nouvelle forme de vente qu'elle prépare : l'achat sur réservation.

## CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN ÎLE-DE-FRANCE, OUI... MAIS DES BLOCAGES ADMINISTRATIFS DEMEURENT

Yprema s'est ainsi mise en situation de contribuer efficacement aux projets du Grand Paris et d'apporter sa pierre à l'économie circulaire en Île-de-France. La loi d'août 2015 sur la transition énergétique pour une croissance verte, avec ses 30 articles sur l'économie circulaire, avait prévu que les matériaux utilisés par les collectivités seraient pour moitié des matériaux recyclés à partir de janvier 2017. En 2019, force est de constater que les objectifs ne sont pas atteints. Les résistances sont toujours présentes. La législation elle-même hésite : comment comprendre autrement

la confusion qui entoure la transposition de la directive européenne sur les déchets de 2008 ? La possibilité juridique de sortir du statut de déchet par une démarche juridiquement cadrée avait été affirmée par l'ordonnance du 17 décembre 2010. En 2012, un décret était venu confirmer cette orientation. Et Yprema, qui remplissait les critères imposés, avait déposé, à partir de l'automne 2012, des demandes officielles en ce sens auprès des services de l'État. Mais dans le même temps, des guides méthodologiques, inspirés par quelques groupes privés puissants, paraissaient dans un esprit radicalement différent. Au point qu'en 2015, Yprema diffusera une plaquette pour mettre en lumière les incohérences des pouvoirs publics (cf partie II, chapitre 6).

Ainsi, les choses n'avancent que lentement. Les difficultés de gestion des déblais comme d'approvisionnement en matériaux que les chantiers du Grand Paris commencent à rencontrer vont-elles accélérer la prise de conscience ?

La gestion des mouvements de matériaux dans le cadre des chantiers du Grand Paris est une question majeure du fait d'un contexte local qui se caractérise à la fois par un épuisement des gisements de matériaux naturels, une congestion des transports, une forte pollution de l'air... et un taux d'occupation des sols par l'urbanisation parmi les plus élevés en Europe, entraînant un coût du foncier exorbitant. Cette situation, qui est caractéristique des mégapoles, handicape l'activité de recyclage dans le BTP, comme nous l'explique Claude Prigent : « *Au fil de ses 30 années d'existence, Yprema a pu ouvrir en Île-de-France cinq plateformes de réception de déchets de chantier et de production de matériaux recyclés, des sites bien positionnés géographiquement. L'ampleur des chantiers du Grand Paris justifierait que nous puissions en ouvrir d'autres... mais ce sera très difficile car une plateforme, c'est 20 000 m<sup>2</sup> de surface et les collectivités locales sont extrêmement réticentes à « libérer » autant de foncier pour une activité qu'elles ne jugent probablement pas assez profitable. C'est pourquoi Yprema axera son développement dans la région parisienne d'une part sur l'ouverture de points de vente qui viendront compléter ceux que nous avons à Bonneuil et Mitry-Mory – un centre de transit ne nécessite pas plus de 5 000 m<sup>2</sup> – et d'autre part sur une généralisation des Espaces Artisans, dont l'occupation au sol ne dépasse pas 2 000 m<sup>2</sup>. »*



# des métiers

## des métiers



**HUGUES** : technicien labo



**RÉMY** : apprenti laboratoire

La semaine où Rémy n'est pas à l'école, Hugues lui apprend la science des essais...



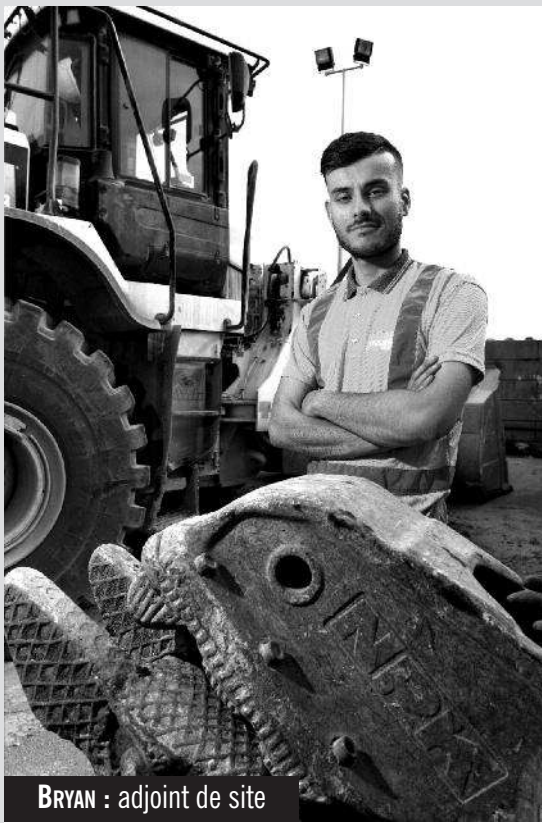
**RUI** : chef de site



**MANUEL** : chef de site

Le jeudi matin, Rui et Manuel communiquent par visio-conférence d'Emerainville à Trappes pour évoquer les objectifs de leurs sites...





**BRYAN** : adjoint de site



**CHRISTOPHE** : conducteur d'engins

En étant polycompétent, Bryan peut remplacer Christophe, Baptiste, Brandon, Manuel...



**ELISABETH** : responsable secrétariat accueil



**AMÉLIE** : secrétaire

Bientôt à la retraite, Elisabeth ne travaille plus que 3 jours par semaine, elle est contente de transmettre son savoir à Amélie...



# des métiers



**SERGIO** : agent de maintenance



**CHRISTOPHE** : chef de travaux

Serge et Christophe ont un point commun, on les réclame partout.....



**JULIE** : commerciale site



**ANTOINE** : vendeur site

Avec l'expérience Julie a évolué, une expérience qu'elle transmet à Antoine dont c'est la première expérience...





**OLIVIER** : comptable



**PATRICIA** : assistante gestion

Olivier et Patricia suivent la trésorerie et la facturation au jour le jour. C'est une manière de donner le sourire à l'entreprise...



**FRÉDÉRIC** : responsable transport



**NADÈGE** : assistante transport

Quand Frédéric optimise les flux, Nadège gère en direct le planning avec les chefs de site...



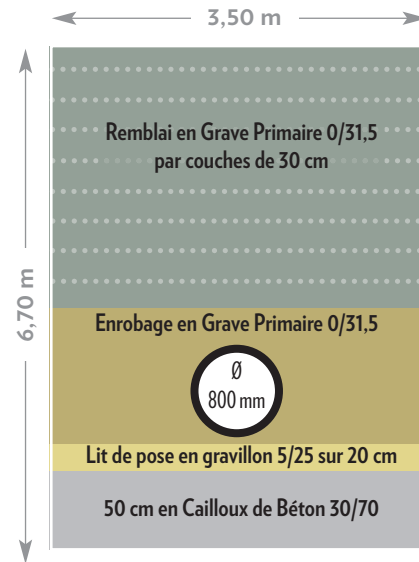
# des produits, des chantiers

## GAMME INDUSTRIELLE

(issue de couches de chaussée)



### REMBLAI DE TRANCÉE



Tranchée remblayée en Grave Primaire 0/31,5

## ECO GRAVE

(issue de couches de mâchefers)



### CENTRE ÉQUESTRE

25 cm en sablon

40 à 50 cm  
en ECO GRAVE

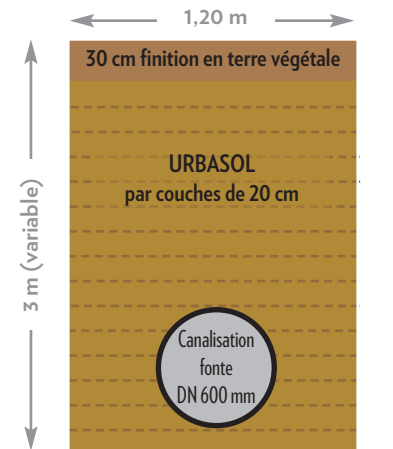
Sous couche de carrière  
réalisée en ECO GRAVE

## URBASOL

(issue de terres excavées chaulées)



### ASSAINISSEMENT / ENROBAGE

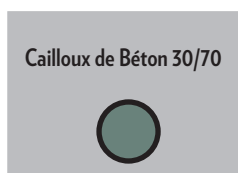


*Tranchée d'une conduite d'eau potable*

## GAMME BÉTON



### OUVRAGE DRAINANT



*Utilisation de Cailloux de Béton  
pour la réalisation d'un trottoir*



Partie

2



Le site d'Emerainville (77)





# L'IDENTITÉ D'UNE ENTREPRISE CITOYENNE



# La réglementation et les normes comme leviers d'une croissance verte



Vue aérienne du site d'Emerainville (77)



**L**e traitement des déchets est une activité très réglementée dans un pays comme la France, membre fondateur de l'Union européenne et des institutions communautaires qui avaient précédé cette dernière. Cet encadrement réglementaire exigeant qui, aujourd'hui, nous semble aller de soi était pourtant inexistant dans un passé pas si lointain. La première circulaire qui va interdire en France la création de décharges « brutes », c'est-à-dire non contrôlées, date du 22 février 1973. La directive du Conseil des communautés européennes en date du 15 juillet 1975 est le premier texte qui encourage la réduction à la source et la valorisation des déchets : elle impose aux États membres de s'assurer que les déchets seront éliminés sans mettre en danger la santé de l'homme et sans porter préjudice à l'environnement. Les installations de traitement font l'objet d'une autorisation de l'autorité compétente.

Quant aux pays dits en développement, ils sont encore trop souvent le réceptacle de nos déchets les plus dangereux, exportés depuis nos contrées par des intermédiaires peu scrupuleux, dans une absence de réglementation ou, quand celle-ci existe, dans un contexte où les autorités du pays ne disposent pas des moyens d'exercer un contrôle efficace. Alimentée par la civilisation du tout-jetable et une course aux prix de traitement les plus bas, cette situation perdure dans bon nombre de pays, au mépris de la santé des populations locales ainsi exposées et au détriment de l'environnement. Mais, à la suite de la fermeture des frontières de la Chine à nos déchets en 2018, on constate une mobilisation croissante de la société civile dans les pays exposés, en particulier en Asie du sud-est : Malaisie, Philippines, Indonésie, Thaïlande. Pour les pays européens, la donne va changer.

Sur notre continent, ce sont donc les institutions européennes qui ont enclenché l'apparition d'une économie du recyclage réglementée et encadrée, contribuant ainsi de

façon décisive à professionnaliser et valoriser une activité qui a existé de tout temps mais qui relevait jusqu'alors d'une économie de la subsistance, quasi souterraine sinon clandestine. À n'en pas douter, la réglementation sera de plus en plus exigeante.

## **ANTICIPER LES CONSÉQUENCES DES ÉVOLUTIONS JURIDIQUES PERMET À YPREMA D'ÉLARGIR SES ACTIVITÉS**

Dans le domaine de la collecte et du traitement des déchets, les textes européens et leurs déclinaisons en droit national ont toujours fixé des échéances à plusieurs années pour une mise en œuvre des mesures. Pour développer son activité dans le domaine du recyclage de matériaux pour le BTP, Yprema a fait le choix stratégique, depuis sa création, de se mettre en situation de proposer aux professionnels du secteur des solutions pratiques bien en amont de l'entrée en vigueur des nouvelles contraintes. Anticiper pour ne pas subir les événements.

## **UNE ÉCOLE D'APPRENTISSAGE POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : LES MÂCHEFERS**

Depuis sa création en 1989, Yprema se consacrait au recyclage du béton de déconstruction et des couches de chaussée démontées. C'est paradoxalement la décision de se lancer dans une activité complémentaire, souvent décrite celle-ci sur le plan de l'environnement, qui va contribuer à ancrer encore plus profondément le développement durable dans la raison d'être et les pratiques de l'entreprise et renforcer sa prise de conscience : l'activité "mâchefers" sera une école de rigueur, l'opportunité d'expérimenter des





Martin Dos Santos



Bonaventure Luséko N'Tangu

modes de transport alternatifs – en l’occurrence le transport fluvial et la traction hippomobile –, et l’occasion d’approfondir, pour en identifier les conséquences pratiques, tous les textes réglementaires, européens ou français, relatifs à la notion de déchet.

Ici, il s’agit de sortir du secteur d’activité du BTP *stricto sensu* puisque les mâchefers sont le produit, pour l’essentiel, de l’incinération des ordures ménagères.

Yprema s’était initiée au traitement des mâchefers en 1991. Pour les mâchefers de l’usine d’incinération d’Ivry-sur-Seine, elle avait installé un site de stockage à Saint-Thibault-des-Vignes, sur lequel travaillaient Martin Dos Santos et Bonaventure Luséko N’Tangu ; un site d’une productivité exceptionnelle puisqu’il gérait alors 150 000 tonnes par an. Comme toutes les entreprises de travaux publics, Yves Prigent SA s’y approvisionnait en matériau brut pour le soubassement des routes.

Mais les mâchefers sont de plus en plus encadrés par la réglementation et une circulaire de 1991 impose le stockage sur sol étanchéifié. Le site d’Yprema ne l’est pas et sa fermeture est programmée pour fin novembre 1992, date d’application de la circulaire.

## COMMENT YPREMA A ANTICIPÉ LA CIRCULAIRE DE MAI 1994 SUR LES MÂCHEFERS

Ce n’est que le premier texte d’une longue série. Vers le début de l’année 1992, l’État se pose en effet la question de rédiger une réglementation spécifiant les conditions de traitement et d’utilisation des mâchefers. Mais, dans les faits, la circulaire du ministre de l’Environnement à destination des préfets ne sortira que deux ans plus tard, le 9 mai 1994, car sa rédaction s’avère un casse-tête : aussi étonnant que cela puisse paraître, les analyses effectuées sur ces produits sont rares ! Lorsque Claude Prigent – qui hérite du site de Saint-Thibault-des-Vignes à son arrivée à la présidence d’Yprema en janvier 1992 – rencontre l’exploitant de l’usine d’incinération d’Ivry-sur-Seine, celui-ci lui confirme qu’il ne dispose pas des caractéristiques physico-chimiques des mâchefers qui sortent de son site. Claude lui propose d’en réaliser une analyse complète. Il faudra six mois d’études pour en venir à bout. Les résultats sortent à l’été 1992. Dans la foulée et dans le cadre de la circulaire de 1991, le SYCTOM d’Île-de-France lance un appel d’offres pour le traitement des mâchefers qui sortent





La centrale de Lagny-sur-Marne (77)

des trois usines d'incinération dont il a la gestion. Claude Prigent y travaille d'arrache-pied, c'est un exercice auquel il est rompu : les appels d'offres sont le quotidien d'Yves Prigent SA.

Ce qui lui est moins familier, c'est la nouvelle loi du 13 juillet 1992 relative à l'élimination des déchets et la réglementation qui en découlera pour le traitement des mâchefers, une réglementation alors en cours de préparation dans les ministères et qui aboutira à la circulaire du 9 mai 1994. Claude doit notamment monter un dossier d'autorisation pour la future plateforme qu'il veut construire : elle devra répondre aux exigences d'une Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (ICPE). « *On n'avait jamais*

*fait ça. En fait, je ne comprenais pas grand-chose à l'évolution de cette réglementation. Aussi, en janvier, je me suis inscrit à des formations sur le sujet.* » (cf chapitre 7)

## LE PRINCIPE GÉNÉRAL DU RECYCLAGE INSCRIT DANS LA LOI

Avec cette formation, tout s'éclaire. Le sens de la loi du 13 juillet 1992 relative à l'élimination des déchets et aux ICPE, qui est une transposition d'une directive européenne de 1989 et qui sera confirmée au printemps 1993 par le nouveau ministre de l'Environnement Michel Barnier, est





limpide : le texte définit les déchets ultimes – les seuls qui pourront être enfouis – et stipule l’obligation de recycler tous les autres déchets. « *Depuis 1992, je lis toutes les directives européennes relatives aux déchets. C’est indispensable pour pouvoir anticiper les évolutions législatives et réglementaires en France. Par exemple, la directive du 19 novembre 2008 est passée mot pour mot dans le Code de l’environnement* », souligne le président d’Yprema.

Claude comprend que ce qui se passe est essentiel, bien au-delà de ses préoccupations relatives à la réglementation des mâchefers qui avaient motivé sa participation à la formation : cette démarche réglementaire est une vague de fond. Plus rien ne sera comme avant, c’est une évolution durable : en application de la loi de 1992, à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2002, les déchets recyclables ne peuvent plus être mis en décharge. Ce principe est si essentiel aux yeux des dirigeants de l’entreprise qu’en 2004, Yprema réalisera un petit film, *Déchets inertes - Déchets ultimes* : peut-être le seul en France sur le sujet.

## LA CLAIRVOYANCE DU CHEF D’ENTREPRISE

Là où d’autres n’auraient vu qu’une entrave supplémentaire à leur activité, Claude voit immédiatement l’opportunité : « *C’est un vrai miracle : on a une possibilité de dévelop-*

*pement énorme ! Ça n’est qu’une question d’organisation. Il suffit de trouver les bons matériaux, de rassembler les bonnes compétences et on est parti pour 20 ans !* »

Pour remporter l’appel d’offres du SYCTOM d’Île-France en 1993, Claude Prigent fait le choix d’intégrer au dossier d’Yprema la création d’une plateforme de réception et de recyclage des mâchefers à Lagny-sur-Marne. La candidature d’Yprema est retenue pour l’une des trois usines, celle d’Ivry-sur-Seine, et la plateforme de Lagny ouvrira ses portes en septembre 1995... même si tous les travaux ne sont pas terminés. À l’origine, six salariés y travaillent. C’est un prototype : il sera amélioré au fil du temps et quelques outils seront remplacés.

## LES NORMES INTERNATIONALES ISO COMME ÉTALON DE MESURE ET GARANTIE DE SÉRIEUX

### Monter un dossier en béton : l’école de la rigueur

En 1993, pour réaliser l’étude d’impact relative à la construction d’une plateforme de traitement de mâchefers à Lagny, Gabriel Ullmann – que Claude Prigent a rencontré à l’occasion d’une formation sur les réglementations – fait travailler pas loin de dix spécialistes en géologie, géotechnique, rejet dans les eaux, rejet dans les airs... et accompagne Yprema dans les démarches d’autorisation, pour les aspects juridiques, techniques ou administratifs. Gabriel Ullmann garantit à l’entreprise un “dossier en béton” ! Le travail est tellement fouillé qu’il permettra au site de passer directement à la norme ISO 9001 – relative à la qualité des produits – en 1999, et la démarche servira de modèle aux autres installations de l’entreprise, quelque soit leur production : les différents sites seront certifiés. Cette école de rigueur – avec les mâchefers, on ne fait pas n’importe quoi – bénéficiera ainsi à toutes les activités de l’entreprise.

### Certifications ISO 9001 et 14001

Sylvain Deleporte est le responsable du laboratoire interne d’Yprema (cf chapitre 7). Il explique le rôle des certifications internationales ISO dans le développement de l’entreprise : « *Claude Prigent a toujours eu un temps d’avance sur tous ces sujets. La certification ISO 9001 est très contraignante et d’ailleurs peu présente dans le secteur du recyclage des matériaux du BTP. Chaque année, le respect des normes qui en découlent fait l’objet d’un audit par*





Sylvain Deleporte, responsable du laboratoire

*l'Association française pour l'amélioration et le management de la qualité (AFAQ). Pour la certification ISO 9001, Yprema a aussi été audité en interne par le cabinet Géo-PlusEnvironnement, qui intervient dans les carrières. Géo-PlusEnvironnement, dont le siège est situé près de Toulouse, nous a aussi accompagnés pendant environ trois ans dans l'amélioration de notre démarche qualité et la simplification de notre documentation. »*

La direction d'Yprema a voulu doubler la certification ISO 9001 par une certification plus centrée sur les problématiques environnementales : l'ISO 14001. « Elle est plus simple à obtenir, nous dit Sylvain, mais elle est mal adaptée à nos métiers. C'est pourquoi nous sommes à la recherche d'une alternative de certification qualité-sécurité-environnement (QSE) qui serait au moins aussi exigeante mais réclamerait moins de paperasse. »

Pour François Przybylko, le directeur commercial, « la politique QSE, c'est la base qui a permis à Yprema d'être là

**Si YPREMA  
est certifiée AFAQ,  
c'est pour mieux  
écouter ses clients**

**YPREMA** **afaq**  
ISO 9001  
Qualité  
AFNOR CERTIFICATION

**YPREMA, l'écologie industrielle en travaux publics**

*où l'entreprise se trouve aujourd'hui. Les processus de fabrication de matériaux recyclés sont stabilisés, uniformes et garantis sur l'ensemble des sites de production, ce qui veut dire que la tenue et la durabilité des matériaux achetés auprès d'Yprema et utilisés sur les chantiers sont constantes, quelle que soit la plateforme de recyclage. »*

### **Des certifications complémentaires**

En 2007, l'entreprise lance une démarche de certification de tous ses sites par l'Union nationale des industries des carrières et minéraux (UNICEM), dans le cadre de la « Charte Environnement des Industries de Carrières et de Granulats ». La plateforme de Pluguffan fait figure de pionnière : c'est d'ailleurs le premier site de recyclage en France à recevoir une certification de niveau 4, le niveau le plus élevé. Trappes, puis Massy et Lagny suivront.

Le 22 janvier 2019, Yprema signe la « Charte Artisan Engagé Déchets ». À travers cette signature, l'entreprise prend





Production sur la centrale d'Emerainville (77)

huit engagements précis qui couvrent toutes les étapes de ses process de fabrication et de commercialisation mais aussi sa responsabilité sociétale : limitation de la quantité et de la nocivité des déchets à la source, formation des salariés de l'entreprise aux enjeux environnementaux, tri des déchets avant traitement, traçabilité des déchets – bons de pesée, justificatifs de dépôt, certificats de recyclage et/ou de valorisation –, information des clients sur la gestion des déchets, respect scrupuleux du Code de l'environnement, assurance professionnelle couvrant l'ensemble des activités et travaux, versement à jour des cotisations sociales et fiscales.

### **« LE RECYCLAGE FOURNIT DES PRODUITS, PAS DES DÉCHETS » : LES ENJEUX D'UNE BATAILLE POLITICO-JURIDIQUE**

Alexis Manent dirige depuis 2010, sur la commune de Le Teil en Ardèche, la société Construction Bâtiment Maintenance (CBM) L'extrait Manent, une entreprise créée par son grand-père et développée par son père. Pour cet entrepreneur bien ancré dans son territoire et dont la société est liée à Yprema par un accord de franchise depuis 2013, l'obtention du statut juridique de « produit » pour les matériaux recyclés du BTP représente un double enjeu : protéger l'environnement et apporter aux communes une solution nouvelle pour lutter contre l'étalement urbain et pouvoir se reconstruire sur elles-mêmes :

*« En Ardèche on arrive au bout de la génération du tout-carrière. La ressource est certes disponible : à moins d'une demi-heure de Le Teil par la route on trouve une grosse carrière exploitée par Lafarge et une autre par un entrepreneur local. Pour le moment, les travaux de sous-couche, de couche de base et de remblai sur les chantiers de construction ou de réfection de routes font quasiment tous appel à du matériau naturel. Par ailleurs, on voit encore se réaliser des travaux qui défigurent les sites naturels comme, il y a quelques années, le blockhaus que constitue la « Caverne du Pont-d'Arc » qui est une réplique de la Grotte Chauvet. Mais la demande sociétale de protection de l'environnement et des paysages est de plus en plus forte et l'activité économique en Ardèche repose en grande partie sur un tourisme en relation avec la qualité des paysages naturels. Des associations de protection de l'environnement se mobilisent pour préserver les gorges de l'Ardèche. Il va donc falloir prendre un virage.*

*Un autre sujet est celui de la destination des terres d'excavation. Nous sommes sur un territoire où le foncier est rare, entre le Rhône et des falaises de calcaire. Pour maintenir la navigation sur le Rhône il faut régulièrement extraire le limon du fond du fleuve et l'évacuer ; or, ce qui pourrait être une ressource n'est jamais retraité et simplement mis en décharge dans des installations de stockage de déchets inertes (ISDI), mais l'espace va venir à manquer.*

*Par ailleurs, la ville de Le Teil se trouve sur un site enclavé. Pour faire évoluer l'urbanisme il ne sera pas possible de s'étendre, il faudra rebâtir la ville sur elle-même. Se posera*





La plateforme de Lagny-sur-Marne avant la cessation de son activité de recyclage des mâchefers

*donc la double question de la destination des matériaux issus de la déconstruction et de l'origine des matériaux de construction. C'est pour cela que je suis convaincu que l'offre de produits recyclés de CBM va fonctionner. Nous allons recruter un commercial pour la faire connaître. »*

Le témoignage d'Alexis Manent met en lumière l'importance du statut juridique qui est attaché aux matériaux recyclés du BTP – déchets ou produits ? – pour faire en sorte que ces matériaux soient considérés par tous les donneurs d'ordre au même titre que les matériaux naturels. Pour Claude Prigent, les conditions sont théoriquement réunies pour franchir cette étape : *« Sur la base de la directive-cadre européenne du 19 novembre 2008 et dès lors que les matériaux recyclés satisfont aux règles environnementales et présentent des caractéristiques techniques similaires aux matériaux naturels, il convient de les considérer comme des produits. »*

Or, de ce point de vue, après une avancée dans les années 1990, la France connaît une phase de régression depuis le début des années 2010 : *« L'ordonnance du 17 décembre 2010 prévoyait une procédure pour passer du statut de déchet au statut de produit. Or, de façon assez incompréhensible, un arrêté ministériel du 18 novembre 2011 relatif aux mâchefers est venu casser cette dynamique. »* Ce contexte juridique instable a obligé Yprema à se désengager presque entièrement d'un secteur où elle avait pourtant apporté les preuves d'un réel savoir-faire : le recyclage des mâchefers d'incinération pour des usages routiers.

## **YPREMA CONTRAINTE DE SE DÉSENGAGER DU RECYCLAGE DES MÂCHEFERS LÀ OÙ LES COLLECTIVITÉS LOCALES NE JOUENT PAS LEUR RÔLE DE PARTENAIRE**

L'EcoGrave est un matériau innovant qu'Yprema a conçu dans son laboratoire d'Émerainville pour apporter une alternative à l'enfouissement des mâchefers d'incinération (cf chapitre 8). La circulaire du 9 mai 1994 permettait le recyclage des mâchefers en matériaux routiers.

En 2005, Yprema, qui a démontré sa fiabilité, obtient un élargissement de l'activité de sa plateforme de Lagny à trois usines d'incinération. La même année, associée à la PME champenoise Moroni, elle remporte l'appel d'offres lancé par la communauté urbaine du Grand Reims pour l'exploitation de ses mâchefers. En 2006, la réputation de l'entreprise lui permet de gagner le marché des mâchefers du Marché d'intérêt national (MIN) de Rungis. Les vents semblent portants.

Mais suite à l'arrêté ministériel du 18 novembre 2011, après recyclage les mâchefers restent des déchets. Ce rétro-pédalage juridique est contraire à l'esprit comme à la lettre de la directive européenne de 2008. Mais Yprema ne peut que prendre acte de ce retour en arrière en France et fait le constat que le modèle économique sur lequel elle s'appuyait, qui consistait à recycler les mâchefers sur une plateforme indépendante du producteur du déchet, n'est plus applicable.



Il faut bâtir un nouveau modèle économique. Il consistera à disposer d'une Installation de maturation et d'élaboration des mâchefers (IME) au plus près de l'usine d'incinération et à ce que le producteur des mâchefers – en l'occurrence la collectivité locale (qu'elle gère elle-même l'usine d'incinération ou qu'elle en délègue l'exploitation) – s'engage à consommer les 2/3 des graves de mâchefers issus du recyclage de ses propres déchets. La rémunération de la collectivité se fait alors à partir de la vente des métaux et des non ferreux récupérés lors du processus de recyclage.

Ce nouveau modèle économique, qui repose donc sur un recyclage local des mâchefers, est un exemple d'économie circulaire où chacun est gagnant et notamment les collectivités qui ont ainsi accès à des matériaux routiers présentant de très bonnes performances techniques à des coûts réduits. Mais la démarche proactive du Grand Reims reste une exception en France et, après la publication de l'arrêté ministériel du 18 novembre 2011, beaucoup de collectivités vont renoncer à valoriser les produits issus du recyclage des mâchefers et faire le choix de l'enfouissement.

Pour préserver ses équilibres économiques, Yprema est amenée à prendre une décision radicale : elle ne recyclera plus de mâchefers là où les collectivités ne prennent pas leurs responsabilités et ne jouent plus leur rôle de partenaire. En 2018, elle arrête l'activité mâchefers sur le site de Lagny, donc sur toute l'Île-de-France.

## LA BATAILLE CONTINUE POUR OBTENIR LE STATUT DE PRODUIT

Si pour assurer la pérennité de son entreprise, Claude Prigent a dû se désengager largement du recyclage des mâchefers, il n'entend pas pour autant lâcher le combat pour l'obtention du statut de produit. Les actions de communication, qui se veulent avant tout pédagogiques, s'enchaînent. En 2015 paraît la brochure *Le statut de produit : la reconnaissance d'une industrie*. Les pages d'*Yprema Matériaux* évoquent la question très régulièrement.

La mobilisation se fait aussi en interne, auprès des salariés, afin que les enjeux soient partagés. Ainsi, le 17 mai 2014, l'assemblée générale du personnel est-elle consacrée en grande partie à la question. Dans un diaporama très pédagogique, Claude Prigent met en évidence comment le ministère de l'Écologie s'est engagé depuis 2008 dans deux démarches parallèles et contradictoires : l'une visant à sortir



les matériaux recyclés du BTP du statut de déchet, l'autre – sous couvert d'élaborer des guides méthodologiques – visant à les y laisser ! Et le président d'Yprema montre comment certains intérêts privés puissants ont poussé leurs pions pour bloquer l'obtention du statut de produit.

Le 30 avril 2012, paraît un décret relatif à la procédure de sortie du statut de déchet. À partir de septembre 2012, Yprema déposera plusieurs dossiers techniques visant à obtenir la sortie du statut de déchet pour les différents matériaux qu'elle produit et pour ses différentes plateformes de production. Conformément aux instructions recueillies auprès des services de l'État, les dossiers sont déposés auprès des préfectures puis remis au ministère de l'Écologie. Sept ans après les premières démarches engagées, Yprema attend toujours une réponse de l'État...

Aujourd'hui, le président d'Yprema questionne les décideurs publics sur l'incohérence des textes juridiques : « *L'ordonnance du 17 décembre 2010, qui transpose en droit français la directive-cadre européenne de 2008, fixait un objectif quantitatif de recyclage de 70 % des déchets du BTP d'ici 2020. On en sera loin en termes de recyclage*





Assemblée générale du personnel

*mais... l'article 79 de la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte fixe des objectifs précis pour le réemploi, la réutilisation ou le recyclage des déchets du BTP sur les chantiers de construction ou d'entretiens routiers et, ironie de l'histoire, ces objectifs concernent explicitement les collectivités territoriales... et l'État lui-même ! Il est écrit : « Au plus tard en 2020, l'État et les collectivités territoriales s'assurent qu'au moins 70 % des matières et déchets produits sur les chantiers de construction ou d'entretien routiers dont ils sont maîtres d'ouvrage sont réemployés ou orientés vers le recyclage ou les autres formes de valorisation matière ».*

## **YPREMA ÉTEND SA CULTURE PRO-RÉGLEMENTATION AUX RELATIONS SOCIALES, EN INTERNE COMME EN EXTERNE**

S'inspirant des principes du développement durable, la direction d'Yprema entend également anticiper la mise en œuvre et parfois même précéder les évolutions juridiques relatives au facteur humain.

Quand, en 1996, la loi de Robien, du nom du ministre du Travail de l'époque, crée un dispositif incitatif pour que les entreprises volontaires organisent le temps de travail de leurs salariés sur la base de la semaine de quatre jours, Claude Prigent décide qu'Yprema sera une entreprise pionnière. Raisonnant développement durable, il a compris que cette mesure à caractère social pouvait servir les objectifs économiques de son entreprise. Dès lors, il « mouillera la chemise » pour mener son projet à bon port (cf chapitre 11).

C'est le même état d'esprit qui conduira Yprema à prendre des engagements supérieurs aux obligations légales ou même à s'engager en l'absence de contraintes juridiques – eu égard à son statut de PME – sur des sujets aussi variés que les moyens consacrés à la formation continue des salariés (cf chapitre 7), la place des femmes dans l'entreprise, la diversité culturelle comme critère de recrutement ou bien encore la concertation des riverains et des associations de protection de l'environnement (cf chapitres 10 et 11).



# La qualité et ses déterminants : la formation continue et un laboratoire d'analyses interne



Le laboratoire d'Emerainville (77)

**C**omme nous l'avons vu, les différentes démarches de certification dans lesquelles Yprema s'est engagée depuis plus de 20 ans de façon volontaire, et qui impliquent des procédures d'audit par des organismes agréés extérieurs, apportent aux clients de l'entreprise un haut niveau de garantie quant à la qualité des produits mis en vente. Si Yprema se plie de bonne grâce à des contrôles réguliers de ses process de fabrication et de leur impact sur les salariés d'une part, sur l'environnement et les riverains d'autre part, c'est parce qu'elle a misé très tôt sur deux facteurs déterminants d'une démarche qualité effective : la formation continue et un laboratoire d'analyses interne.

## LA FORMATION CONTINUE POUR UNE MONTÉE COLLECTIVE EN COMPÉTENCE

Si en plusieurs occasions la direction d'Yprema saura aller chercher à l'extérieur de l'entreprise les compétences dont elle a besoin pour franchir un nouveau palier ou prendre un virage stratégique (cf chapitre 8), il n'en est pas moins vrai qu'elle mise depuis toujours sur la formation continue de ses salariés. C'est même un des piliers de son management. On ne sera donc pas surpris d'apprendre que Claude Prigent s'est appliqué à lui-même, et ce très tôt, cette politique d'acquisition de nouvelles compétences pour être plus performant au travail.

Au printemps 1992, Claude Prigent s'inscrit à une formation aux techniques de vente délivrée par le Rémois Patrick Stenpien. Il va d'ailleurs faire appel aux compétences de ce dernier pour aider Yprema à construire sa première stratégie commerciale. Il s'agit alors pour l'entreprise de ne plus dé-

pendre des seules procédures d'appels d'offres (ou ventes d'affaires) et d'aller au contact d'une nouvelle clientèle potentielle au travers de la vente de produits (cf chapitre 9).

En janvier 1993, Claude suit une autre formation, portant celle-ci sur les conséquences et les conditions d'application de la loi de 1992 sur les déchets qui transpose dans le droit français une directive européenne de 1989. La loi fixe un délai de dix ans pour mettre les installations de traitement des déchets en conformité mais le président d'Yprema veut anticiper.

La même année, quand Yprema se porte candidate pour recevoir et recycler les mâchefers des trois usines d'incinération d'Île-de-France en s'engageant à construire une plateforme dédiée à Lagny, Claude sait que l'entreprise doit relever un défi redoutable au plan financier : « À l'époque, notre chiffre d'affaires était de l'ordre de 30 millions de francs (4,5 millions d'euros). Or, pour construire la plateforme, il nous fallait emprunter 15 millions. La banque locale nous avait rétorqué : « Ça ne rentre pas dans nos ratios ! » Au détour d'un catalogue de formation, il découvre un cursus, Futur patron de PME, piloté par Philippe Delecourt, un spécialiste de l'ingénierie financière, auteur du livre *Ouvrir son capital et garder le pouvoir*. Voilà exactement ce qu'il lui faut. Le consultant lui propose un montage à deux niveaux lui permettant de lever des fonds tout en restant majoritaire. Claude s'appuie sur Marc Champion, polytechnicien qui avait eu l'occasion de réaliser beaucoup de chantiers avec Yves Prigent et qui entrera au capital et au conseil d'administration d'Yprema en 1995, pour établir un business plan et solliciter des sociétés de capital-risque. Un premier fonds puis un autre acceptent le challenge ; une holding est créée : Prigent Environnement. Avec l'augmentation de capital, les fonds propres s'étoffent et l'on peut lancer la recherche de financement. Fort de l'appui





Jean-Philippe Benguessoum

de l'établissement financier CCME – qui assure la moitié du financement de la plateforme de Lagny –, le projet se concrétise. Quelques années plus tard, les compétences que Claude a acquises en matière de financement lui permettront de procéder à deux nouvelles augmentations de capital : en l'an 2000, puis en 2008.

L'importance que Claude Prigent accorde à la formation continue vient compléter un goût pour les parcours de vie où le « savoir être » compte autant que le « savoir faire ». « *Claude apprécie les autodidactes* », assure Sébastien Antonio qui a travaillé neuf ans comme serveur dans un restaurant avant d'intégrer l'entreprise. « *Yprema recycle tout !* », confirme, amusé, Bonaventure Luséko N'Tangu, originaire du Zaïre et arrivé en France sous le statut de réfugié politique. Chez Yprema, la formation se fait en continu, en fonction des besoins. C'est un domaine dans lequel elle investit en effet très fortement : chaque année, elle y consacre 4 à 6 % de sa masse salariale. Ainsi, deux ans et demi après son embauche, lorsque Jean-Philippe Benguessoum prend la responsabilité du site classe 3 de Quimper Communauté, il effectue un stage préalable dans une entreprise de travaux publics spécialiste du domaine.

La connaissance se transmet aussi par les plus anciens. C'est ainsi que Bonaventure – entré initialement dans l'entreprise comme « ouvrier d'exécution » – va beaucoup apprendre au cours du mois qu'il passe à la centrale de recyclage de Massy, en 1993. « *Manuel Rodriguez et Martin Dos Santos m'ont permis d'évoluer autrement. Ils m'ont appris mon métier de chef de centre de transit* », explique-t-il.



Manuel Rodriguez

## UN OUTIL DE FORMATION SUR MESURE ET NUMÉRISÉ : EC2

En matière de formation, Yprema n'a pas varié depuis sa création : l'entreprise s'appuie beaucoup sur les savoir-faire internes pour former les nouveaux salariés. Susana Mendes, la secrétaire générale et, à ce titre, directrice des ressources humaines, explique combien cette politique interne apporte de la valeur ajoutée à l'entreprise : « *Nous sommes entrés dans une période où l'on rencontre une vraie pénurie de main-d'œuvre qualifiée en Île-de-France. Trouver un conducteur d'engins, c'est devenu impossible. Donc nous formons des volontaires provenant de métiers totalement différents.* » C'est une forme de « recyclage » des compétences en accord total avec la RSE (responsabilité sociale/sociétale de l'entreprise). Pour cela, l'entreprise s'appuie sur une de ses structures : EC2.

EC2, c'est un héritage. Yves Prigent SA avait créé cette filiale en 1989, la même année donc qu'Yprema. Sa vocation première était de diversifier l'entreprise en allant plus en amont dans les projets. Elle comptait alors deux départements : le premier réalisait des études d'exécution, le second était un laboratoire de contrôle. Son objet lui permettait de faire de la formation mais personne ne songeait encore à utiliser cette possibilité.

En 2014, quand la nécessité de développer les formations en interne devient plus impérieuse – le BTP traverse une nouvelle crise cyclique –, Yprema réactive son numéro d'agrément. Elle va ainsi disposer de son propre organisme



Auréli Cabarrus



Martin Dos Santos

de formation. Elle peut organiser elle-même des formations techniques aussi bien que commerciales, en lien avec ses activités propres : conducteurs d'engins, accueil sur les sites, pilotes d'installation...

Des modules de formation sont même regroupés sur une plateforme numérique destinée aux salariés. « *S'ils veulent vérifier un point, explique Susana, il leur suffit de se connecter au serveur. Ce n'est pas encore un automatisme pour tout le monde, néanmoins le numérique a beaucoup évolué chez Yprema. Quand on songe qu'il fut une époque où il n'y avait qu'un seul ordinateur sur lequel internet était accessible ! C'était en 1998. On y suivait l'évolution du bateau sponsorisé sur la Route du Rhum !* » (cf chapitre 8, sous-chapitre l'art de communiquer).

EC2 entre aussi en jeu dans la consolidation des partenariats : « *Au travers du laboratoire, des formations sont délivrées à des clients. Un autre public concerné est celui des entreprises franchisées. Pour toutes ces personnes, EC2 permet de valoriser les formations délivrées dans le cadre d'Yprema.* »

## LA FORMATION CONTINUE : UN OUTIL PUISSANT D'ÉVOLUTION ET DE PROMOTION INTERNE

Auréli Cabarrus a été formée en 2012, en alternance, comme vendeuse-site sur la plateforme de production de Gennevilliers. Embauchée en 2013 sur le site de Lagny,

elle a continué sa progression dans l'entreprise puisque, après une expérience de commerciale-site, toujours à Lagny, elle a intégré le poste d'assistante transport au siège social à Chennevières. Auréli témoigne : « *Après une formation initiale en management des unités commerciales et une première expérience dans la vente en magasin, je n'étais à priori pas destinée à rejoindre Yprema et le domaine des travaux publics. Mais mon tuteur et mes collègues de la centrale de Gennevilliers m'ont tout de suite intégrée à leur équipe et ont su se montrer patients et pédagogues lors de ma formation. À aucun moment le fait d'être la seule femme du site n'a été un frein à mon intégration. Cette expérience m'a d'ores et déjà beaucoup apporté et m'a permis d'évoluer vers d'autres postes. C'est pour moi non seulement un enrichissement professionnel mais aussi une véritable aventure humaine.* »

Susana Mendes présente un parcours parmi les plus parlants pour illustrer les possibilités d'évolution de carrière qu'offre la politique de management chez Yprema :

« *Je travaille chez Yprema depuis 25 ans. Quand je suis arrivée, j'étais alors la plus jeune de l'effectif. Avec un BTS de secrétaire de direction bilingue en poche, j'avais connu une première expérience professionnelle assez diversifiée au sein d'une entreprise du BTP spécialisée dans la construction de gymnases à ossature bois et de parcs aquatiques. Cette entreprise m'avait recrutée en tant que secrétaire dans les services administratifs, ce qui m'a conduite à traiter divers dossiers inhérents au fonctionnement courant d'une PME : questions juridiques et assurances, contrats de sous-traitance et garanties bancaires,*





EC2, structure de formation lors de sa création en 1989



Formation des commerciaux sur le site d'Emerainville

*services généraux et gestion du parc automobile, etc. J'ai été licenciée pour raison économique. J'avais touché à beaucoup d'aspects de la gestion d'une PME mais j'estimais qu'il me manquait des compétences dans le domaine de la comptabilité et de la gestion, aussi j'ai décidé d'entreprendre une formation.*

*Quand j'ai intégré Yprema après avoir répondu à une offre d'emploi, l'entreprise comptait alors 25 personnes dont cinq au siège social et les 20 autres sur trois sites d'exploitation. Je me suis retrouvée dans une entreprise où le dirigeant accordait sa confiance et encourageait la promotion interne, ce qui est toujours le cas 25 ans plus tard. J'ai commencé comme secrétaire, en charge de l'accueil téléphonique et des relations avec les fournisseurs et les assurances. Un an plus tard on m'a attribué la responsabilité de la paye, ce qui était un domaine nouveau pour moi. Puis j'ai été promue assistante du personnel. Par la suite j'ai connu plusieurs promotions successives comme chef du personnel, directrice des ressources humaines et enfin secrétaire générale. »*

Susana redit l'importance de la formation continue dans le processus d'intégration de nouveaux salariés chez Yprema : « *Nos équipes sont compétentes pour former et intégrer les nouveaux salariés, quelles que soient leur formation initiale et leurs activités précédentes. Nous réalisons même régulièrement des actions d'intégration dans la vie active au bénéfice de personnes qui en sont éloignées. Ce que nous recherchons d'abord, ce sont des personnes volontaires, puis nous les formons; c'est comme cela qu'Yprema s'est développée puisqu'à l'extérieur il n'existe pas de formation liée à notre activité. »*

La secrétaire générale veut aussi souligner la place qu'occupe la formation continue dans le fonctionnement et le budget de la société, une place singulière pour une entreprise de cette taille : « *Chez Yprema, la formation continue fait l'objet d'une politique volontariste. Dans l'idéal l'entreprise voudrait que chaque salarié suive une formation par an et que 50 % des salariés aient trois jours pleins de formation chaque année – nous en sommes à 30 %. Le plan de formation est sollicité par la direction elle-même pour une grande partie. Tout l'encadrement a été inscrit en formation informatique pour mieux appréhender les évolutions technologiques et numériques. »*

## **LA FORMATION CONTINUE : UN ATOUT POUR LE DÉVELOPPEMENT EXTERNE D'YPREMA**

Le rôle central qu'Yprema a donné à la formation de ses salariés dans sa stratégie de croissance va se révéler un atout quand la direction de l'entreprise décide, vers 2012, de construire un modèle de franchise dans le but de diffuser ses savoir-faire en région.

La concrétisation des premières franchises, à partir de 2013, fait prendre conscience à l'ensemble des salariés d'Yprema de tous les savoir-faire et compétences que l'entreprise a fabriqués et cultivés au fil de son histoire. Elle permet également de « *valoriser la capacité des salariés de l'entreprise à former les autres à nos métiers* », explique Susana. Une capacité dont tous n'avaient pas jusque-là pris la juste mesure et qui a toujours permis à Yprema d'ac-

cueillir parmi ses salariés des personnes issues d'horizons très divers – comme l'hôtellerie – et de les faire progresser dans un métier totalement différent. « *La franchise déclenche cette prise de conscience et c'est valorisant.* »

Comme nous l'avons vu précédemment (partie I, chapitre 4), les témoignages des dirigeants des entreprises régionales avec lesquelles des accords de franchise ont été signés confirment le savoir-faire d'Yprema dans la transmission des connaissances scientifiques et techniques.

## **AVEC SON PROPRE LABORATOIRE, YPREMA A TOUT D'UNE GRANDE**

### **La création du laboratoire en 1992**

La qualité des produits mis en vente repose d'abord sur une sélection adéquate du gisement à recycler, mais des machines performantes et des personnels efficaces dans la manutention sur les plateformes de production ne sont pas des conditions suffisantes. « *Je savais que les analyses de matériaux, c'était déterminant* », raconte Claude. Comment vendre un matériau si vous ne connaissez pas ses caractéristiques ? Initialement, l'entreprise faisait appel à des laboratoires extérieurs dont la disponibilité n'était pas toujours suffisante. L'amélioration de la qualité passait par la multiplication, voire la systématisation des essais. Aussi Yprema achète le matériel nécessaire et embauche un technicien de laboratoire en 1992. Jean-Luc Dimanche est antillais. Il va rester plusieurs années dans l'entreprise avant de retourner dans sa région d'origine.

### **Transformer une contrainte en atout**

Quand un client souhaitait un essai spécifique, Yprema investissait dans le matériel nécessaire : teneur en eau, granulométrie, essais de dureté, lixiviation... Elle finit par réaliser plus de mesures que n'en font les carriers sur les matériaux naturels... et embauche un second technicien.

Les résultats bouleversent les idées reçues : le béton concassé apparaît d'une qualité supérieure à bien des matériaux naturels. Est-ce étonnant ? Pas vraiment car pour faire du béton, on choisit les meilleurs sables et gravillons : dans l'hexagone, on dispose d'une matière première de qualité un peu partout. Le béton est un produit sophistiqué qui doit travailler à la fois à la compression et à la traction. C'est pour cela que les granulats qui le composent doivent se marier idéalement aux ferrailles. Une



Jean-Luc Dimanche





Hugues Coulibaly

fois concassé, le produit retrouve ses anciennes caractéristiques ! De fait, Yprema a transformé une contrainte en atout !

### **Prouver, c'est renforcer sa crédibilité**

En multipliant les essais, Yprema démonte les critiques que portent certains sur les matériaux recyclés. Pourtant les salariés eux-mêmes se posent des questions : pourquoi faire des essais alors que les résultats sont toujours bons ? Il faut les motiver ! Car la multiplication des essais est aussi gage de crédibilité : on montre aux clients des résultats datant de deux ou trois mois et non de l'année précédente. Ces essais sont normés et régulièrement contrôlés. De la même façon, tout problème constaté impose immédiatement un prélèvement et les analyses correspondantes. « *Le résultat du contrôle qualité continu, c'est que 95 à 98 % des produits sont conformes. Nous ne sommes pas nombreux à en faire autant* », constate Claude avec satisfaction.

En mettant l'accent sur la qualité, Yprema ne se contente pas d'actionner un levier supplémentaire pour vendre sa production. Dans ces années quatre-vingt-dix elle accentue, sans bien encore l'appréhender, son engagement pour le développement durable : car même si elle ne le formule pas encore dans ces termes, l'entreprise bascule déjà de fait, par son approche, de la notion de déchet à celle de produit.

### **Les mêmes normes que pour les matériaux issus des carrières**

Implanté à l'origine au siège social à Chennevières-sur-Marne, le laboratoire est aujourd'hui installé dans les locaux d'Émerainville. Sylvain Deleporte, qui est entré dans l'entreprise en 1999 comme technicien après avoir travaillé en carrière, en est le responsable. « *Si c'est la norme, il l'applique ! Il a la rigueur dans le sang* » constate Claude Prigent. Avec son adjoint Hugues Coulibaly, recruté en 2001, Sylvain est capable de descendre dans le détail des essais, d'expliquer pourquoi telle ou telle chose est impossible à réaliser.

« *Yprema s'était fixée pour exigence de démontrer que les matériaux recyclés offraient les mêmes caractéristiques que les matériaux naturels en provenance des carrières* », explique Sylvain, qui précise : « *Cela supposait donc que nous puissions réaliser les mêmes analyses. D'ailleurs, nous disposons d'équipements que certaines carrières n'ont pas, par exemple pour réaliser l'essai normalisé Los*



Les franchisés CBM dans le labo d'Emerainville



Essai de percolation en colonne ascendante

*Angeles. Celui-ci consiste à évaluer la résistance à la fragmentation d'un matériau en « éclatant » et en « écrasant » la partie gravillon de l'échantillon par chocs au moyen de boulets normalisés qui se trouvent dans la machine adaptée à cet essai, appelée Machine à Los Angeles. Nous répondons donc aux normes qui s'appliquent aux granulats, comme dans les carrières. »*

### **De la lixiviation à la percolation... pour devenir un leader des essais sur matériaux routiers en France**

Depuis 2009, le laboratoire est découpé en deux parties distinctes – la chimie d'un côté, la géotechnique de l'autre –, auxquelles s'ajoute un local pour les essais bruyants. Aussi bien équipé que les laboratoires des entreprises routières, le laboratoire d'Yprema figure sur la liste de ceux qu'on peut consulter pour des essais préalables, indépendamment de l'implication de l'entreprise-mère dans le projet. Aujourd'hui, avec l'évolution régulière de la réglementation internationale, l'approche des essais sur les matériaux ne cesse de se transformer. Il faut mettre à l'épreuve des faits, normes ou données théoriques. Il existait en France,



Test rapide de détection de plâtre ou de gypse

en tout et pour tout, deux laboratoires capables de ce genre d'essais. Yprema a décidé de créer le troisième. Pour la percolation, il faut du matériel de plus en plus sophistiqué qu'elle fait fabriquer sur mesure, en Allemagne.

### **La systématisation des contrôles qualité : du laboratoire central aux mini-labos sur les sites de production**

À partir de la fin des années quatre-vingt-dix, Yprema a renforcé les contrôles qualité à la fois sur les dépôts de déconstructions et sur les matériaux qu'elle produit. Le rôle de l'accueil sur chacune des plateformes – en complément des tests toujours réalisés par le laboratoire – est devenu déterminant : il est investi d'une vraie mission de contrôle qualité. Il est tout d'abord chargé d'effectuer des analyses sur les matériaux produits par la plateforme : pour chacun d'entre eux, les résultats doivent correspondre aux spécifications indiquées sur la fiche technique, mise au point par le laboratoire en 1995. Sylvain Deleporte et Hugues Coulibaly témoignent : « Yprema a mis au point un système de fiches techniques pour chacun des produits qu'elle met en vente,





Test de sulfate

*ce qui représente un engagement contractuel vis-à-vis du client. Ce travail réalisé par le laboratoire entre dans la stratégie commerciale. Toujours en appui du service commercial, le laboratoire sait proposer des alternatives aux matériaux naturels, en offrant au client des variantes, par exemple une grave béton sur couche de 45 centimètres d'épaisseur à la place d'une couche de 25 centimètres de grave ciment. Nous remettons au client des certificats de capacité obtenus auprès des utilisateurs précédents de nos matériaux sur leurs chantiers. »*

En définitive, Yprema a mis en place un processus de fabrication exigeant, depuis la sélection des déconstructions de chantier jusqu'à la caractérisation technique des matériaux recyclés, qui mobilise tous les salariés d'exploitation et fait la réputation de l'entreprise : *« Nous considérons que la qualité des produits recyclés mis en vente est directement corrélée à la qualité des produits acceptés en entrée sur les différentes plateformes de production. Notre niveau d'exigence nous a conduits à compléter le laboratoire central par des mini-labos sur tous les sites. Nous avons mis au point des tests efficaces qui se réalisent en un temps très court, ce qui a permis de les systématiser. Par exemple, les tests sur la présence de sulfates, conçus dans notre laboratoire central, sont réalisés en 30 secondes par le personnel qui opère à l'entrée de nos sites. D'autres tests sont réalisés quotidiennement sur les différentes plateformes d'Yprema :*

- tests sur la teneur en eau des matériaux, à l'aide d'étuves,*
- tests sur la présence de goudron dans les matériaux à l'entrée, qui demandent 20 secondes,*
- tests sur l'argilosité des produits finis, qui sont réalisés en 45 minutes,*





**YPREMA** YPREMA Emerairville

VIA **BON D'ACCEPTATION PRÉALABLE** No 40212511 APPORT MATERIAUX BRUT

Date : 12/02/2015  
 Heure : 09:59  
 Véhicule : 123ABC75 Transporteur : XXXX TRANSPORT

Poids à vide : 15.000 To Poids à charge : 31.200 To  
 Poids net : 11.556 To

No DSD : 111556 Du 12/02/2015 à 09/59

Produit : DALLAGE MINCE < 20 cm Code déchet : 170101  
 Client : MARTIN TP  
 Chantier : PARTIS  
 Ville : PARTIS  
 Ref Cde : CDE 14327

Accusé d'acceptation

Signatures : \_\_\_\_\_  
 Chauffeur



**YPREMA** Site YPREMA

Siège social 7 rue Condorcet - 94437 CHENNEVIERES/MARNE CEDEX  
 Tel : 01 49 62 01 23 / mail : siege.idf@yprema.fr

**ATTESTATION DE CONFORMITE PRODUIT** No : 40094806 Date : 03/01/11 Heure : 16:38

Véhicule : 901CHT77 Client : NATURE ET PAYSAGES  
 Transporteur : TRANSPORTEUR DIVERS 71 rue ampère  
 Tare : 14.450 T Brut : 27.950 T 77402 LAGNY SUR MARNE  
 Net : 13.500 T Maître d'ouvrage :  
 DSD : 31729 Du 03/01/2011 à 16:38 Chantier :  
 Ville : GOURNAY-SUR-MARNE 7 Km

Produit : C70 CAILLOUX BETON CONCASSE 30/70 13.500 T

Réf Cde : BDC 30 Réf Cht : \_\_\_\_\_

Signature Yprema Signature Chauffeur Signature Client

LES CONDUCTEURS SONT RESPONSABLES DE LEUR PTAC : "SURCHARGES INTERDITES"

- tests sur la présence d'hydrocarbures, qui demandent moins d'une heure,
- tests sur le pourcentage de sulfates dans les produits finis, qui se font en 30 minutes. »

### Des garanties apportées aux clients : certification des produits et assurance-responsabilité professionnelle du producteur

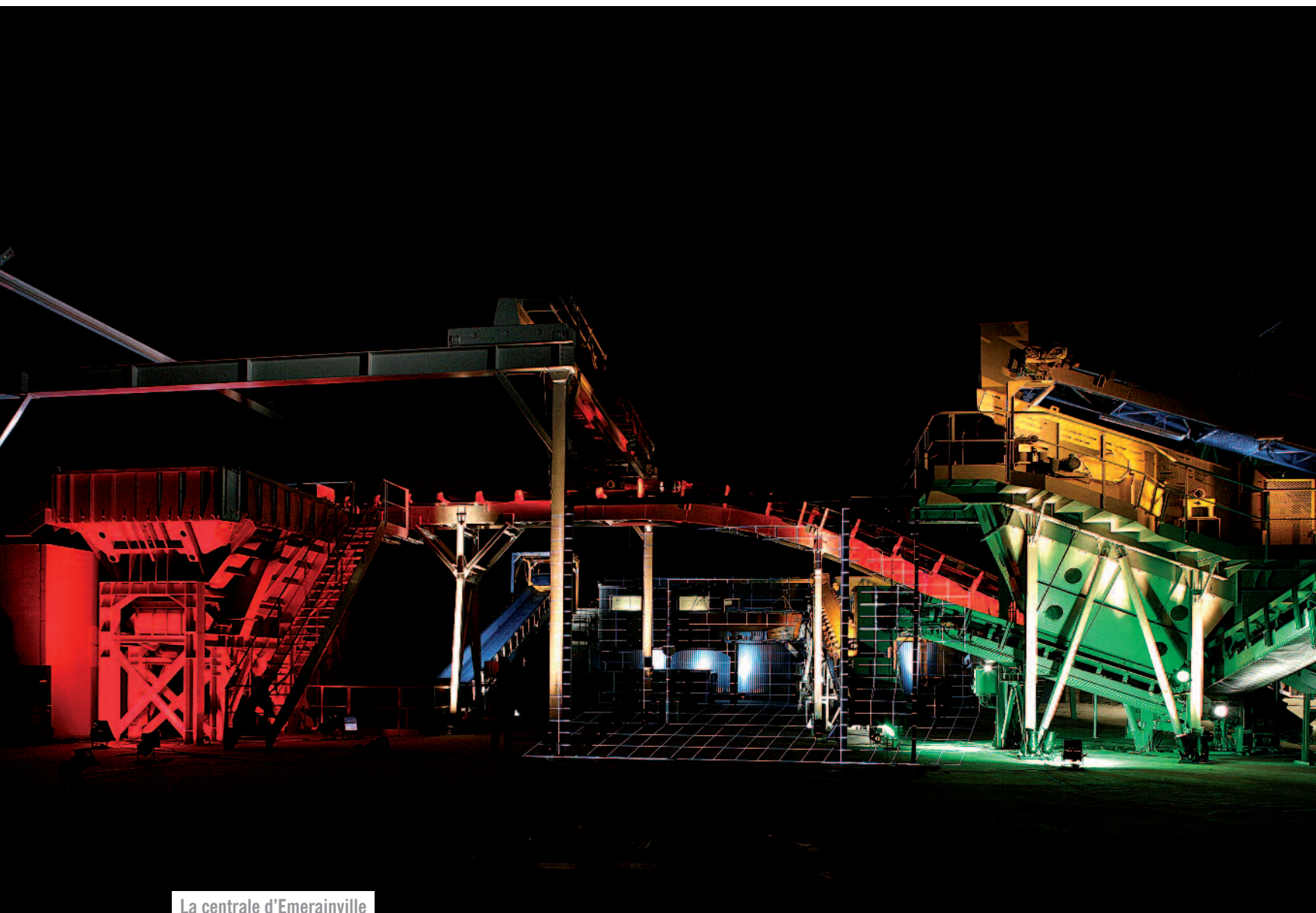
La démarche qualité d'Yprema aboutira en 2015 à la création d'un bon de dépôt, appelé « bon d'acceptation préalable » ou BAP, et d'une certification à la sortie, l'« attestation de conformité » ou AC. Les deux documents sont systématiquement remis aux clients de l'entreprise que sont, pour l'essentiel, les professionnels du BTP. Ces derniers peuvent faire valoir ces documents auprès de leurs propres clients et des autorités de contrôle.

Ces documents de garantie ainsi remis aux clients sont rendus possibles par la qualité des équipements du laboratoire et toute une chaîne de qualification qui va du responsable de laboratoire au technicien de production. Ils sont l'expression d'une « culture du service » qu'Yprema s'est attachée à développer en même temps qu'elle grandissait (cf chapitre 9).

Les garanties ainsi apportées à chaque client se trouvent complétées par une assurance « responsabilité professionnelle des fabricants de matériaux de construction » qu'Yprema renouvelle chaque année auprès d'un assureur spécialisé : la Société mutuelle d'assurance du bâtiment et des travaux publics (SMABTP). Le contrat d'assurance couvre l'ensemble des matériaux vendus par l'entreprise.



# L'esprit d'innovation



La centrale d'Emerainville

**S**i la création d'un laboratoire interne dès 1992 avait mis très tôt en évidence l'importance qu'Yprema accorde à l'innovation, bien d'autres axes de développement sont venus confirmer cette orientation stratégique. Innover ? Un esprit de famille... En 1979, Yves Prigent SA avait créé la première caméra d'inspection des canalisations qui fonctionnait avec une caméra vidéo... et un moteur d'essuie-glaces !

## DES MACHINES ET DES ÉQUIPEMENTS AU TOP

Pas d'industrie sans machines, bien entendu. Encore faut-il savoir identifier celles qui répondront au besoin et apporteront la meilleure productivité.

### Le concasseur de Massy : « l'ancêtre »

La première machine – montée tout d'abord à blanc par Manuel Rodrigues dans la cour du siège d'Yprema à Chennevières-sur-Marne – était particulièrement performante et robuste. Yves Prigent était allé la chercher en Lorraine : un investissement colossal pour l'entreprise à l'époque. En 1995, Claude lui avait adjoint un système de pré-criblage pour éliminer les éléments les plus fins que l'on trouve dans les couches de chaussée. En 2005, après une quinzaine d'années de fonctionnement, il était temps de changer son alimentateur électrique, d'autant que les techniques de sécurité avaient beaucoup évolué : le nouveau matériel s'arrête automatiquement au moindre problème. Le premier concasseur de Massy sera remplacé au terme de 30 années de bons et loyaux services.

Outre les concasseurs, Yprema fait appel à différents types d'engins pour traiter les déconstructions qu'elle reçoit sur ses plateformes et fabriquer ses matériaux : BRH ou brise-roche hydraulique, pelle hydraulique, scalpeur, cribleur, compresseur, pont-basculé, tracteur.

### Le souci d'être efficace

Avec les engins de travaux, le laboratoire central d'Émerainville et les mini-labos sur les sites d'exploitation sont d'autres témoins majeurs du souci de doter l'entreprise d'équipements certes à la pointe de la technologie mais surtout fonctionnels.

Aujourd'hui, Angélique Robineau, qu'Yprema a recrutée en octobre 2017 en lui donnant pour mission de rationaliser tous les achats dans une approche développement durable, veut souligner que l'entreprise, loin de sombrer dans la folie des grandeurs, recherche avant tout l'efficacité : « *Les chantiers du Grand Paris sont une opportunité mais une opportunité qu'Yprema aborde de façon raisonnée. Il faut renouveler les équipements vite mais bien. On réindustrialise tous les sites, on renouvelle les pré-cribleurs (ou scalpeurs dans le vocabulaire professionnel), les compresseurs. Et tout cela on le fait dans une gestion de projet qui fait appel à la concertation pour bien appréhender les réalités du terrain. La dimension investissement est très importante dans l'entreprise et en tant que responsable des achats, j'y prends beaucoup de plaisir* » (cf chapitres 10 et 11).



Manuel Rodrigues, premier chef de centrale de Massy, a contribué, par son sens de l'organisation et son exigence de qualité, à donner des bases solides à la plateforme. Il est devenu une véritable référence au sein de l'entreprise.





Réalisation d'une carrière équestre avec une fondation en EcoGrave à Lésigny (77)

## CRÉER DE NOUVEAUX PRODUITS POUR RÉPONDRE À DES BESOINS

Yprema est née d'une activité de recyclage des matériaux de déconstruction du BTP – blocs de béton et couches de chaussée démontées – qui lui servent de matière première pour fabriquer des cailloux et des graves. Cette activité est toujours d'actualité mais, au fil des années, l'entreprise a su créer de nouveaux produits capables de répondre à de réels besoins. Pour ce faire, elle a mis à profit la connaissance des métiers du BTP que ses dirigeants ont acquise sur le terrain – « *j'ai passé 15 ans sur les chantiers quand j'étais salarié d'Yves Prigent SA* », nous dit Claude – ainsi que l'atout-majeur que représentent le laboratoire interne et ses salariés.

### Un mâchefer recyclé pour les chantiers ferroviaires : l'EcoGrave R

Nous avons vu comment le laboratoire d'Yprema a su stabiliser et standardiser la production d'un matériau issu du recyclage des mâchefers d'incinération : l'EcoGrave est un produit labellisé Yprema. Depuis sa conception dans le mi-



Gérald Bertrand

lieu des années quatre-vingt-dix, les usages de ce matériau ont été multiples : fondation de route, remblai de tranchée, couche de forme de chaussée, sol équestre.

L'entreprise a su descendre à un niveau encore plus fin dans la fabrication de matériaux à la demande en concevant une grave spécifiquement adaptée aux préconisations techniques de la SNCF et de ses sociétés satellites (ex-Réseau Ferré de France) pour l'entretien des voies ferrées.

### Une terre d'excavation chaulée pour les remblais et les terrassements : l'Urbasol

Jusqu'en 2005, les terres inertes n'étaient pour Yprema qu'une activité annexe, sans réelle valeur ajoutée. L'entreprise rendait simplement service à ses clients en acceptant les dépôts de terres pour leur faire gagner du temps. Ses sites franciliens jouaient le rôle de centres de transit pour les terres excavées en région parisienne. Elle affrétait des semi-remorques pour les évacuer en Installation de stockage de déchets inertes (ISDI). De fil en aiguille, cette activité annexe va se transformer en une filière à part entière qui prendra une dimension stratégique pour l'entreprise à la fin des années 2000.



C'est en 2004 que Gérald Bertrand, à l'époque directeur d'exploitation de la filière béton concassé, réalise l'intérêt qu'il y aurait à faire quelque chose de ces terres inertes : « *C'est lui qui a attiré mon attention sur le problème* », raconte Claude Prigent. Pourquoi gaspiller ces terres de qualité en les envoyant en décharge ? Il était possible de les traiter pour les réutiliser sur les chantiers de travaux publics : il suffisait d'ajouter de la chaux pour les stabiliser. La visite du site d'un spécialiste lillois, Devarem, contribue à la décision. Le projet est lancé, les essais sont concluants et le nom du nouveau produit tout trouvé : ce sera l'URBASOL — URBA comme "urbain". Car l'objectif est précisément de contribuer à un développement urbain raisonné : réduire l'entassement de terres en Installation de stockage des déchets inertes (ISDI), limiter les transports en camions sur de grandes distances, éviter de piller les matériaux naturels pour réaliser les travaux nécessaires en recyclant les terres de qualité...

### **30 % des terres sont valorisables !**

La machine est un engin mobile qu'on installe sur le site de Massy. Après quelques ajustements, la production décolle et les ventes avec elle dès la fin du premier trimestre 2007. Yprema s'emploie petit à petit à améliorer la qualité du produit, en multipliant les analyses en laboratoire et les retours d'expérience. Le choix des terres est un point essentiel : l'expérience des salariés est mise à profit. Et les volumes de terres réceptionnés à Massy sont tels que la sélection n'est plus un problème : « *J'avais estimé qu'environ 30 % des terres entrantes étaient valorisables, explique Sylvain Deleporte, le responsable du laboratoire. Or, on n'en recycle encore que 10 % !* » Le potentiel est important !

### **Une seconde installation de production de l'Urbasol pour une forte demande**

Initialement, l'entreprise n'avait prévu qu'un lieu unique de production. Courant 2007, un concours de circonstances va conduire à en réaliser un second, à Lagny-sur-Marne : la perte du marché des mâchefers. Celle-ci libère toute une plateforme sur le site, dirigé à l'époque par Yvon Liziard et son binôme Thierry Haas. C'est l'opportunité de développer l'Urbasol et d'en faire une véritable filière, en tirant les leçons de l'expérience de Massy : l'entreprise choisit une machine fixe, mieux adaptée aux contraintes de production. La production d'Urbasol monte en régime : « *On avait beaucoup d'apports à l'époque. Et une forte demande également : on faisait même venir des terres du site de*



La production de l'Urbasol





Le site de Lagny-sur-Marne (77) en production d'Urbasol

*Gennevilliers par péniche, pour pouvoir satisfaire les clients* », raconte Yvon Lizard. Comme les sites d'Yprema sont beaucoup plus proches des chantiers que les "décharges ultimes" (ISDI), les terres peuvent être évacuées par des rotations fréquentes, au fil de la journée de travail : les créneaux horaires sont moins contraints, les cadences moins impératives, les transports optimisés. Yprema tire parti de l'avantage décisif que représentent ses sites bien placés autour de Paris à l'heure où les coûts de transport en région parisienne explosent. Une partie de ces terres sera évacuée en stockage, à des heures plus adaptées ; une autre sera recyclée pour repartir sur les chantiers.

### **Des chantiers de proximité**

Les chantiers sont en effet nombreux à proximité. La plupart des clients sont des entreprises, comme TPIDF, qui réalisent des remblais autour de bâtiments, ou, comme TERCA, qui remblaient les tranchées dans lesquelles elles ont enterré leurs fourreaux ou leurs câbles. « *De petites unités de production* », estime Yvon Lizard.

Parfois les chantiers seront plus impressionnants comme, en 2013, celui de la centrale EDF de Vaires-sur-Marne – démolition des installations et remise en état des terrains. Lagny fournit l'Urbasol pour les travaux : « *Il y avait du volume ! L'objectif était de rendre la plateforme propre, purgée au client. Et l'État – ou les entreprises comme EDF qui en dépendent – est tatillon ! Il fallait faire un rendu du sol avec des portances... L'Urbasol convenait très bien.* » Le produit semble avoir trouvé son public. C'était compter sans la crise financière de 2008 qui allait plomber toute l'économie.

Toutes les activités d'Yprema sont touchées par la chute de la demande, même son nouveau produit-phare : l'Urbasol. Mais la politique commerciale renouvelée qu'Yprema commence à construire alors autour de la « culture du service » lui permettra de redresser la tête (cf chapitre 9).





Yvon Lizard

### Le Ceramiom : une nouvelle céramique

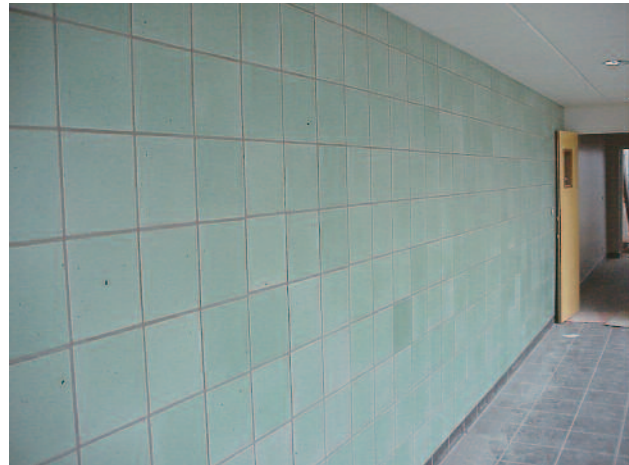
En 2004, l'intérêt d'Yprema pour la recherche et l'innovation conduit l'entreprise à participer à la conception d'une céramique composée à raison de 15 à 20 % de mâchefers d'incinération, en substitution d'un matériau naturel : le feldspath. Outre la préservation de ressources naturelles, l'incorporation de mâchefers apporte des gains de productivité, telles que des économies d'énergie, grâce à la réduction des temps et des températures de cuisson. Le Ceramiom est né. Il est le fruit d'un partenariat avec la Société française de céramique, le CRITT Chimie Environnement et l'ADEME.

Les premiers clients, eux-mêmes producteurs de mâchefers, seront le SYCTOM de l'agglomération parisienne et le SIETREM de Marne-la-Vallée qui vont aménager respectivement le hall d'entrée du nouveau centre de tri de Nanterre et des bureaux du nouveau siège social du SIETREM à Saint-Thibault-des-Vignes.

### LES BONS RECRUTEMENTS

L'esprit d'innovation se constate aussi dans la capacité d'un dirigeant à faire appel à des compétences extérieures quand celles-ci lui apparaissent nécessaires pour permettre à l'entreprise de relever un défi ou de franchir un cap. Il lui faut savoir repérer les personnes qui présentent les compétences recherchées et qui pourront à la fois se reconnaître dans le projet de l'entreprise et la démarche qui l'anime, en l'occurrence le développement durable.

En 1993, quand Yprema se porte candidate pour recevoir et recycler les mâchefers des trois usines d'incinération de



Le Ceramiom mis en œuvre au centre de tri de Nanterre (92) et au siège du SIETREM (77)



l'Île-de-France, Claude Prigent sait que l'entreprise doit prendre une nouvelle dimension. Aussi décide-t-il de recruter coup sur coup un directeur financier et un ingénieur des Mines de Douai, Vincent Basuyau, futur directeur général. « *Il ne suffit pas d'être bon, raconte Claude, il faut être très bon* ».

Embauché en septembre 1995 comme directeur technique, Vincent Basuyau est un homme brillant qui contribuera fortement au développement d'Yprema en impulsant la seconde phase de la vie de l'entreprise. « *Prouver, c'était lui !*, estime Claude. *Lorsqu'il y avait une discussion avec les responsables des laboratoires de l'Équipement, il ne lâchait jamais !* » C'est grâce à lui que l'entreprise décroche l'ISO 9002 en 1999. Par la suite, la norme 9001 – qui intègre la satisfaction client – remplacera l'ISO 9002.





Vincent Basuyau



Véronique Dehertogh



Production de la grave industrielle

Quand Vincent Basuyau intègre Yprema, il quitte un grand groupe et présente un solide bagage scientifique. Il vient de passer dix ans dans le secteur des matériaux naturels et possède de solides connaissances en géotechnique et en matière d'essais de matériaux. Convaincu de l'avenir du recyclage et de l'importance du développement durable, il sait en parler mieux que quiconque et, de 1995 à 2002, ses éditoriaux sur le sujet dans la feuille d'information de l'entreprise – *Yprema Matériaux* –, seront remarqués. Grâce à lui, l'entreprise va banaliser le recyclage des mâchefers, tout en améliorant le recyclage du béton. Il va notamment se battre pour démontrer que les matériaux recyclés ont une qualité comparable aux matériaux naturels. En 2002, Vincent quittera Yprema pour relever de nouveaux défis professionnels, toujours dans le secteur du BTP, qui l'amèneront finalement à occuper un poste de direction à la Commission européenne.

Peut-on avoir travaillé pendant 20 ans dans la production de programmes pour la télévision... et se retrouver directrice de la gestion et des finances d'une PME du BTP ? Chez Yprema, oui ! C'est le parcours pour le moins atypique de Véronique Dehertogh, de ceux que Claude Prigent apprécie particulièrement. Pas d'œillères ! « *Je suis le témoin vivant de l'ouverture d'esprit qui caractérise Yprema*, souligne Véronique, *car j'ai été recrutée à plus de 50 ans, ce qui est rare dans l'économie aujourd'hui. Avec en poche une maîtrise en sciences et techniques comptables et financières puis un Certificat supérieur d'organisation et de gestion, j'ai travaillé pendant sept ans chez KPMG, où j'étais auditrice financière, puis pendant deux décennies j'ai travaillé pour différentes sociétés audiovisuelles privées*

*qui produisaient des émissions pour la télévision dans des genres divers : jeux, magazines, documentaires, fictions. Depuis dix ans, je travaille chez Yprema où je traite notamment les relations bancaires en face à face. La mise en relation s'est faite de façon indépendante du cadre professionnel, par le biais d'une connaissance commune. » Pas d'œillères donc, mais des antennes déployées!*

## L'EUROPE COMME ACCÉLÉRATEUR

De tout temps, l'Europe a été un terrain d'enseignement et d'échanges d'expériences pour les dirigeants d'Yprema. Pour le plus grand bien de l'entreprise.

En 1993, Claude Prigent et Maryse Le Goff, alors secrétaire au service administratif, participent à un séminaire de la Fédération Européenne du Recyclage, à Mayhofen, dans le Tyrol Autrichien. Ils y rencontrent des responsables de PME qui semblent avoir trouvé le modèle idéal et en vivent bien. Les deux Bretons observent, écoutent. C'est un peu difficile, certes, parce que les débats se déroulent en allemand. Une langue qu'ils ne maîtrisent ni l'un ni l'autre. Le déclic a lieu le jour où l'un des participants expose l'organisation de son site et explique comment il sépare les matériaux entrants par nature. « *J'aurais dû y penser avant lui ! En rentrant, on a dit : on sépare !* », rapporte Claude Prigent.

Jusqu'à-là, en effet, couches de chaussées comme béton de démolition étaient déposés en un tas unique, et tout passait dans le concasseur. « *Les gars étaient contents*



La centrale de Trappes (78)

quand ils y avaient mis beaucoup de matériaux au fil de leur journée de travail. C'était une logique de production. » Et c'était totalement légitime : c'est bien avec cette démarche qu'Yprema avait réussi sa croissance remarquable des premières années. « Ils pouvaient être fiers », ajoute Claude.

D'ailleurs, les salariés ne comprennent pas : pourquoi changer ? Puisque ça marche ! Il faudra plus d'un an pour les convaincre de l'intérêt de la méthode : non seulement les couches de chaussée sont plus faciles à concasser, mais c'est surtout le début de deux véritables gammes, avec des produits qui répondent à des besoins différents. De ce fait, l'entreprise traite, en un jour, 50 % de plus de couches de chaussée que de béton. Mais comment baptiser ce nouveau produit aux caractéristiques spécifiques ? « Un jour, un client nous a demandé du "matériau industriel", se rappelle Maryse Le Goff. Et l'on s'est dit : voilà ! Ce sera de la GRAVE INDUSTRIELLE ! » Elle est vendue moins cher que le béton et connaît un tel succès qu'il faut en augmenter le prix !

Entre 1993 et 1994, alors que le secteur du BTP traverse une crise, la progression du chiffre d'affaires comme du tonnage est fulgurante : la croissance est de 40 %. « On faisait quelque chose qui avait du sens et rencontrait une clientèle », analyse Claude. Les entrepreneurs recherchent des matériaux de qualité mais bon marché. C'est justement le créneau d'Yprema : la crise se transforme en opportunité. Sur le site de Trappes, la Direction renforce l'équipe.

### Projets de recherche Mashroad et Inerwaste

Dans les années quatre-vingt-dix, Yprema s'engage très activement dans deux projets de recherche subventionnés par la Commission européenne : Mashroad et Inerwaste. Le projet Mashroad, qui vise à développer la valorisation en construction des mâchefers d'incinération au meilleur niveau d'exigences environnementales, regroupe des entreprises et des centres de recherche des Pays-Bas, d'Italie et de France. Mené de 1996 à 1999, le travail de recherche a pour but d'identifier le liant le plus adapté pour optimiser les performances mécaniques des mâchefers et pour minimiser le relavage du matériau. Vincent Basuyau, alors





Yvan Bourgnon sur la Route du Rhum

directeur général d'Yprema, en est le coordinateur. Le programme européen débouchera sur un nouveau produit qu'Yprema commercialisera : l'EcoGrave C – C comme Cibelcor, du nom du liant sélectionné.

### **Participation à Comethe : projet européen en faveur de l'économie circulaire**

En 2007, Yprema participe au projet Comethe, financé également sur fonds européens et dont l'objectif est de valoriser des zones industrielles, en jouant sur les industries de catégories différentes qui y sont implantées. Il s'agit d'organiser une zone industrielle en économisant au maximum les ressources et, dans cet esprit, d'échanger des flux de matières. Cinq ou six sites français vont se fédérer dans le cadre de ce projet auquel participeront une dizaine de structures : autant d'expérimentations pour mettre au point une méthode transposable plus largement en Europe.

### **L'ART DE COMMUNIQUER**

La communication d'Yprema vers l'extérieur présente la particularité de ne pas s'adresser uniquement aux professionnels du BTP et aux donneurs d'ordre mais à un public plus large s'intéressant à ce secteur d'activité, voire au grand public. Ce choix, que Claude Prigent a fait dès le milieu des années quatre-vingt-dix, est d'autant plus remarquable et innovant de la part d'une entreprise de cette taille qui n'aura longtemps compté que quelques dizaines de salariés et vient tout juste d'atteindre la centaine. C'est que la direction d'Yprema considère que son activité, au-delà de la fonction de production, la conduit à remplir *de facto* une mission d'intérêt général : préserver les ressources naturelles et réduire les émissions de gaz à effet de serre en proposant aux entreprises du BTP, et ce faisant à ceux qui leur passent commande, des solutions de dépôt pour leurs déchets et des matériaux alternatifs issus du recyclage pour les travaux de construction... et tout cela au plus près des chantiers.



Suren Erckman et Isabelle Autissier

### L' « écologie industrielle » comme slogan : préfiguration de l'économie circulaire

Dans la seconde moitié des années quatre-vingt-dix, avec la création de l'activité de mâchefers et l'objectif de dupliquer en région ce qu'elle fait en Île-de-France apparaît la nécessité, à double titre, de travailler l'image de l'entreprise et de la faire connaître. Mais comment s'y prendre ? Début octobre 1998, Claude Prigent lit dans *Le Journal du Dimanche* qu'à un mois du départ de la Route du Rhum, Yvan, le frère de Laurent Bourgnon, n'a toujours pas de sponsor. La plupart des élus ne lisent-ils pas *l'Équipe* ? Ce serait l'occasion d'associer le nom d'Yprema à un événement sportif toujours commenté dans les colonnes du journal. La décision est prise de sponsoriser le marin et son trimaran.

Reste à trouver un slogan qui claque au vent! Claude Prigent va le dénicher dans *Libération* – « *je lis ce journal depuis 1973 !* » – le jour précis où il se rend à La Trinité-sur-Mer pour rencontrer Yvan Bourgnon. Une double page présente l'expert international Suren Erkman, promoteur d'un nouveau concept : l'écologie industrielle. Son objectif est de valoriser une nouvelle façon de « faire de l'économie », pour mieux prendre en compte le monde qui nous entoure. N'est-ce pas justement l'ambition d'Yprema ? Depuis ses débuts, l'entreprise fait en sorte qu'à partir de ses différentes plateformes de production et dans le périmètre d'intervention de chacune de celles-ci, les déchets des uns deviennent les produits des autres, voire que les émetteurs de déchets soient aussi les utilisateurs des produits obtenus au terme du process de recyclage.

L'article de *Libération* expose la démarche de Kalundborg, une ville de 50 000 habitants au Danemark, pionnière de l'écologie industrielle. « *Eurêka !* se dit Claude, *on va mettre : "Yprema, l'écologie industrielle" !* »

Quelque temps plus tard, Claude fait la rencontre de la navigatrice et écrivaine Isabelle Autissier, la première femme qui a bouclé un tour du monde à la voile dans le cadre d'une course. En 2000, elle doit participer à la course Lorient – Saint-Barth sur un classe Figaro : Yprema devient son sponsor. Le bateau s'appellera lui aussi « Yprema, l'écologie industrielle » ! Isabelle dit à Claude : « *Vous devriez demander à Suren Erckman d'être le parrain du bateau* ». C'est ainsi que le chercheur suisse viendra à La Forêt-Fouesnant puis sera invité à participer à une assemblée générale d'Yprema, au golf de Gretz-Armainvilliers, pour expliquer sa vision à toute l'entreprise.

Agronome de formation, spécialisée en halieutique, Isabelle Autissier est très engagée dans la protection de l'environnement et présidera d'ailleurs la branche française du Fonds mondial pour la nature (WWF) à partir de 2009. En 2007, elle organise l'expédition Georgia Sat dont l'objectif, au fil d'une croisière vers les mers australes, est de juger de l'impact de l'homme sur l'environnement. Yprema soutient ce projet. Et le 9 avril 2009, Isabelle Autissier sera la « marraine » de la cérémonie d'inauguration de la plateforme rénovée d'Émerainville.

Après la rencontre avec Suren Erckman en 1999, Yprema met immédiatement en pratique le concept d'écologie industrielle en proposant que les eaux de récupération des mâchefers de son site de stockage de Saint-Thibault-des-Vignes soient réutilisées par l'usine d'incinération implantée sur la commune pour éteindre son propre mâchefer en sortie de four. Après analyse de l'eau, l'usine sera convaincue et des canalisations seront aménagées sous le chemin de halage : « *C'est comme ça que nous avons mis en œuvre de façon consciente les principes de l'économie circulaire* », conclut Gérard Bertrand, ancien directeur des travaux d'Yprema.

En effet, ce concept d' « écologie industrielle » préfigurait ce qu'on appellerait quelques années plus tard l'économie circulaire, un concept certes pensé dès 1972 par des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) dans un rapport intitulé *The limits to growth* (Les limites de la croissance) mais qui ne sera popularisé qu'à partir de 2009 par la Fondation Ellen MacArthur. Cet organisme a été créé





Isabelle Autissier en préparation de la Georgia Sat et lors des 20 ans d'Yprema

par la navigatrice britannique qui s'est fait connaître auprès du grand public en terminant deuxième du Vendée Globe 2000-2001.

### **Yprema Matériaux, une lettre d'information tout terrain**

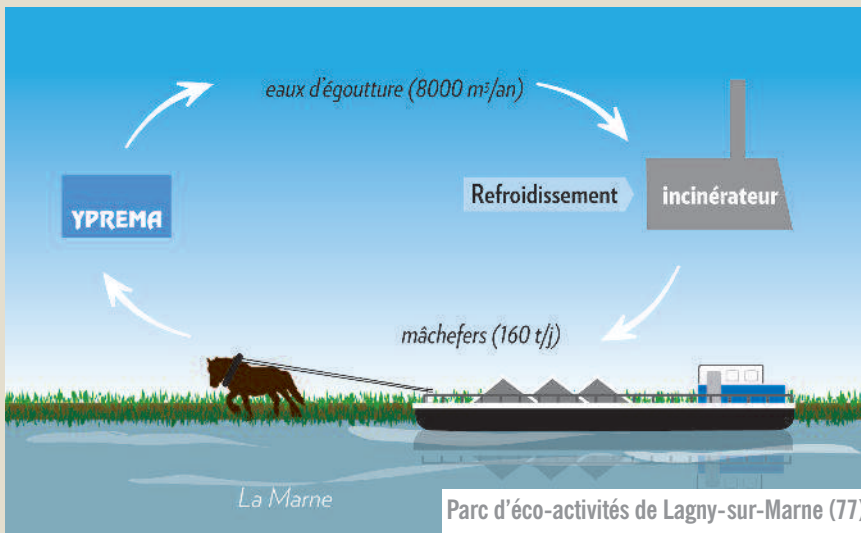
*Yprema Matériaux* est tirée à 10 000 exemplaires et paraît trois fois par an. Créée en septembre 1994 sous le titre *Yprema Infos* et sous la forme d'un simple recto, la lettre a pris de l'épaisseur pour devenir un quatre pages – porté jusqu'à huit pages à l'occasion – à partir de novembre 1997. Depuis lors on trouve dans chaque numéro trois types d'information :

- la première page présente un éditorial – signé par un membre de l'équipe de direction – et un ou deux articles consacrés aux orientations stratégiques de l'entreprise et à l'actualité juridique ou aux grands enjeux du recyclage ;
- les pages intérieures exposent par l'image et à travers des descriptions techniques plusieurs réalisations récentes de chantier où différents matériaux recyclés produits par Yprema ont été utilisés. C'est l'occasion de donner la parole aux entreprises clientes d'Yprema ;
- quant à la dernière page, elle met à l'honneur les clubs et les sportifs que l'entreprise accompagne dans chaque ville où elle dispose d'un site de production.

### **Une politique éditoriale dynamique pour faire connaître produits et sites de fabrication**

Dans le prolongement et en complément d'*Yprema Matériaux*, l'entreprise a développé, depuis le début des années 2000, une politique très active d'édition de documents plus étoffés où elle présente à la fois son histoire, ses produits et l'évolution de ses différents sites de production. Les supports de cette communication sont eux-mêmes diversifiés. Il y a d'abord plusieurs livres – ceux consacrés aux 20 ans de l'entreprise ou à Yves Prigent SA et son fondateur (publiés tous les deux en 2011) –, mais aussi des livrets qui racontent les plateformes de Massy (2012) et de Trappes (2013) ou d'autres livrets encore consacrés à la grave de mâchefers (2016) ou au recyclage des terres (2017). Pour l'écriture de ces ouvrages, Claude Prigent et Maryse Le Goff, la directrice de la communication, veulent un regard qui soit extérieur au monde du BTP pour aller au-delà du manuel technique – qui induit le risque de s'enfermer dans un jargon propre au métier –, ou de la plaquette purement commerciale. Ils font appel à Jeanne Leboulleux-Leonardi, de la société J2 Reliance, dont une des activités consiste précisément en l'écriture de récits d'entreprise.

La politique éditoriale d'Yprema s'enrichit encore de plaquettes d'une lecture plus rapide. Elles portent sur des sujets qui sont au cœur de la démarche de l'entreprise :



*L'économie circulaire en travaux publics, mais aussi Le statut de produit, la reconnaissance d'une industrie ou encore Des déconstructions de BTP aux matériaux routiers : objectif 70 % de recyclage d'ici 2020.*

Dire mais aussi « montrer à voir ». L'image est un autre mode de communication auquel Yprema a beaucoup fait appel. Tout ce qui a fait l'objet d'un livre, d'un livret ou d'une plaquette a également été traité sous la forme d'un film. Mais le 25<sup>e</sup> anniversaire d'Yprema fait l'objet d'un film original. Et cinq ans plus tard, l'entreprise renouvelle l'exercice en produisant un film de dix minutes à travers lequel elle réaffirme son engagement à baser sa stratégie sur le développement durable. Depuis 20 ans, Eric Morency, photographe et réalisateur professionnel, est chargé de la communication visuelle de l'entreprise. À ce titre, il a d'ailleurs été invité à faire partie de ses administrateurs. Les plateformes industrielles et commerciales de l'entreprise comme les bâtiments à vocation administrative n'ont plus aucun secret pour Eric. Et tous les salariés d'Yprema sont passés, à un moment ou à un autre, devant son objectif ou sa caméra.

Ces différents documents sont accessibles à tout à chacun, tout le temps et en tout lieu, sous une forme dématérialisée, grâce à une mise en ligne sur le site internet de l'entreprise.

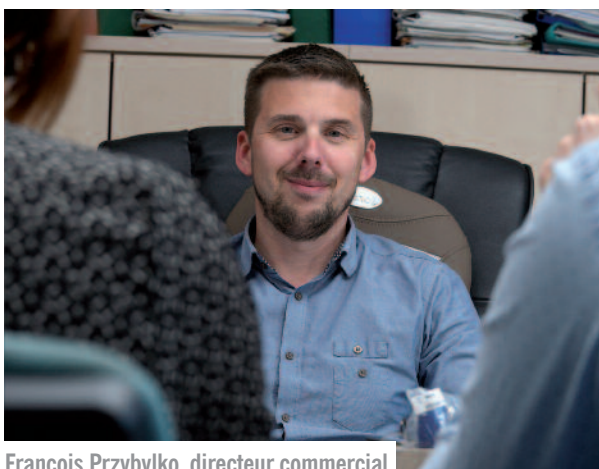


### Des opérations de communication ciblées pour surmonter les crises économiques

Savoir communiquer pour se relancer quand la conjoncture économique bascule du mauvais côté, Yprema sait faire.

Lorsqu'en 2013 le BTP est touché par une nouvelle crise cyclique, les grands chantiers se raréfient et il devient difficile de commercialiser l'Urbasol. Comment faire pour bouger les lignes sur le marché des matériaux ? Démocratiser l'utilisation du produit ?... Alors il faut le faire connaître.





François Przybylko, directeur commercial

Une communication isolée d'Yprema serait insuffisante, compte tenu du contexte général. La démarche commerciale va donc déborder du simple champ de l'entreprise, même si François Przybylko, le directeur commercial, reste tête de file : l'idée est de créer un guide pour lever les freins. « *Cela passait par des actions au niveau du Syndicat des recycleurs du BTP (SRBTP), une branche de la Fédération française du bâtiment (FFB). Le syndicat, qui a une assise nationale, permettait d'obtenir une audience plus large* », explique François.

Il faut un peu de temps pour réunir tous les acteurs. Fin 2014, un groupe de travail est constitué : on y trouve tout à la fois les recycleurs au niveau national dans ce type de matériau, les donneurs d'ordre comme la Société du Grand Paris, la mairie de Paris ou ERDF, ainsi que le Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CERAMA), un organisme étatique chargé de réaliser des analyses sur les matériaux. L'objectif est de faire un document exploitable pour qu'on considère enfin ce matériau au même titre que tous les autres. Le document paraîtra en 2018.

### **Les réseaux sociaux pour une communication instantanée et universelle**

Yprema a investi les réseaux sociaux comme peu de PME de sa dimension ont su le faire, *a fortiori* dans un secteur d'activité comme les BTP où les nouveaux moyens de communication ne sont pas forcément perçus comme une priorité. Qu'il s'agisse des réseaux sociaux grand public – facebook, twitter, instagram –, ou de ceux à vocation professionnelle – linkedin –, Yprema ne s'interdit rien.



Le broyeur béton

À la manœuvre, on trouve Pierre Prigent, le responsable du développement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, ainsi qu'Angélique Robineau, la directrice achats et matériel, et François Przybylko. Tous trois s'attachent à communiquer en instantané sur ce qui fait le quotidien d'Yprema (production de matériaux ou réalisations de chantiers) mais aussi sur les innovations en termes de politique commerciale ou de machines sur les plateformes de l'entreprise. Pour ce faire, les vidéos mises en ligne sont un outil privilégié.

Par exemple, en mai 2019, Angélique Robineau met en ligne une vidéo sur une nouvelle machine qu'Yprema vient de réceptionner sur la plateforme d'Émerainville : un croc à béton du modèle G28-J loué auprès de l'entreprise spécialisée japonaise NPK, leader mondial sur le marché des outils pneumatiques et du matériel de démolition. C'est le second exemplaire de cette machine sur une plateforme d'Yprema, le premier ayant donné entière satisfaction. Il s'agit de montrer par l'image toute l'efficacité du nouveau matériel et, ce faisant, une entreprise à la pointe de la technologie.

Quelque temps auparavant, c'est un nouveau broyeur pour béton qui avait fait l'objet d'une vidéo ainsi mise en ligne. « *Résultat : 15 000 vues en une semaine !* » s'enthousiasme Pierre Prigent. Référent de l'entreprise pour la communication numérique, il en souligne l'importance : « *Ce n'est pas un gadget. Le numérique nous offre une vitrine virtuelle qui met en valeur auprès d'un large public nos process de fabrication et les services que nous apportons à la clientèle. Avec le numérique, nous avons pu proposer des cartes de fidélité modernisées aux chauffeurs qui fréquentent nos plateformes [cf chapitre 9] et nous disposons*



Le brise roche (BRH)



Le logiciel Efficacy (CRM)

*également des coordonnées des chefs de chantier, ce qui nous permet de les informer du départ d'un camion et de son arrivée imminente sur un chantier. »*

## L'INFORMATISATION AU SERVICE DES FONCTIONS SUPPORT ET DE LA RELATION CLIENT

Yprema a intégré très tôt les outils informatiques dans ses fonctions support puisque Yves Prigent SA déjà avait fait l'acquisition, dès les années quatre-vingt, d'équipements de CAO (conception assistée par ordinateur) pour ses chantiers d'assainissement et de terrassement, qui permettaient de présenter aux clients des documents en 3D. En 2008, Yprema entre dans une nouvelle ère : cette année-là, l'entreprise acquiert un premier logiciel de gestion commerciale : Vente Partner. Ce faisant, elle se montre en avance sur la profession.

### Un nouveau Customer Relationship Management (CRM) depuis 2018

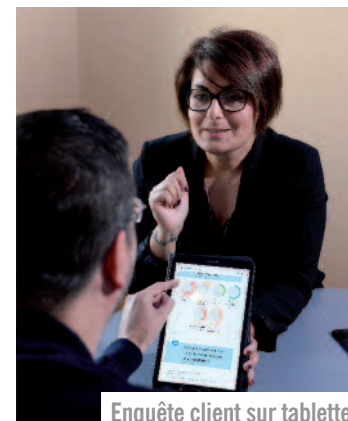
Mais dix ans plus tard, le logiciel montre ses limites. La technologie a fortement évolué et il existe maintenant des outils beaucoup plus performants. Optimiser la gestion des tournées en s'appuyant sur la géolocalisation, stocker les mails des clients, leur envoyer facilement des documents, disposer d'outils d'analyse stratégique... voilà tout ce que les outils les plus récents offrent là où l'ancien logiciel permettait essentiellement la saisie des comptes-rendus clients.

En 2018, l'entreprise opte donc pour un nouveau CRM dont le champ est plus large qu'avant : la comptabilité et le secrétariat y ont accès pour leurs propres besoins. Le CRM permet de partager plus largement l'information, en fonction des niveaux d'habilitation.

### Enquête client sur tablettes

Parallèlement, d'autres démarches sont informatisées, à commencer par les enquêtes de satisfaction. Depuis des années, les questionnaires étaient administrés manuellement : mais envoyés aux clients par voie postale, le retour était assez faible. Sans compter le temps que les clients devaient y consacrer.

En 2015, Yprema change tout : les commerciaux déposent une tablette chez les clients, le temps qu'ils répondent en ligne à quelques questions. Le taux de retour s'améliore. Sans compter l'image plus dynamique que cela confère à Yprema : l'entreprise témoigne de sa capacité d'adaptation à un monde en mutation.



Enquête client sur tablette



## Le sens du service



L'espace artisan d'Emerainville (77)



L'acte d'acquisition d'un CRM en 2018 et les enquêtes de satisfaction via des tablettes sont des initiatives qui s'inscrivent dans une politique d'amélioration du service au client qu'Yprema a patiemment construite au fil des années.

Dans les années soixante à quatre-vingt, Yves Prigent SA était une entreprise qui travaillait principalement comme sous-traitant de grands groupes du BTP. Les compétences techniques qu'elle avait su démontrer sur ses premiers chantiers lui apportaient assez naturellement des sollicitations. Avec la création d'Yprema, il s'agit d'aller chercher des clients qui ne vous attendent pas forcément et c'est une autre affaire : l'entreprise va devoir non seulement développer un savoir faire industriel mais aussi acquérir une culture du service pour s'adapter et répondre au mieux aux besoins d'une clientèle plus diversifiée.

## METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ COMMERCIALE

Dans les premières années d'Yprema, si le matériau semble se vendre tout seul, Claude Prigent veut malgré tout initier une vraie démarche commerciale. Il a compris que l'indépendance de l'entreprise lui donnera la capacité de jouer pleinement cette carte. Habitué à répondre aux appels d'offres (ventes d'affaires) qui faisaient son quotidien chez Yves Prigent SA où il était directeur de travaux, il n'est pas familier d'autres types de vente. Comme nous l'avons vu, Claude décide alors de suivre une formation spécifique à Reims, inaugurant ainsi la future politique volontariste d'Yprema en la matière. C'est un choix qui s'inscrit en réalité, lui aussi, dans une logique de développement durable.

Cette session de formation le laisse un peu sur sa faim : comment se positionner en "vendeurs de matériaux" ? Il décide de réaliser un audit de la situation dans l'entreprise qu'il confie à son formateur rémois, Patrick Stenpien. Celui-



Franck Métais

ci a notamment travaillé auprès de vendeurs de marbrerie funéraire. « *S'il a pu trouver des méthodes de ventes efficaces dans ce secteur, estime Claude, alors, il doit être capable de nous aider !* » Le consultant mène son étude, et « *là, nous tombons de notre chaise ! On changeait de monde, il fallait tout créer* ».

### La vente produits : une révolution commerciale

Yprema ne disposait en effet d'aucune méthode, d'aucun catalogue. Ni tarif, ni plaquette ! Les offres de prix étaient verbales, sans confirmation. Le directeur d'exploitation notait simplement la transaction sur un petit cahier. Le logiciel de pesage permettait de sortir automatiquement les factures et il suffisait de pointer sur le cahier pour vérifier qu'il n'y avait pas d'erreur de prix. « *C'était à la tête du client ! Artisanal, mais ça marchait !* », plaisante Claude.

Claude Prigent enclenche alors ce qui va devenir pour Yprema une vraie révolution commerciale : à commencer par l'embauche et la formation, dès 1993, du premier commercial, Franck Métais, qui passe trois mois en immersion sur le site de Massy. Il est opérationnel dès la fin de l'année.

Et c'est ce qui va permettre à Yprema de passer sans encombre la crise de 1993.



### Structurer une force commerciale

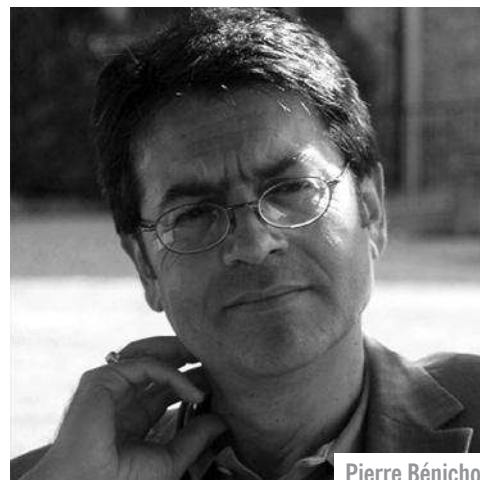
Autour d'Émerainville, l'entreprise a défini un secteur de vente auquel le nouveau commercial a été affecté : la proximité est en effet un facteur-clé de l'acte d'achat. Par la suite, le nombre de commerciaux va augmenter comme le nombre de sites. L'entreprise en recrute tour à tour un, puis deux, puis trois, et structure sa force commerciale autour d'un chef des ventes qui deviendra par la suite directeur commercial. Un suivi informatisé de la clientèle (CRM) est mis en place. Avec le temps, la culture très tournée vers la production d'Yprema se teinte ainsi de commercial.

### Avec le lancement de l'activité mâchefers, le développement de la vente d'affaires

L'approche commerciale sera revue avec le lancement de l'activité mâchefers en septembre 1995 sur la plateforme de Lagny. Outre la complexité du dossier à confectionner, ce type de marché nécessite un travail bien en amont du lancement des appels d'offres par les collectivités. Il faut rencontrer celles-ci régulièrement, promouvoir l'entreprise auprès d'elles, travailler l'image. **Il ne s'agit plus de vendre un produit mais une affaire** – une prestation qui par définition n'est pas encore réalisée. La notoriété est un critère essentiel. Claude suit un cycle de formation qui sera par la suite déployé en interne auprès de la direction de l'entreprise. La démarche est résumée dans un petit livre rouge interne à l'entreprise, qui devient un incontournable, réédité pour les nouveaux... ou pour ceux qui l'égareront ! En 1997, un poste "d'ingénieur d'affaires" sera créé, rebaptisé en 2010 "ingénieur développement durable", puis "ingénieur économie circulaire"... Des changements de nom qui traduiront l'élargissement de ses missions, au fur et à mesure de la prise de conscience, par Yprema, de son implication dans le développement durable.

## LA CLIENTÈLE ARTISANALE ENCLENCHE UNE « CULTURE DU SERVICE »

Dans la seconde moitié des années 2000, l'entreprise va franchir une nouvelle étape en réponse aux attentes d'une clientèle nouvelle. Le site de Trappes est un peu à l'origine de cette évolution : c'est lui qui alerte la direction de l'entreprise. De plus en plus d'artisans, des PME locales – des paysagistes aux PME des VRD (voirie et réseaux divers) – viennent en effet se fournir sur les plateformes. Comment



Pierre Bénichou

s'adapter à leurs besoins spécifiques ? La réponse est simple : on va transformer les sites en magasins. « *C'était un peu provocateur !* », s'amuse la directrice financière Véronique Dehertogh. En réalité, avec cette perspective décalée, Yprema va ajouter la dimension de service à son activité de production initiale.

### Du concept de magasin à sa mise en œuvre

Pour mettre en œuvre le projet, Yprema s'appuie sur une démarche collective, pilotée par un intervenant extérieur : Pierre Bénichou. Consultant formateur et coach, il intervient auprès d'entreprises de tailles diverses et dans différents domaines d'activité, faisant valoir plusieurs expertises : marketing et commercial, leadership et management d'équipe de projet. Claude Prigent a fait sa connaissance en 1998, à l'occasion d'une formation que le consultant animait sur le métier d'ingénieur d'affaires. Il va le solliciter pour animer une réunion de l'encadrement d'Yprema qui rassemble, outre le staff de direction, les chefs de sites et leurs adjoints, autour du thème " *que pouvons-nous faire, individuellement ou collectivement, pour transformer nos sites en magasins ?* "

Les actions proposées sont listées sur un tableau de pilotage : orienter les chauffeurs à partir de la cabine de pesée, leur offrir un café-croissant, leur donner une carte de fidélité « *exactement comme dans une grande surface, avec un catalogue de cadeaux* », explique la secrétaire générale Susana Mendes. La décision d'implanter les cartes bleues dans les cabines de pesée, en offrant la possibilité de régler



La cabine de Massy

par carte ou en espèces, aura pour conséquence d'ouvrir plus largement les sites aux clients occasionnels – l'organisation précédente, dans les faits, privilégiait ceux qui disposaient d'un compte chez Yprema. La mesure va contribuer à élargir encore le type de clientèle auquel s'adresse l'entreprise, notamment du côté des artisans... de la même façon que l'offre du Big Bag – un packaging spécifique pour les différents matériaux – va faciliter la livraison de petits chantiers urbains, souvent difficiles d'accès.

Il ne reste plus qu'à faire adhérer les équipes de terrain et à déployer la démarche. La plateforme de Trappes devient un "magasin" en 2008, celle de Massy en 2009.

### **Le rôle essentiel joué par l'accueil sur les sites d'exploitation**

La décision de faire payer les dépôts de matériaux, prise au début des années 2000, avait rendu nécessaire l'évolution du métier de l'opérateur de saisie pour qu'il puisse juger de la nature de ce qu'on lui apporte et procéder à son évaluation. La notion de magasin nécessite d'augmenter encore sa qualification. Le service de réception qu'Yprema propose à ses clients s'étoffe en effet et l'opérateur prend une véritable dimension commerciale. L'accueil des clients est particulièrement soigné et les salariées de l'entreprise y excellent – les femmes s'y retrouvent en effet majoritaires.



« Chacun a droit à de petites attentions, quel que soit son volume d'activité », explique Ernesto Fernandes, à l'époque responsable du site de Trappes. L'important est que le client ait envie de revenir. Tout cela, « c'est épuisant à gérer. Il faut sans arrêt faire de petits plus pour que tout se passe bien. C'est un travail quotidien. Ça a été difficile. Il a fallu beaucoup expliquer. Mais la majorité de l'équipe a compris que pour être serein demain, il faut faire quelques efforts aujourd'hui. »

De fil en aiguille, l'organisation de chaque magasin est revue, avec la mise en place d'un commercial-site et d'un vendeur-site – généralement des femmes ici aussi, la première moins impliquée dans la vente directe sur site que la seconde. En 2010, une grille de référence définissant les standards des sites est intégrée au processus qualité.

### Une question de sécurité

Parallèlement, une seconde création vient s'inscrire dans ce dispositif – l'Espace Artisan –, même si les motivations initiales sont différentes. À l'origine, une “simple” question de sécurité : « On voulait gérer le problème de la circulation simultanée, sur le site de Lagny, de petits et de grands camions. », explique le directeur commercial, François Przybylko. Une difficulté qui s'amplifie avec le nombre croissant d'artisans qui fréquentent le site. De fil en aiguille, la réponse va devenir une affaire commerciale et offrir l'opportunité d'une diversification d'activité pour l'entreprise.

### De la déchetterie professionnelle gratuite...

Car la question est très vite reformulée différemment et rejoint l'objectif qui a conduit à créer les “magasins” : comment accueillir sur le site de petits clients et les traiter au mieux ? La réponse s'impose : on va leur réserver un espace spécifique. D'autant que l'entreprise identifie un autre besoin chez cette nouvelle clientèle : celui de déposer des déchets de chantier. L'enjeu est intéressant : le potentiel est important. Le premier site dédié, baptisé “déchetterie professionnelle”, est créé à Lagny en 2008.

Pourtant, la solution n'est pas évidente à mettre en œuvre et il faudra deux ans pour mettre au point le nouveau concept. Ce type de clientèle a une activité différente de la clientèle classique : elle n'est pas forcément en phase avec le métier de base d'Yprema. Comment leur faire accepter de payer pour déposer des déchets ? « Donc, on a ramé ! », s'amuse François Przybylko. Le constat s'impose : on ne peut pas traiter ces nouveaux clients comme des grands du BTP.



Thierry Haas

### ... à l'Espace Artisan payant

Un groupe de travail est mis en place auquel participent le responsable de la déchetterie professionnelle de Lagny et le responsable commercial. Que faire ? Le groupe propose un mailing par courrier. Il fait modifier le nom de l'espace : celui-ci devient “l'Espace Artisan”. Malgré les difficultés du démarrage, Yprema réalise l'intérêt de traiter ainsi en direct avec ces nouveaux clients, sans intermédiaire, contrairement à ce qui se passe avec sa clientèle historique. « C'est un gain en termes de compréhension des clients. On mesure quel service on peut leur apporter et comment les aborder. »

En 2014, un second Espace Artisan ouvrira sur le site d'Émerainville. Il montera en puissance beaucoup plus vite que le précédent.

Thierry Haas, qui dirige l'Espace Artisan de Lagny – le premier ouvert par Yprema – depuis sa création en 2008, explique les services que cet équipement apporte aux professionnels :



« L'Espace Artisan apporte deux types de services qui sont complémentaires : d'une part une solution pour la récupération des déchets de chantier, d'autre part la vente de matériaux recyclés pour les chantiers routiers.

Pour ce qui concerne la récupération des déchets de chantier, nous fournissons une alternative aux déchetteries municipales ou intercommunales qui n'acceptent plus les déchets des professionnels en Île-de-France, sauf dans la partie la plus rurale de la Seine-et-Marne. Nous répondons ainsi aux besoins des artisans mais aussi des collectivités. Dès 2008 nous étions entrés en relation avec les déchetteries publiques locales pour anticiper leur fermeture aux déchets industriels banals. Depuis que la communauté d'agglomération Marne et Gondoire a décidé de ne plus assurer le service de ramassage des encombrants et demandé aux particuliers de les déposer eux-mêmes en déchetterie, on peut constater une saturation des installations et un flux continu de véhicules.

Toujours à propos de la récupération des déchets de chantier, nous mettons également à la disposition des artisans une benne de déchets verts.

À la vente nous proposons les matériaux suivants :

- des graves recyclés : grave de béton (pur béton) et grave industrielle (couches de chaussée),
- de l'Urbasol (terre chaulée),
- des matériaux naturels : sable, sablon, gravillon, mélange sable/gravillon pour la fabrication de béton. Nous nous procurons ces matériaux naturels auprès de carrières privées.

En proposant des matériaux à la vente, l'Espace Artisan permet aux professionnels de ne pas repartir à vide. C'est un gain de temps et une source d'économie de carburant, d'autant plus que notre situation géographique nous place à proximité de la plupart des chantiers. »





Payer pour déposer ses déchets de chantier ? Les artisans s'y retrouvent. En mars 2019, Olivier Drillon, gérant d'une entreprise spécialisée dans la rénovation et l'aménagement d'intérieur sur un secteur Paris, Val-de-Marne et Seine-et-Marne, témoigne dans *Yprema Matériaux* : « Les tarifs pour déposer mes déchets ne sont pas un frein à ma venue, car le site de Lagny-sur-Marne m'offre une plus grande souplesse dans la gestion de mon activité. La proximité du site par rapport à mon dépôt, ainsi que la plage horaire proposée me permettent de déposer mes déchets à tout moment de la journée. Le plus important pour moi est de pouvoir disposer de sites tels que l'Espace Artisan, au plus proche de mes chantiers. Et le fait de venir à l'Espace Artisan me permet de prouver la traçabilité des déchets grâce aux documents qui me sont transmis : bordereau de suivi de déchets, bon de pesée. »

### **L'Espace Artisan fait la différence**

Le responsable de l'Espace Artisan de Lagny met aussi en avant l'avantage compétitif d'Yprema au niveau des prix : « Des entreprises concurrentes proposent elles aussi aux artisans des systèmes de dépose des déchets de chantier mais sur la base d'un tri sommaire entre gravats et autres déchets. Les tarifs qu'elles appliquent sont beaucoup plus élevés que ceux d'Yprema. »

Le tri en amont des dépôts est en effet un élément fondamental dans le modèle économique des Espaces Artisans : « Comme sur les autres plateformes d'Yprema qui disposent d'un Espace Artisan, nous proposons aux professionnels concernés de signer avec nous une « Charte des

*artisans* ». C'est une démarche qui n'est pas obligatoire, elle repose sur le volontariat. C'est une charte de bonne gestion des déchets industriels banals (DIB). Cette charte souligne l'importance du tri. Si un tri préalable est réalisé avant la dépose sur notre plateforme, le prix du produit recyclé que nous commercialisons sera plus bas. Le tout venant en DIB qui est encore déposé sur notre plateforme, nous le faisons reprendre par une entreprise partenaire qui est installée en Seine-et-Marne, Big Bennes. »

Par ailleurs, Thierry Haas veut souligner la dimension humaine de son métier : « La création de l'Espace Artisan nous a conduits à nouer des relations directes avec les professionnels du BTP. C'était quelque chose de nouveau pour nous qui passions nos journées sur les engins de la plateforme. Avant la création de l'Espace Artisan, les échanges avec les chauffeurs de camion étaient limités. Travailler sur un Espace Artisan, c'est un autre métier où le renseignement et le conseil sont des activités essentielles. »

En 2018, l'Espace Artisan de Lagny a reçu 5 850 tonnes de déchets de chantier et vendu 2 360 tonnes de matériaux aux professionnels.

### **Un outil de gestion différenciée des apports**

La carte de fidélité est pratiquement une exclusivité d'Yprema. Depuis 2015, plus de tampon sur un bristol mais des cartes numériques, avec scannage des code-barres. Les chauffeurs cumulent des points chaque fois qu'ils apportent de la terre, des couches de chaussée ou surtout du béton. Un catalogue liste les cadeaux disponi-



Le site de Mitry-Mory (77) Yprema-Carières du Boulonnais

bles, entre 300 et 3 000 points. Cela va des boules de pétanque au VTT ou à l'écran plat.

Cette carte n'est pas anecdotique : elle va devenir pour Yprema un outil de gestion différenciée des apports. Sur certains chantiers, les chauffeurs amélioreront le tri préalable pour augmenter leur chance d'engranger des points. Lorsqu'à l'automne 2017 la croissance de la demande sera telle qu'Yprema connaîtra des problèmes d'approvisionnement en matière première, la carte de fidélité montrera toute son efficacité : comme en avril 2018 où chaque chauffeur recevra un SMS indiquant que les points seraient doublés sur tous les sites franciliens pour les apports de béton ou de couches de chaussée.

### La culture du service tape dans l'œil d'un carrier

En complément, toujours dans cette logique de développement du service au client, Yprema ouvrira en mai 2016 un second site dédié exclusivement, comme celui de Bon-

neuil-sur-Marne (Val-de-Marne) ouvert dix ans plus tôt, non pas à la production mais à la vente de matériaux recyclés : c'est la création d'Yprema-CB à Mitry-Mory (Seine-et-Marne), en association 50/50 avec l'entreprise Les Carrières du Boulonnais.

« C'est un événement car les carriers voient généralement Yprema comme un concurrent », explique Susana Mendes. Les Carrières du Boulonnais ont pris l'initiative du partenariat. Ainsi, depuis 2016, sur le site de Mitry-Mory Yprema-CB réceptionne d'une part des déconstructions qui sont envoyées vers les sites de recyclage d'Yprema pour y être transformées et propose d'autre part à la vente des matériaux recyclés provenant également des sites de production d'Yprema. Le déclencheur de cette démarche inédite ? Ce carrier implanté dans le nord de la France achemine ses matériaux sur l'Île-de-France par chemin de fer ; or, il souhaite s'adapter aux particularités de l'Île-de-France.





Christian Heeder



Sylvie Lopes

Véronique Dehertogh veut souligner que ce partenariat avec un carrier est somme toute logique : « *Yprema n'oppose pas les produits recyclés aux matériaux naturels car ils sont complémentaires. Aujourd'hui, l'entreprise vend 640 000 tonnes de produits recyclés par an pour 100 000 tonnes de matériaux naturels (65 % de sablon et 35 % de sable et gravillon). Cela fait partie des services que nous proposons à nos clients.* »

### Renforcer la prise en compte des clients

Quant à la démarche qui plaçait la partie prenante "clients" au cœur des préoccupations d'Yprema, et qui avait déjà permis à l'entreprise de sortir par le haut de la crise de 2008, cette dernière va la réactiver. Pour affronter la crise de 2012-2013, la direction décide que la culture du service doit concerner l'ensemble des salariés.

En 2008, Yprema avait inauguré un parcours de formation, avec un module initial et des modules complémentaires. « *On n'avait pas relâché la pression dans les années suivantes, même si ça allait mieux* », rapporte le directeur commercial. Mais avec les nouvelles difficultés, « *il faut mettre un maximum de forces sur ces sujets.* » Si en 2008 l'objectif était limité au poste de pesée, les nouveaux enjeux imposent d'aller plus loin : non seulement la structure commerciale est maintenue à effectifs constants malgré les difficultés, mais au-delà de cela, tous ceux qui, de près ou de loin, sont en contact avec les clients se voient attribuer de vraies missions commerciales.

### « Nous sommes tous des commerciaux ! »

Bref, depuis l'entrée de la plateforme jusqu'à la sortie, tout le monde devient commercial ! Chacun à son niveau doit faire de la prospection ou du moins réfléchir aux besoins des clients. Ce nouvel élan donné à la dimension commerciale passe donc également par la formation : des formations en interne, animées par les différents services, en fonction des thématiques – le laboratoire, la chef des ventes, le responsable commercial... Mais également des formations externes, pour que chacun puisse acquérir une vision complémentaire de celle qu'on peut donner au sein de l'entreprise.

Le vendeur-site recueille de l'information auprès des chauffeurs ; le commercial-site auprès tout à la fois des chauffeurs et des chefs de chantiers. Quant au commercial-terrain, c'est le commercial par excellence qui va à la rencontre des clients. Enfin, pour mieux structurer les choses, un poste de chef des ventes est créé.

### Dépasser l'image caricaturale du commercial

La démarche rencontre quelques résistances : « *Il y avait le côté un peu péjoratif du terme "commercial". Et puis tout le monde n'a pas forcément la vocation pour faire du commerce.* » Pourtant, c'est un enrichissement pour chacun. « *On a donné à chaque salarié des sites d'exploitation un spectre d'activité plus large et plus intéressant qu'avant.* » La nouvelle orientation finit par entrer dans les



L'information au service d'une relation-client personnalisée

mœurs. « Ça représente une certaine satisfaction d'avoir donné de l'amplitude à des postes initialement plus basiques. C'est un bienfait à la fois pour l'entreprise et pour les personnes. » Quant à la vocation, elle finit par venir à certains : entre 2008 et 2018, cinq commerciaux-site sont promus commerciaux-terrain.

### **Des outils informatiques au service du commercial**

Côté analyse clients, Yprema a anticipé la crise de 2014 : en 2013/2014, l'entreprise investit dans un outil – le logiciel Quintile – qui lui permettra de mieux cerner les besoins des clients pour mieux y répondre. Difficile en effet de gérer manuellement une base clients de plus de 2 000 entrées ! Qu'il est loin le temps où tout se gérait sur un cahier...

Pour cette nouvelle mutation dans la relation client, Yprema s'appuie sur Christian Heeder, un intervenant extérieur qui a précédemment travaillé pour le secteur de la GMS (grandes et moyennes surfaces) : « On est rentré dans le détail de ce qui concernait le client avec cette approche de grande distribution, un secteur qui sait comment s'y prendre pour vendre à un grand nombre de clients. Ça nous a permis d'être plus efficace. C'est un outil pour nos commerciaux-terrain », explique le directeur commercial.

### **Vers une plateforme de réservation en ligne**

Finalisée fin 2018 pour un fonctionnement en interne, la plateforme de réservation en ligne permet de gérer les sites

d'Yprema de façon optimale en termes d'exploitation et de commercialisation. L'objectif est de tirer une optimisation maximale de chaque site. Du point de vue de l'exploitation, l'entreprise dispose d'une capacité de stockage prédéterminée. Il faut l'utiliser au maximum, un peu comme le font les avionneurs dans leur gestion des sièges d'avions. Mais ici, surbooking interdit !

Du point de vue commercial, l'objectif est de réussir à moduler les prix en fonction de la demande. Jusque-là, c'était fait de façon empirique. Le nouvel outil doit permettre de le faire de façon plus rigoureuse. Mais il reste un outil d'aide à la décision à disposition des commerciaux : l'humain décidant en dernier ressort, ceux-ci garderont une marge de manœuvre. Des formations sont donc prévues.

L'outil a été testé en interne pour le caler d'un point de vue technique. Mais au-delà du test technique, il a fallu réfléchir à la manière de le faire entrer dans les façons de faire de la clientèle. « Nous sommes en avance par rapport au marché avec un outil comme ça », constate le directeur commercial.

Quant au client justement, il trouve ici l'opportunité de bénéficier des meilleurs prix en réservant des matériaux à l'avance, pour autant qu'il planifie ses chantiers et ses capacités de stockage.



# Le développement durable dans son approche environnementale...



Halage hippomobile des mâchefers de l'UIOM de Saint-Thibault-des-Vignes (77) à la centrale de Lagny-sur-Marne



**D**epuis qu'il a été popularisé à la faveur de l'exposition médiatique du rapport Brundtland lors du premier Sommet de la Terre à Rio-de-Janeiro en 1992, le concept du développement durable s'est diffusé dans la plupart des organisations humaines. Quant à sa mise en œuvre effective, c'est une autre affaire...

La définition initiale du développement durable repose sur un trépied : protection de l'environnement, équité sociale, efficacité économique. Mais certaines organisations ont fait le choix d'enrichir le concept en complétant ces trois éléments initiaux par d'autres paramètres d'évaluation tels que la parité entre les hommes et les femmes – que l'on peut certes voir comme une application du principe d'équité sociale –, la promotion de la diversité culturelle (les Agendas 21 de la culture s'intègrent dans cette démarche) ou encore la gouvernance participative. Peu d'entreprises, parmi celles qui sont soumises aux règles de l'économie de marché, ont fait le choix d'adopter une telle approche qu'on pourrait dire holistique et il est remarquable de constater qu'Yprema est au nombre de ces pionnières.

La structuration et l'organisation juridique d'Yprema donnent déjà un indice sur le projet d'entreprise. En effet, Yprema fait partie d'une holding à laquelle ses dirigeants ont donné le nom de Prigent Environnement. Celle-ci regroupe, outre Yprema, la SCI Primmo pour la maîtrise du foncier économique, EC2 dont nous avons vu qu'elle était dédiée à la formation des salariés d'Yprema, ainsi que la société Carhaix Golf qui se consacre au tourisme vert.

## PROTÉGER L'ENVIRONNEMENT

### Des transports écologiques

En 1993, quand Claude Prigent décide de présenter la candidature d'Yprema pour réceptionner et traiter les mâchefers des usines d'incinération d'Île-de-France, la logique de développement durable prend corps : l'entreprise intègre même à sa proposition des transports écologiques. Avec le choix d'une plateforme à Lagny, en bordure de Marne, les matériaux provenant de l'usine d'Ivry-sur-Seine pourront être acheminés par péniche. Yprema traite avec une société coopérative, la SCAT, qui s'appuie sur des indépendants. Quatre péniches navigueront pour elle, dont trois assureront en continu les transports de mâchefers. « Avec cette configuration, on a bluffé les gens du SYCTOM et c'est



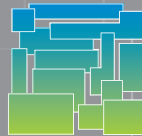
Déchargement des mâchefers sur la centrale de Lagny-sur-Marne (77)

*aussi pour cela qu'on a eu le marché !* », se souvient Claude. Car au final, Yprema est retenue pour l'une des trois usines, à la surprise de son principal concurrent.

En 2004, Yprema fait l'acquisition de deux péniches pour assurer le transport par la Marne des mâchefers de l'unité d'incinération de St-Thibault-des-Vignes jusqu'à la plateforme de valorisation que l'entreprise possède à Lagny. Le 11 juin, les deux embarcations sont baptisées avec pour marraine et parrain les navigateurs Isabelle Autissier et Yvan Bourgnon. Claude Prigent donne aux péniches le nom de deux écluses du canal de Nantes à Brest : Guily Glaz et Rosily. Cette dernière, fabriquée pour l'occasion, est un bateau tout en aluminium qui ne pèse pas plus de 12 tonnes mais peut transporter jusqu'à 100 tonnes de mâchefers.

Pour mener les péniches à bon port, il est fait appel à un homme du métier : Philippe Carpène. En revanche, pour déplacer les embarcations : point de carburant fossile. Comme les rives de la Marne disposent d'un chemin de halage, Yprema choisit la traction naturelle en acquérant deux chevaux de trait, des postiers bretons nommés Kirch

**PRIGENT**



Environnement

pour un développement durable  
des **villes** et des **territoires**





Yvan Bourgnon baptise la péniche Guily-Glaz le 11 juin 2004

et Kaïfa. Les deux « meilleurs amis » de l'homme deviendront pour ainsi dire les mascottes d'Yprema et lui inspireront ce slogan : « *Le pas, c'est un autre rythme... et si c'était aussi celui des idées ?* » Voilà une réflexion que n'aurait pas reniée Théodore Monod.

Pour illustrer la contribution des deux péniches et des chevaux bretons dans la lutte contre les émissions de gaz à effet de serre, Yprema souligne qu'un seul trajet en péniche permet d'éviter jusqu'à 12 convois en camion. L'entreprise est parvenue à transporter par la voie fluviale jusqu'à plus de 150 000 tonnes sur une seule année.



### Des rapports environnementaux sur les sites de production

À Lagny, les commissions locales d'études et de concertation (CLEC), organisées tous les deux ans avec les riverains, sont l'occasion concrète de traiter les problèmes éventuels. Ainsi, seule la Marne séparait l'installation d'Yprema de plusieurs immeubles résidentiels. Or, une rivière ne permet pas d'arrêter le bruit. « *Les gens étaient gênés par les bip-bip des chargeurs le matin. C'est vrai que nous commençons à six heures et demie, explique Sébastien Antonio. Tout le monde n'est pas réveillé à cette heure-là. Entre professionnels, ce sont des choses auxquelles on ne pense pas toujours. Ça nous a fait changer notre façon de travailler.* » Yprema a trouvé la solution adéquate en équipant ses engins de travaux, à Lagny comme sur les autres sites, d'un dispositif appelé le « cri du lynx », nettement moins agressif tout en permettant de prévenir les accidents.

En 2001, Yprema fait réaliser un rapport environnemental sur son site de Trappes, à la suite de difficultés qu'elle a rencontrées avec la commune limitrophe de Montigny-le-Bretonneux. La commune a mis en cause l'entreprise. « *Nous nous étions retrouvés accusés de tous les maux : polluer l'air, le sol, le sous-sol ; être un danger pour la santé des riverains ! Nous avons vécu cette histoire comme une injustice car nous étions mis dans le même sac qu'une entreprise voisine qui fonctionnait sans autori-*

sation administrative », se souvient Claude. Si Yprema représentait un danger pour son environnement, *a fortiori* elle faisait courir des risques à ses salariés !

L'entreprise décide d'en avoir le cœur net et charge Sylvain Deleporte, le responsable du laboratoire interne, de réaliser un rapport sur le sujet. Le travail s'inscrit en prolongement du passage à la norme ISO 9001 – système de management de la qualité – auquel Yprema a procédé en novembre 1999. Il s'appuie sur l'analyse et les mesures des principaux paramètres environnementaux réalisées notamment par le bureau Veritas : contrôle des émissions de bruit – en 1999, en 2000 et en 2003 sur le balcon d'un riverain – et des émissions de poussières... Tous les résultats sont conformes et c'est un soulagement.

Par mesure de précaution, Yprema généralise ces mesures à ses différentes implantations. Les difficultés rencontrées à Trappes sont en fait une chance pour l'entreprise ; pour préserver sa pérennité, elles la poussent à augmenter son exigence de qualité sur l'ensemble de ses sites, en parfaite cohérence avec sa vocation de contribuer à la préservation de la planète.

Pierre Prigent, responsable de la plateforme de Pluguffan, témoigne : « *Sur tous nos sites d'exploitation, nous avons installé un système de lavage et de décroûtage des roues des camions. En été, un autre système, d'arrosage celui-là, est activé pour fixer les poussières au sol et pour maintenir sur le site les émissions dégagées par le concasseur. Ce sont 17 brumisateurs au total qui sont alimentés en circuit fermé.* »

Une circulation fluide de l'information entre les agents de production et les fonctions support permet d'intervenir rapidement. « *En cas d'incident, il faut écrire, consigner l'événement au registre d'entretien, indique Angélique Robineau. À chaque nouvel événement, on invite les salarié.e.s à proposer des solutions. Par exemple, en matière d'environnement, si l'on constate une salissure de la voirie à proximité d'un site d'exploitation.* »

### Émerainville devient la vitrine d'Yprema

Depuis l'ouverture de la plateforme de Lagny en 1995, Yprema a veillé à soigner l'aménagement paysager de ses sites de production afin de les intégrer à leur environnement urbain. Cette vitrine va tirer les autres sites vers le haut et le mouvement s'accélère : Massy vit sa mutation en 1999, Trappes en l'an 2000 et Gennevilliers l'année suivante.



Le « cri du lynx »



Lavage et décroûtage des camions en sortie des sites



Brumisateurs permettant la fixation des poussières au sol





Les bureaux d'Emerainville (77)

Le réaménagement du site d'Émerainville, en 2008, inaugure de façon symbolique la nouvelle ère dans laquelle entre Yprema avec un engagement renforcé en faveur du développement durable. Car c'est aussi l'année où l'entreprise commande, de façon tout à fait volontaire puisque aucun texte de loi ne l'y oblige, un premier Rapport Développement Durable sur l'ensemble de ses activités. Confiée à la société KPMG, cette procédure d'audit très exigeante est depuis lors renouvelée chaque année.

« À Émerainville, les bureaux, le bâtiment, l'entrée des lieux, tout ça c'était nouveau », raconte Thierry Haas, aujourd'hui responsable de l'Espace Artisan de Lagny. Avec son environnement paysager accueillant pour la biodiversité, au point que des canards colverts y éliront domicile en 2011, l'architecture du nouveau bâtiment d'Émerainville – le premier site dont l'entreprise est devenue propriétaire en Île-de-France – sort de l'ordinaire. Il est aménagé avec des masterblocks, un gigantesque assemblage de légos en béton. « On est passé de sites quasiment « clandestins » à un site qui entre dans une ville et s'y intègre », explique Thierry. Toutes les autres centrales qui avaient poussé dans la zone d'activités ont fini par déménager du fait du développement urbain : pas Yprema !

L'installation technique elle-même surprend : c'est la première installation fixe de l'entreprise et, de ce fait, elle est conséquente. La circulation des véhicules est organisée au-

tour de la plateforme de production. Tout y est en ordre : les casiers destinés à recevoir les matériaux finis n'existent nulle part ailleurs que chez Yprema. La mise en stock est automatique : le convoyeur s'oriente de lui-même vers le casier approprié, en fonction de la production, alors qu'auparavant il fallait récupérer le produit sous l'installation avec un chargeur. En 2009, le nouveau concasseur est inauguré officiellement, dans le cadre de la fête qui célèbre les vingt ans d'Yprema.

À nouvelle plateforme-modèle, nouvelle image. En 2011, pour créer son nouveau logo, Yprema s'inspirera du bleu dont l'architecte Dominique Montassut a coloré la façade du bâtiment d'Émerainville : un logo épuré à l'image d'une entreprise qui fait rimer sobriété avec efficacité.

La réalisation de Massy 2, actuellement en cours et qui se poursuivra jusqu'au printemps 2021, puis la modernisation de la plateforme de Gennevilliers, programmée entre l'automne 2019 et le printemps 2022, sont l'occasion de prolonger la démarche mise en œuvre à Émerainville.

### Favoriser la biodiversité sur les sites d'exploitation

Pierre Prigent témoigne : « Nous possédons sur le site de Pluguffan trois ruches permanentes dont l'entretien et la récolte se font dans le cadre d'une convention que nous avons signée avec le Syndicat des apiculteurs du Finistère



La production de miel de Pluguffan (29)

et l'apiculteur exploitant, Henri Guibon. Nous récoltons davantage de miel ici que sur le site de Carhaix qui se trouve dans un cadre champêtre sinon rural. Le miel que nous produisons est offert en cadeau aux chauffeurs et aux autres clients.

En outre, nous faisons procéder tous les trois ans à un audit faune et flore de l'ensemble du site. Les espaces verts sont une préoccupation constante pour Yprema ; ils représentent 10 % de la superficie des sites d'exploitation en Île-de-France et même 20 % à Émerainville mais c'est ici qu'ils occupent la surface la plus grande : 4 000 m<sup>2</sup> pour 8 500 m<sup>2</sup> d'espaces de production. Et sur l'Espace Artisan que nous ouvrirons d'ici la fin 2019 ils occuperont encore 1 000 m<sup>2</sup>, soit 20 % de la superficie de l'extension. Pour Yprema, la fonction des espaces verts ne se limite pas à un agrément pour les yeux ; il s'agit d'apporter une contribution à la biodiversité. Sur le site de Pluguffan, on dénombre pas moins de 155 variétés pour la flore, dont l'*Epipactis à larges feuilles*, une orchidée rare dans le Massif armoricain, quatre espèces d'oiseaux, 11 de mollusques, 12 de papillons.

En matière de biodiversité, nous ferons encore davantage à l'avenir. En installant des fagots de bois nous voulons attirer des insectes et des hérissons. Nous voulons également développer une flore favorable aux populations d'abeilles. »

Outre Carhaix et Pluguffan, d'autres sites hébergent des ruches : Reims, Émerainville et Lagny. Yprema est signataire de la Charte de la biodiversité en Champagne-Ardenne et membre du réseau Biodiver-Cité de Reims métropole.



Couple de faucons crécerelles sur le site de Reims (51)

Toujours sur le site de Reims, les agents de production ont la surprise de découvrir, en 2006, qu'un couple de faucon crécerelles a élu domicile sous la belle charpente en bois de quatorze mètres de haut : ils viendront chaque année y nicher. « *Tous les ans, ils me font une portée de quatre petits ! C'est génial !* » s'enthousiasme Sébastien Antonio, le cogestionnaire du site pour le compte d'Yprema.

### Le recyclage de matériaux du BTP devient une vitrine du développement durable

Les mentalités évoluent et le recyclage a bien meilleure presse qu'il y a 20 ans. Aujourd'hui, beaucoup de gens aiment s'associer à cette image. Et avec Yprema, c'est d'autant plus facile que ses sites sont particulièrement soignés.

Ainsi en est-il des Ports de Paris auxquels Yprema loue trois terrains portuaires. Leur structure de tutelle, l'HAROPA – pour Le Havre, Rouen et Paris – Ports de Paris Seine Normandie, n'hésite pas, comme le 25 octobre 2017, à organiser des visites de sites d'Yprema lorsqu'elle a des problématiques de développement de nouveaux ports. L'objectif de l'HAROPA est de montrer aux riverains et autres parties prenantes du site pressenti ce qu'il a été possible de faire sur un site existant. Et des élus, maires ou députés, soulignent alors l'exemplarité d'Yprema, à la fois dans son fonctionnement et dans sa mission elle-même : le 16 avril 2018, Amélie de Montchalin, alors députée de l'Essonne – elle a été nommée secrétaire d'État chargée des affaires européennes le 31 mars 2019 –, visite ainsi le site de Massy. Le 2 mai 2018, c'est la députée de la circonscription de Trappes, Nadia Hai, qui visite le site de la ville. Et





Les ruches sur le site de Pluguffan (29)

le 25 mai, c'est au tour de la députée d'Émerainville et Lagny-sur-Marne, Stéphanie Do, de se rendre sur le site d'Émerainville.

## UNE POLITIQUE D'ACHAT RESPONSABLE : AU CROISEMENT DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉCONOMIE ET DE LA SANTÉ DES TRAVAILLEURS

Nous avons vu comment Yprema avait su développer l'offre de services pour sa clientèle. Alors pourquoi ne pas appliquer la démarche aux fournisseurs ? Yprema franchit le pas dès l'année 2008 : la direction décide de changer sa politique en matière d'acquisition de matériel lourd sur les plateformes. Initialement, l'acquisition de chargeurs et de pelles en crédit bail était la règle : l'engin était racheté par Yprema en fin de contrat à 1 % de sa valeur d'origine. Mais le matériel ainsi récupéré était proche de sa fin de vie. « *Il était mis de fait en semi-retraite* », explique Véronique Deherthogh, la directrice de la gestion et des finances.

### Une nouvelle politique pour le matériel : vers l'économie de l'usage

Dorénavant, l'entreprise va privilégier la location, surtout pour les chargeurs : « *L'idée était de mettre un engin en location longue durée "full service" sur chaque site.* » C'est le chauffeur qui effectue le petit entretien. L'entreprise a beaucoup à y gagner : « *Le chauffeur se charge lui-même des petites pannes... et le loueur nous remplace l'engin en cas de panne plus importante.* » Yprema va ainsi disposer d'un matériel beaucoup plus performant, qui intègre les dernières évolutions en termes de sécurité ou de confort : « *Les chargeurs maintenant sont climatisés. Et leurs suspensions ménagent mieux les vertèbres ! Ne serait-ce que pour nos salariés, la nouvelle politique est un plus. Car on fait attention à eux !* »

Par la suite, ce principe de location sera étendu à tout le matériel en renouvellement : d'abord les copieurs-imprimantes, puis vers 2013 les voitures et en 2018 les ordinateurs et logiciels. Avec la location, Yprema opte donc pour du matériel plus performant et entre de plain-pied dans "l'économie de l'usage" : le matériel obsolète part pour une nouvelle vie. Ici aussi, c'est la logique du recyclage et donc du développement durable qui prévaut.



Les masterblocks sur le site d'Émerainville (77)



Claude Prigent, Claude Bartolone, Roseline Sarkissian, Olivier Faure et François Przybylko sur l'espace artisan d'Emerainville en 2015

### Souplesse de travail et maîtrise des coûts

La méthode allie facilité d'utilisation et souplesse : une panne ou même le simple besoin de changer la cartouche d'encre d'une imprimante ? Un coup de fil suffit et le loueur vient traiter le problème. L'entreprise peut augmenter ou réduire le parc informatique de l'entreprise en fonction de ses besoins. Les logiciels sont loués au nombre d'utilisateurs : chacun peut donc les installer sans surcoût sur son ordinateur portable ou sa tablette, pour une utilisation optimale.

Sans compter que la location n'impacte pas la capacité d'emprunt de l'entreprise – les lignes de crédit sont employées à d'autres besoins – et que le lissage dans le temps – la location est mensuelle ou trimestrielle – permet de mieux gérer la trésorerie. Bref, l'entreprise est gagnante sur tous les tableaux : d'autant que les coûts de ces locations défient toute concurrence !

### L'achat responsable devient une stratégie d'entreprise

En 2017, Yprema décide d'accentuer cette orientation tout en professionnalisant davantage sa politique d'achats. Le poste de responsable achats prend une dimension stratégique dans l'entreprise ; jusque-là, il était un peu l'assistant du responsable d'exploitation qui, lui, menait les véritables négociations sur le matériel. Le rôle du responsable achats se limitait globalement à l'approvisionnement : remplacer les pièces cassées ou usées. Plusieurs familles d'achats restaient d'ailleurs gérées par d'autres services fonctionnels,

comme la direction commerciale ou la direction financière. Ça tournait, bien sûr, mais ce n'était pas optimum. Il était temps de faire évoluer le poste.

En octobre 2017, l'entreprise embauche Angélique Robineau et lui confie pour mission de structurer et de professionnaliser la fonction. Son objectif est double : bâtir, dans son domaine, une vraie stratégie pour l'entreprise et y développer une culture "achats". Mais elle ne part pas de zéro : « *Lorsque je suis arrivée à Yprema, nous dit Angélique, je me suis aperçue qu'il y avait dans cette PME une vraie volonté d'achats responsables. C'est dans son ADN ! Chefs de site, responsable QSE... je n'ai pas eu besoin de convaincre les salariés : c'était naturel pour eux.* » Rien à voir avec le fonctionnement des grands groupes dans lesquels elle avait travaillé précédemment.

Prendre en main le logiciel d'approvisionnement, élaborer une base de données fournisseurs par famille d'achats... puis elle entre dans le vif du sujet.

### Travailler main dans la main avec les chefs de sites

Albino Dos Santos, un ancien chef d'atelier à la retraite, continue à travailler pour Yprema en soutien technique. Il est là tous les mardis. Il fait d'ailleurs partie du « club des sages » d'Yprema. Angélique lui demande de la piloter sur tous les sites de l'entreprise. Il va lui expliquer le fonctionnement du matériel, lui donner le vocabulaire adapté, lui signaler les bonnes pratiques comme celles qui n'ont pas bien fonctionné et sont pourtant toujours présentes : « *Je m'appuie énormément sur son savoir technique : il a une capacité à transmettre très importante. Les achats ne vont pas sans la technique.* » L'équipe d'exploitation – les chefs de site et l'atelier – prend le temps nécessaire pour lui expliquer quelles sont les pièces d'usure et pour partager avec elle ses contraintes comme ses idées afin d'améliorer conjointement les fonctionnements. C'est important pour que des solutions élaborées dans les bureaux s'adaptent aux réalités du terrain.

Il faut également se mettre d'accord sur le vocabulaire. Car chacun utilise encore ses propres mots.

Enfin, Angélique doit connaître les besoins. Des cahiers des charges sont élaborés avec les opérationnels : « *J'ai fait monter en compétence "achats" certains responsables de sites – mes clients internes en quelque sorte – pour bien définir les besoins sur la base de l'analyse fonctionnelle.* »





Angélique Robineau et Hervé Lanoy en réunion de chantier



Albino Dos Santos

Ils disposent d'un panel présélectionné de pièces, avec des conditions commerciales maîtrisées. En cas de casse ou de problème technique, ils contactent directement le fournisseur ou le sous-traitant sélectionné. Le service achat peut ainsi se consacrer aux gros dossiers à valeur ajoutée relatifs à l'investissement en matériel.

### Un parc tout neuf !

Avec la croissance de l'activité, le matériel de l'entreprise est très sollicité. Même si Yprema privilégie au maximum les réparations, le parc d'engins – pelles et chargeurs – est vieillissant, certains engins comptent 15 000 heures ! Un renouvellement s'impose.

L'objectif est double : passer la totalité du parc en location sur cinq ans, pour bénéficier en permanence d'un matériel au plus haut de ses performances, en limitant le risque de panne ; et massifier autant que faire se peut ces renouvellements pour obtenir de meilleures conditions commerciales et un meilleur niveau de service. En novembre 2017, Yprema lance un premier appel d'offres pour la moitié de la flotte. Cela représente huit chargeurs et quatre pelles. En octobre 2018, un second appel d'offres complète l'autre moitié. Les engins vieillissants, eux, sont revendus.

### Des engins aux couleurs de l'entreprise

Les premiers surpris par la méthode sont les fournisseurs historiques d'Yprema. « *Beaucoup n'y croyaient pas ! Il a fallu les convaincre que la démarche était bien réelle !* » Les nouveaux contrats sont des "contrats full", sur la base d'un loyer mensuel. Gestion et maintenance sont désor-

mais externalisées. Le mainteneur assure la mise en service. Une petite formation est réalisée auprès des conducteurs pour une bonne prise en main. Enfin, nouveauté également par rapport aux pratiques anciennes, les engins sont tous conformes à la charte graphique de l'entreprise – blancs, avec le logo d'Yprema – au lieu de porter les couleurs du constructeur.

L'opération se révèle intéressante : ainsi, lorsqu'à l'été 2018, il faut remplacer le chargeur de Pluguffan, Yprema bénéficie des mêmes conditions commerciales que celles du contrat négocié en début d'année en Île-de-France.

Scalpeurs, ponts-bascules, tracteurs et tonnes d'eau sont à renouveler dans la foulée : ici encore, les opérationnels sont associés. « *Ils doivent être convaincus du matériel qu'on va acheter ensemble. Sinon, il sera mal utilisé. La meilleure des négociations, c'est d'unir nos deux forces, utilisateur-acheteur.* »

### Anticiper !

Au total, il s'agit de développer une culture d'achats au sein de l'entreprise : l'enjeu économique est important. C'est un vrai levier. Éviter la surqualité, partager les bonnes pratiques et oublier les mauvaises habitudes, harmoniser les pièces autant que faire se peut et définir les justes quantités annuelles pour massifier les volumes, gage d'une meilleure négociation... enfin penser le cycle de vie des produits dans son ensemble afin de limiter les arrêts pour remplacer les pièces et ainsi réduire les risques pour la santé des salariés. Les chefs de site établissent des prévisions de remplacement des pièces. Celles-ci sont testées pour valider



Des véhicules aux couleurs de l'entreprise



les meilleurs modèles. Et une nomenclature est établie. Les chefs de site prennent le pli peu à peu et commencent à anticiper les approvisionnements de pièces, ne serait-ce que pour économiser les frais de port. Et le service achats change de dimension : « Ils ont eu le souhait de m'apprendre leur métier et ils ont compris progressivement le mécanisme des achats. On achète mieux ensemble. »

Parallèlement, tous les dossiers achats sont recentrés sur le service – notamment les véhicules automobiles, gérés précédemment par la direction financière. L'objectif est d'élargir le champ de négociation du service achats.

## VOITURES ET ENGINS DE TRAVAUX AU DIAPASON

Yprema veille en effet à l'empreinte carbone de son parc automobile. Vers 2015, l'entreprise décide de réduire le parc de véhicules diesel : tous les renouvellements de véhicules vont se faire en véhicules à essence. Mieux : « Depuis, explique Véronique Dehertogh, la directrice financière, chaque fois qu'on le peut, nous optons pour des véhicules hybrides. » Au point que leur part au sein de la flotte d'Yprema avoisine 40 % en 2018. Ces véhicules ont l'autorisation de circuler en Île-de-France, y compris lors des alertes pollution : un atout qui n'est pas à négliger.

Ce qui est vrai pour le parc automobile l'est-il autant pour les engins de travaux ? Réponse d'Angélique Robineau : « En matière de consommation d'énergie, j'ai demandé au

vainqueur d'un appel d'offres pour la fourniture d'équipements Caterpillar, l'entreprise Bergerat Monnoyeur, un suivi de la consommation de fuel en 2019. Si la consommation annoncée par le fournisseur devait être dépassée, il nous rembourserait le montant du dépassement. »

### Une logique de partenariat avec les fournisseurs

Enfin, le service achats prend en main la relation avec les fournisseurs : un partenariat est recherché pour mieux suivre les évolutions du marché et améliorer le service rendu. La relation fournisseur est particulièrement soignée dans le cadre de l'évacuation des terres : l'objectif est de pérenniser les relations commerciales en faisant en sorte que les fournisseurs deviennent également des clients. Il s'agit d'un engagement sur le moyen terme avec des partenaires capables de fournir des matériaux de négoce et qui, en échange, s'engagent à récupérer des terres inertes pour les mettre en stockage – une problématique qui va aller en se développant. La prise en compte de la partie prenante fournisseur, en s'inscrivant ainsi dans la durée, relève d'une logique d'économie circulaire et de développement durable.



## ... mais aussi le développement durable dans toutes ses dimensions





## LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL

### Les conditions de travail s'améliorent

Jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, quand les blocs de béton arrivaient sur le site historique d'Émerainville, il fallait les préparer avant le passage au concasseur et cela réclamait une intervention manuelle. Le brise-roche hydraulique (ou BRH) défonçait les blocs sans les séparer : ils tenaient toujours par les morceaux de ferraille qu'il fallait découper au chalumeau. Puis il fallait débarrasser les cailloux des morceaux de bois ou des bouts de papier qui pouvaient traîner : un travail à réaliser avant le passage au concasseur mais aussi après pour parfaire le résultat. À côté de Bonaventure Luséko N'Tangu – embauché en 1991 pour réaliser ce travail – deux conducteurs d'engin, Martin Dos Santos et Thierry Haas, se trouvaient également sous la responsabilité de Manuel Da Conceição. Le premier alimentait le concasseur, l'autre chargeait les camions. En fonction du planning de travail de la maison-mère, un pelleur ou un autre venait également prêter main-forte à l'équipe.

En sus de sa responsabilité de chef de centrale, Manuel était également chargé de piloter le concasseur. C'est lui qui démarrait l'installation, dans le poste de commande. Mais il n'y avait pas de cabine à l'époque et c'est à l'air libre, qu'il neige ou qu'il vente, qu'il fallait télécommander la machine.

On pouvait alors parler de pénibilité du travail ! Les intempéries, le froid, la chaleur aussi : les conditions étaient difficiles. Quand il faisait froid, il fallait superposer deux ou trois pulls, mettre plusieurs paires de chaussettes ou de collants... Quant aux gants, ils n'étaient pas très épais.

« Quand Claude Prigent a pris la tête d'Yprema, les choses ont commencé à bouger. On a pu avoir des parkas, des chaussons que l'on mettait dans les bottes, des casques homologués avec des protections d'oreilles », raconte Bonaventure. L'hiver 1993 fut particulièrement rigoureux et Bonaventure finit par s'en ouvrir au patron, malgré les quolibets de ses collègues : « Bona, Yprema, ce n'est pas l'Armée du salut ! » Mais Claude avait trouvé sa démarche naturelle : les équipements de protection individuelle (EPI) font ainsi leur apparition. La sécurité s'améliore, notamment au niveau de la sortie du concasseur qui est munie de protections.

Dès 1993, Yprema investit dans de nouvelles machines spécifiques – chargeuses et pelles – qui facilitent le travail des ouvriers. Pincés et broyeurs que l'on peut fixer sur la pelle permettent de découper les ferrailles sans recourir au chalumeau. Ces investissements interviennent dans une période difficile au plan économique : depuis l'automne 1992 le secteur du BTP subit une chute des commandes qui va durer deux ans. Il faut faire des choix. Cette année-là, le patron renonce à verser l'habituelle prime de fin d'année. Il s'en explique personnellement auprès de chaque salarié : « *Il nous a parlé sans langue de bois* », se souvient Bonaventure, ajoutant qu'au final tous étaient satisfaits des nouveaux engins, avec climatisation et radio intégrée.

Ainsi, ces nouveaux outils vont permettre une organisation plus rationnelle du travail : on trie préalablement le béton très ferrillé de celui qui l'est moins, de façon à adapter l'équipement à chaque catégorie : broyeur dans le premier cas, BRH dans le second.

### Une politique d'achats au service du bien-être au travail

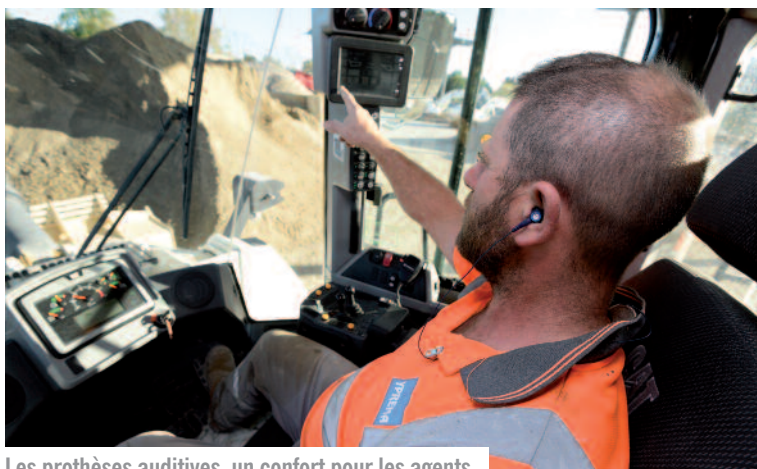
En 2017, la mise sur pied d'une stratégie globale en matière d'achats fournit l'occasion de renforcer les actions en faveur du bien-être. Angélique Robineau témoigne : « *En matière d'amélioration des conditions de travail, de nouveaux postes à souder équipés d'un dispositif d'aspiration des poussières ont été fournis au personnel technique des sites d'exploitation. En outre, des chaises ergonomiques ont été installées dans les cabines de pesée comme au siège d'Yprema.* »

Susana Mendes complète le propos : « *Nous avons attribué aux personnels d'exploitation des prothèses auditives individuelles, moulées à l'oreille de chacun.e. Cette mesure présente plusieurs avantages pour les personnels concernés. Alors que les casques classiques sont inconfortables et que les salarié.e.s passent leur temps à les enlever, les prothèses auditives sont bien plus confortables et protègent du bruit tout en laissant passer le son de la voix, ce qui renforce la sécurité au travail.* »

## L'ÉQUITÉ SOCIALE

L'engagement social n'est certes pas le dernier wagon du convoi dans la démarche d'Yprema en faveur du développement durable, il fait partie de l'ADN de l'entreprise.





Les prothèses auditives, un confort pour les agents



Assemblée générale du personnel

### Un comité d'entreprise pour vingt salariés

En 1993, alors qu'il vient d'accéder à la présidence de l'entreprise, Claude Prigent décide de mettre en place un accord d'intéressement pour les salariés. Mais pour cela, il faut des signataires ! Autrement dit, des représentants du personnel. La première étape consiste donc à créer un comité d'entreprise... alors même qu'Yprema ne compte encore que vingt salariés. Le développement durable dans sa dimension sociale trouve, dans cette mesure, l'une de ses premières applications. Sylvain Deleporte a siégé pendant douze ans au comité d'entreprise, dont il était le secrétaire : *« J'ai toujours entretenu de bonnes relations avec la direction parce qu'elle a pour préoccupations la protection du salarié et l'intérêt collectif. »*

### Un accord d'intéressement et de participation hors normes

Susana Mendes témoigne : *« Quand Yprema a mis en place un plan d'épargne salariale, seules 10 % des PME le proposaient. Aujourd'hui encore, alors que la loi oblige les entreprises de plus de 50 salariés à instaurer un système de participation, toutes ne sont pas en règle. En la matière, Yprema a décidé de déroger à la formule légale car celle-ci ne permet pas toujours de verser de la participation aux salariés, quand bien même le résultat de l'entreprise est positif. Désormais chez Yprema, si le résultat est positif, 10 % sont versés aux salariés. »*

*En matière d'intéressement et de participation, tous les salariés reçoivent une somme identique, quel que soit le statut dans l'entreprise et le montant du salaire. Le seul*

*critère de modulation, c'est la date d'entrée dans l'entreprise : si le salarié a intégré ou quitté Yprema dans le courant de l'année, le montant de ses primes est calculé au prorata du temps passé dans l'entreprise. »*

*«Ce versement à l'identique, c'est une exception dans le monde de l'entreprise, ajoute Véronique Dehertogh, qui veut aussi souligner qu' Yprema verse de l'intéressement y compris quand le résultat est négatif, car Claude Prigent estime que si la crise économique nous rattrape, ce n'est pas le fait des salariés. »*

C'est en 1997 que l'entreprise va peut-être faire le choix le plus impliquant de son histoire sur le plan social : un choix essentiel sur le mode gagnant-gagnant, qui impactera profondément l'organisation de l'entreprise, la transformant en entreprise agile avant la lettre, avec des conséquences très positives sur le plan économique.

### La semaine de quatre jours : un coup de fil providentiel !

L'origine remonte à 1996. Cette année-là, est promulguée la loi Robien sur l'aménagement du temps de travail, avec la possibilité de passer à la semaine de quatre jours. Après avoir lu le texte, Claude Prigent est interpellé : *« C'est quand même incroyable : tel que c'est rédigé, on est concerné ! »* Mais ce n'est pas simple ! Il faut trouver quelqu'un pour en étudier la mise en place au sein de l'entreprise. C'est alors qu'il reçoit un appel téléphonique de Guy Granoux – une connaissance de longue date, spécialiste du social. *« Comment ça va ? »* lui demande Claude. *« Ça ne va pas : je suis au chômage ! »*. C'est un coup de



Le Comité d'entreprise créé en 1993

fil providentiel : Claude propose à Guy de s'occuper du dossier. Réflexion et mise en œuvre vont prendre un an.

« Cela c'est fait dans le consensus le plus total. J'allais sur les sites rencontrer les gens soit collectivement, soit individuellement. » Guy prend en compte les contraintes – le travail à l'extérieur – et adapte l'organisation aux besoins. Il va gérer également les démarches administratives, notamment les relations avec l'Inspection du travail. Le fait est que cette innovation représente un travail considérable. Le Comité de direction de l'époque se mobilise sur le sujet pendant plus d'un an.

Convaincre les salariés n'est pas le plus facile ! D'autant qu'il faut, pour bien faire, que quelques-uns se syndiquent : à défaut, l'accord ne peut être signé ! Claude Prigent leur propose d'adhérer à la CFDT, seul syndicat signataire de ces accords au niveau national. La demande est si surprenante, de la part d'un chef d'entreprise, qu'elle suscite des interrogations : n'y a-t-il pas anguille sous roche ? La mesure emportant finalement l'adhésion de tous les salariés, elle est mise en place en juin 1997 et devient vite un avantage acquis sur lequel personne au sein de l'entreprise ne voudrait revenir.

Les salariés bénéficient d'un jour de RTT fixe, sans diminution de salaire. Cela permet à YPREMA d'embaucher huit personnes et de passer ainsi de 45 à plus de 50 salariés.

### Respecter les règles !

L'année qui suit est une année de test : « On adaptait l'organisation à chaque fois qu'on rencontrait un problème »,

se souvient la DRH Susana Mendes. Et la première chose à adapter, c'est la conception que chacun.e se fait de l'organisation ! « Dès le mois de mai 1998, quand on a établi le planning d'exploitation, il n'y avait plus personne ! Tout le monde voulait son pont ! J'ai dû me battre en permanence pour faire respecter les règles. » Car il y a des règles et la semaine de quatre jours ne peut fonctionner que si elles sont respectées : le jour de RTT est fixe et on ne cumule pas ses RTT avec ses congés... Des règles à rappeler régulièrement pour que ce qui a été mis en place ne soit pas finalement détourné.

Mais au final, « c'est un jackpot complet ! Extraordinaire ! » constate Claude Prigent. Car Yprema en sort gagnant. L'objectif initial de réduire le temps de travail individuel en augmentant en contrepartie le temps de production est atteint. **Si individuellement chacun travaille quatre jours dans la semaine, globalement l'entreprise reste ouverte cinq jours sur la même période, avec des salariés qui travaillent 8h45 par jour. Sur une année complète, elle gagne en réalité un mois de production...** sans compter l'augmentation corrélative du temps d'accueil commercial, et la demi-journée hebdomadaire qui peut ainsi être consacrée à l'entretien préventif – pour prévenir les pannes venant perturber la production. Durant cinq ans, en application de la loi Robien, Yprema va ainsi bénéficier d'une baisse de ses charges qui représentera une véritable "subvention à l'innovation", au moment même où la plupart des entreprises se retrouvent dans une position économiquement très inconfortable car non anticipée : quelques mois plus tard, le passage aux 35 heures est en effet amorcé.





Zishan, Gilles et Stéphane, la polyvalence sur le site de Pluguffan (29)

### **Vous avez dit polyvalents ?**

Ce choix va avoir d'autres conséquences importantes sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise : dorénavant, elle va s'appuyer sur un fonctionnement en binôme pour chacun de ses sites, afin de gérer les absences. En complément, en 1997, Yprema embauche une personne supplémentaire par site, répondant ainsi aux obligations de la loi : le "polyvalent", chargé, lui, de remplacer les autres salariés pendant leurs absences. Très vite, on le rebaptise "polycompétent". La polyvalence devient donc la règle et le travail de chacun se diversifie.

La polyvalence aujourd'hui, Pierre Prigent la vit au quotidien sur la plateforme de Pluguffan qu'il dirige : « Nous sommes quatre sur le site. La polyvalence, je connais puisque je suis en charge du démarchage commercial pour Pluguffan tout en m'en occupant du développement numérique et des relations d'Yprema avec les entreprises franchisées en tant que responsable du développement. Mes trois collègues à Pluguffan sont tous polyvalents dans le fonctionnement ordinaire de la plateforme, ce qui veut dire qu'à toute heure où le site d'exploitation est ouvert, la clientèle est assurée de trouver ce qu'elle vient chercher. Zishan Mir est chef de site, Stéphane Creoff et Gilles De La Marre sont conducteurs d'engin, mais tous les trois peuvent manier la bascule, la pelle et la chargeuse, assurer l'accueil commercial et délivrer les bons d'acceptation préalable (BAP) et les attestations de conformité (AC). »

### **La semaine de quatre jours : un plus pour les salariés**

« Quand Claude Prigent a voulu se lancer dans la loi Robien, raconte Sébastien Antonio, responsable aujourd'hui de la plateforme de Reims, je me souviens qu'il est venu nous voir sur le site de Lagny-sur-Marne, et il a dit au chef « Tu arrêtes toutes les installations ! Je veux voir tout le personnel ! » On a tout arrêté et on est allé dans la salle de réunion. Il nous a annoncé son projet. Moi, j'ai tout de suite percuté : « Si on passe à quatre jours, je veux le mercredi. » Claude m'a regardé et m'a demandé pourquoi. « Eh bien, comme ça je m'occupe des gosses ! »

Sébastien est l'un des rares à avoir conservé son choix initial depuis 1997. Il en est toujours satisfait : « Et en plus, je trouve que c'est un rythme de travail super ! » Certes, les journées sont longues. Mais trois jours de repos pour quatre de travail, ça vaut le coup. « Et on peut régler plus facilement ses démarches administratives », ajoute Bonaventure Luséko N'Tangu.

### **... et un plus pour l'efficacité économique**

Susana Mendes explique que le passage à la semaine de quatre jours a permis d'adapter le temps de production aux besoins de l'activité et, ce faisant, a favorisé le développement d'Yprema : « Tandis que le temps de travail des salariés baissait de 10 %, le temps de production augmentait de 12 % (43,75 heures par semaine) et le temps d'accueil commercial de 41 % (55 heures). »

« Il fallait y penser et il fallait oser, analyse Susana. Passer de 39 à 35 heures, ce n'était pas forcément bien vu à l'époque. » Dans les faits, l'entreprise gagne sur tous les tableaux : en termes de production, de commercial, de social... sans compter le bilan carbone – puisque les salariés ne se déplacent plus que quatre jours dans la semaine au lieu de cinq. « On était en plein dans la RSE ! », constate Susana. Mais à l'époque, l'entreprise n'en est pas encore consciente et la "Responsabilité Sociétale de l'Entreprise", si elle est déjà une réalité pour YPREMA, n'a pas encore, dans la société, la notoriété qui est la sienne aujourd'hui.

## ORGANISER LA PARITÉ DANS L'ENTREPRISE

Si la promotion du rôle des femmes dans les entreprises s'inscrit dans le volet équité sociale du développement durable, elle mérite un focus particulier tant elle conditionne les relations sociales au-delà même du lieu de travail. Ici aussi Yprema a su jouer les pionniers, qui plus est dans un secteur d'activité où la féminisation des métiers ne progresse que lentement.

### Les premières femmes de l'entreprise

À la création d'Yprema, lorsque l'entreprise ne faisait encore que six ou sept millions de francs de chiffres d'affaires, soit l'équivalent d'un million d'euros, pour une centaine de factures clients, Françoise Guillet était la « femme-orchestre » de l'entreprise. Elle tenait le standard, s'occupait des fournisseurs et des clients. C'était encore elle qui traitait salaires et charges sociales.

Mais la tâche augmente avec l'envergure nouvelle de l'entreprise : en 1992, le chiffre d'affaires est de vingt millions de francs (trois millions d'euros). Qui plus est, Françoise ne doit-elle pas prendre sa retraite en 1994 ? Il faut gérer l'évolution de la charge de travail et préparer son départ, en assurant peu à peu la transmission de son savoir. Maryse Le Goff et Élisabeth Guézennec sont recrutées en janvier 1992 pour s'occuper des clients, des fournisseurs et du social.

### L'évolution passe par les femmes...

Au milieu des années 2000, l'entreprise engage un grand virage qui contribue à une véritable mutation de l'image des sites. L'une des caractéristiques fondamentales de cette période est en effet le rôle que les femmes commencent à

jouer au sein de l'entreprise, au-delà même de la part importante pour ce secteur d'activité qu'elles prendront peu à peu au sein des effectifs : 30 % des salariés sont en effet des salariées, alors qu'à la création de la structure, il n'y en avait pas une seule sur les sites de production.

Initialement, les implantations d'Yprema étaient avant tout des sites de production, assimilés dans l'esprit de beaucoup à une certaine image du monde des travaux publics : des endroits bruyants et plutôt désagréables. À l'entrée, on trouvait une simple guitoune. Les gars du site s'y rendaient uniquement pour effectuer les pesées, lorsqu'un camion arrivait, ou pour répondre au téléphone.

### ... et par le poste d'opérateur de saisie

En 1992, l'entreprise avait créé le poste d'opérateur de saisie : un emploi administratif affecté à cette fameuse guitoune et que les techniciens du site ne tenaient pas toujours en grande estime. D'autant qu'à l'époque, les camions n'étaient pas si nombreux à se présenter à l'entrée du site. Aussi, le *turn-over* était-il important. Quand le nouvel embauché ne quittait pas l'entreprise, il demandait à passer son CACES (Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité) pour abandonner son cabanon et aller – enfin ! – à la production. Le monde des centrales était un monde assez rude !

Le passage au modèle industriel, au milieu des années quatre-vingt-dix, transforme la physionomie des sites... pas la vision du poste. Mais quand des femmes sont finalement nommées opératrices, tout change : ce sont elles qui vont permettre d'entrer dans une nouvelle ère pour Yprema : celle du service. Une évolution qui contribuera à renforcer l'orientation de l'entreprise vers le développement durable.

### Des femmes témoignent...

« La direction d'Yprema demande à ce que l'on appréhende les personnes au travers de leurs compétences et non pas du sexe, veut souligner d'emblée Angélique Robineau. L'implication et le soutien de la direction sont très importants en la matière. J'en parle d'autant plus librement que j'ai été confrontée à la misogynie au cours de ma carrière professionnelle, j'ai éprouvé ce que l'expression « plafond de verre » voulait dire pour une femme. Chez Yprema, aucun poste n'est fermé aux femmes et l'organigramme de l'entreprise montre qu'elles sont présentes à tous les échelons de responsabilité et dans tous les métiers, à l'exception des conducteurs d'engin parce que les femmes sont très peu nombreuses dans ce métier. »





Laura, commerciale site à Emerainville

Il n'est pas anodin de constater qu'une politique active en faveur de la parité s'avère payante dans la relation aux fournisseurs : « Ces derniers s'en montrent très satisfaits, les retours positifs se multiplient, avec des messages d'encouragement en direction de nos personnels féminins présents sur des postes de production : « On espère que tu pourras te stabiliser », entendent-elles. Des fournisseurs commencent à se confier sur leur vécu : « Il nous manque des femmes dans les postes de direction » – « On n'a pas la même approche avec toi qu'avec les autres clients » – « On trouve ici une ouverture d'esprit qu'on ne trouve pas ailleurs ».

Véronique Dehertogh partage les mêmes retours : « La présence de femmes en cabines de pesée est très appréciée. Des relations différentes s'instaurent avec les chauffeurs de camion car elles sont pro-actives dans la délivrance de conseils sur les matériaux à la vente. » Quant au siège so-

cial de l'entreprise, les femmes semblent bien y avoir pris le pouvoir : « Dans les services support, beaucoup de femmes sont chefs de service. Au siège à Chennevières, sur un effectif de vingt personnes nous comptons quinze femmes et cinq hommes, dont deux seulement sont présents sur le site en permanence, les trois autres occupant des fonctions qui les amènent à se déplacer souvent. »

## LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET SOCIALE COMME UNE CHANCE

L'esprit du développement durable, c'est également la place qui est faite à la diversité humaine au sein de l'entreprise. Yprema y contribue à plus d'un titre depuis trente ans et, ce faisant, s'inscrit dans le prolongement d'Yves Prigent SA où Portugais et Bretons travaillaient côte à côte. « Les personnels d'Yprema représentent une quinzaine d'origines nationales différentes » veut souligner Claude Prigent.

Les salariés viennent en effet de tous les horizons géographiques. Bonaventure Luséko N'Tangu est Zairois. C'est un réfugié politique, qui a connu la torture dans son pays avant de se réfugier en France. Il a été embauché par Yprema en 1991. Il travaillait alors sur la plateforme de Saint-Thibault-des-Vignes. Au moment où celle-ci ferme, en 1993, il commence à avoir des problèmes avec la police. Il a été dénoncé à l'Inspection du travail qui contacte Yprema. L'entreprise n'a pas l'intention de le laisser tomber, d'autant plus que c'est un homme de qualité : « Un bon ! », dit Claude Prigent. Claude et Maryse lui payent un avocat et confirment le fait que, s'il peut rester en France, il a bien un travail... et qu'il va le garder : il faut jouer serré parce qu'il est sur le point d'être expulsé. Il lui faudra plus de six mois pour récupérer ses papiers.

Dès l'an 2000, l'entreprise avait anticipé l'évolution de la réglementation dans ses textes internes : aucune forme de discrimination n'était tolérée. Bonaventure n'est ainsi pas le seul étranger à travailler dans l'entreprise, loin s'en faut : elle compte une dizaine de nationalités différentes, sans compter les Français naturalisés. Au point qu'en 2006, l'entreprise va signer la Charte de la diversité ! « J'avais lu ça dans les journaux, se rappelle Claude. Et je me suis dit : Moi aussi ! Car j'ai dû travailler avec toute la planète sur les quinze ans de chantier que j'ai vécus ! » L'entreprise est, de fait, multiculturelle, et elle l'assume.

Fin 2007, Yprema adhère aussi à une association de PME du BTP, *Le Regard*, dont l'objectif est de ramener vers l'emploi des personnes qui en sont éloignées, en partenariat avec le Conseil général du Val-de-Marne. Ce qui conduira l'entreprise, en 2008, à embaucher un réfugié vivant du RMI (revenu minimum d'insertion), dispositif qui a précédé le RSA.

## YPREMA ÉLABORE UNE « CHARTE DE LA LAÏCITÉ ET DE LA DIVERSITÉ »

Pour Yprema, le respect de la diversité ne saurait s'entendre sans une compréhension partagée des droits et des devoirs qui s'attachent à la laïcité. Évoquant les attentats islamistes qui ont endeuillé la France en 2015, Susana Mendes écrit dans *Yprema Matériaux* qui paraît en mars 2016 : « *On pensait que l'esclavage, les guerres de religions faisaient partie de l'histoire ou que les génocides de certaines communautés n'étaient dus qu'à la folie de certains. Plus jamais ça, c'est ce qu'on entend souvent... Les entreprises ont un rôle important à jouer contre les préjugés, au travers de la promotion de la diversité et de l'égalité des chances, en défendant les valeurs de la République.* »

À son échelle, l'entreprise – qui s'affirme et s'affiche laïque – veut rappeler les conditions d'un vivre ensemble harmonieux et apaisé. L'égalité entre les hommes et les femmes et la culture du respect et de la compréhension de l'autre en font notamment partie. Yprema va donc produire une « Charte de la laïcité et de la diversité », que tous les salariés sont invités à respecter.

### Yprema, promoteur de la langue bretonne

La diversité culturelle, c'est aussi la pluralité des langues. Pour Claude Prigent et Maryse Le Goff, qui n'ont jamais oublié leurs racines bretonnes, rien de plus naturel que de concrétiser l'implantation d'Yprema en Bretagne depuis la fin des années quatre-vingt-dix en donnant à la langue bretonne une place dans la vie de l'entreprise. En 2001, la toute jeune agence de Carhaix signait, à Pluguffan, là même où allait s'ouvrir la première plateforme d'Yprema en région, l'Accord du 21<sup>e</sup> siècle pour la promotion du breton dans les collectivités et les entreprises.

Huit ans plus tard, le 20 février 2009, le président d'Yprema signe la charte « Ya d'ar brezhoneg » (« oui au



Lena Louarn, présidente de l'Office de la langue bretonne et Claude Prigent lors de la signature de la charte Ya d'ar brezhoneg

breton ») au côté de Lena Louarn, la présidente de l'Office de la Langue bretonne. « *Vous êtes un exemple* », lui dit-elle. Ce à quoi Claude Prigent lui répond : « *Cet accord est très proche de nos engagements professionnels : préserver nos ressources et les promouvoir !* » Le golf de Carhaix est, quant à lui, équipé d'une signalétique trilingue breton-français-anglais ; chacun des neuf trous a même reçu une dénomination en breton qui correspond à l'ancienne appellation des parcelles agricoles avant l'instauration du cadastre.

## UNE GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE

### Un management inclusif

En 1999, quand Claude Prigent et Maryse Le Goff décident d'un retour aux racines familiales et s'installent à Carhaix, ils saisissent l'occasion pour instituer un Comité de direction. Y siègent le président, le directeur général et le directeur technique. Quelque temps plus tard, la responsable communication et la responsable RH y seront intégrées. Les réunions sont bimensuelles et dans un premier temps, Claude se rend systématiquement en Île-de-France.

Mais ces nombreux déplacements dévoreurs de temps et d'énergie – y compris fossile ! – ne sont guère compatibles avec la culture « développement durable » de l'entreprise. Pourquoi ne pas expérimenter la visioconférence ? C'est une révolution qui permet réellement de réduire les déplacements. D'ailleurs, le rythme des réunions plénières s'es-





Signalétique français / breton sur le site de Pluguffan



Signalétique français / breton / anglais sur le golf de Carhaix (29)

pace : le nouvel outil de visioconférence permet d'organiser d'autres échanges plus spécialisés. Par la suite, l'outil sera amélioré avec des numéros préenregistrés qui apporteront un gain de temps appréciable.

### Des assemblées générales participatives

Chaque année, au printemps, Claude Prigent réunit l'ensemble des salariés en assemblée générale. La rencontre se déroule un samedi matin dans un lieu extérieur à l'entreprise, un endroit agréable qui se prête à la convivialité et aux échanges. C'est l'occasion pour le président d'Yprema de souhaiter la bienvenue aux nouveaux salariés recrutés dans l'année et de les présenter à l'ensemble de leurs collègues. L'année qui vient de s'écouler fait l'objet d'un échange d'informations et de points de vue sur les évolutions de l'activité, les contraintes imprévues ou les opportunités qu'on a su saisir.



Les visioconférences



Avant la présentation, forcément attendue, des résultats de l'entreprise, qui vont déterminer le niveau de la prime individuelle, chaque assemblée générale permet à la direction de débattre avec l'ensemble des salariés sur la stratégie de développement de l'entreprise, sur les enjeux internes ou externes qui vont la conditionner. En 2014, tous les salariés sont invités à discuter avec la direction autour des enjeux de l'obtention du statut de « produit » pour les matériaux issus du recyclage, en application de la directive européenne de 2008 sur les déchets. En 2015, le Grand Paris et ses opportunités sans précédent pointent leur nez,





Le siège de Prigent Environnement à Carhaix (29)

sujet qui est repris en 2016 sous l'angle de la nouvelle plateforme Massy 2 qu'Yprema projette de construire. En 2017, des propositions d'amélioration du fonctionnement d'Yprema, formulées par les salariés lors d'une récente réunion d'encadrement, sont soumises à un « brain storming » général. **En 2018, l'assemblée générale est l'occasion d'un retour sur les fondamentaux de l'entreprise : « Le développement durable, levier de développement ».**

Apporter un regard extérieur : c'est une autre fonction que Claude a souhaité donner aux assemblées générales. En 2015 puis en 2016, Edifia, un cabinet en conseil managérial et commercial, fait des interventions sur les thèmes « Agir comme une seule équipe » et « Les chemins de la réussite ».

Un déjeuner vient clôturer la journée.

### **Autonomie fonctionnelle et transversalité**

Si l'équipe de direction, qui réunit huit personnes autour du président, est chargée de définir les orientations stratégiques, les services disposent d'une autonomie fonctionnelle. Le cloisonnement est proscrit et l'horizontalité est la règle, ce qui permet de réunir tous les acteurs concernés par un sujet.

Angélique Robineau, recrutée depuis relativement peu de temps, apprécie la méthode : « *Pour une bonne application de la stratégie achats, une réunion d'exploitation se tient tous les jeudis matin en visioconférence. Elle réunit tous les chefs de site, le chef d'exploitation David Gaspar et la*



Assemblée générale du personnel animée par Hervé Gougeon





secrétaire générale Susana Mendes, qui a la responsabilité de la gestion des plannings. J'y participe aussi bien entendu, ainsi que Gaëlle Martineau, que l'entreprise a recrutée en novembre 2018 et que j'ai formée pour me suppléer. »

« La gouvernance démocratique est un marqueur fort chez Yprema. La gestion de projet se fait dans la transversalité. Pour construire de nouveaux projets, on sollicite l'avis des salariés de la production et l'on fait même appel aux anciens salariés aujourd'hui à la retraite. Pour le projet de modernisation à Gennevilliers, Gérald Bertrand et Albino Dos Santos font partie du groupe de travail. »

### **Le plan stratégique de 2015 : une construction collective**

Cette méthode de gouvernance montre son intérêt dans la tempête. En 2013, quand la conjoncture se dégrade une fois de plus, Yprema a des atouts pour surmonter la crise et la chute d'activité qui s'ensuit sur les plateformes de l'entreprise. Pour convaincre les partenaires financiers d'accompagner Yprema dans ses projets d'investissement, la direction décide d'élaborer pour la première fois un plan stratégique sur quinze ans (2015-2030) – les précédents avaient été pensés pour une période de trois à cinq ans. Le choix est fait d'impliquer tous les salariés.

Le développement de l'entreprise va s'appuyer sur les grands projets parisiens. « On le savait intuitivement, mais là, on l'a démontré ! », explique Véronique Dehertogh. Le document est construit de façon collective, avec toutes les réserves d'usage quant aux perspectives de relance. « On est resté très humbles dans son élaboration. Mais une fois mis en musique, on a réalisé qu'on avait un boulevard devant nous ! »

Ce plan stratégique à horizon 2030 n'est pas un document confidentiel. Au contraire, il a vocation à être largement communiqué, sous forme de plaquette, pour créer l'adhésion autour de l'entreprise. Pourtant Yprema a du mal à convaincre ses interlocuteurs traditionnels. Aussi, un an plus tard, refait-elle l'exercice. Les données sont réajustées en fonction des modifications de planning des chantiers du Grand Paris, en affinant les tendances des deux scénarios initialement retenus : avec ou sans les Jeux Olympiques 2024 à Paris (le verdict du Comité international olympique tombera le 13 septembre 2017).

Ce travail de réflexion, auquel les salariés ont été associés, entre dans les usages de l'entreprise : le plan sera revu tous les deux ans. En juin 2018, sa refonte montrera une tendance qui va au-delà des premières espérances : « On avait un an d'avance ! »

### **Mettre tous les salariés au même niveau d'information**

En 2019, l'entreprise a en projet des tableaux numériques qui seront positionnés sur chaque site et qui permettront à chaque salarié de s'informer en temps réel. Chaque fonction-support – ressources humaines, communication, qualité environnement sécurité... – y mettra à jour sa partie. On y trouvera des informations sur les nouvelles réglementations, le social, les nouveaux documents de communication (Yprema Matériaux...).

L'idée remonte à juillet 2018. À cette date, se déroule la cinquième édition du West Web Festival de Carhaix, une manifestation qui se déroule pendant le Festival des Vieilles Charrues et à laquelle Pierre Prigent ne manque pas de participer. Il y découvre l'outil : c'est simple et magique. Tout se met à jour instantanément sur chaque site. C'est beaucoup plus convivial que le système classique des serveurs nécessitant l'accès à un ordinateur – tous les salariés ne se sentent pas forcément à l'aise avec ça –, les échanges de points de vue entre collègues pouvant se faire plus facilement devant un écran accessible à tous. Ainsi, les tableaux numériques mettront tous les salariés au même niveau d'information.

## **UNE ATTENTION RÉELLE POUR LES PARTIES PRENANTES EXTÉRIEURES**

### **Un outil pour la transparence : les Commissions locales d'études et de concertation (CLEC)**

Au printemps 1993, quand Yprema démarre le montage du dossier d'autorisation pour ouvrir une plateforme de traitement de mâchefers à Lagny, elle fait appel à Gabriel Ullmann, un intervenant que Claude Prigent a croisé à une formation sur les réglementations. Celui-ci lui recommande la création d'une commission de concertation – une CLEC – pour accompagner l'évolution du dossier et convaincre les réticents. En 1993, une première réunion est organisée. Objectifs et contraintes réglementaires sont soigneusement expliqués à un public un peu clairsemé, mais où les asso-



CLEC à Lagny-sur-Marne (77)



CLEC à Reims (51)



ciations de protection de l'environnement sont fortement présentes : Gabriel Ullmann est allé les chercher. Un vrai dialogue s'installe : « Ce qu'on disait, c'était du bon sens ! Alors tout c'est bien passé ». Une série de réunions va ainsi rythmer la démarche et permettre d'enrichir le projet, grâce à cet échange avec les associations.

Ces réunions sont un nouvel apprentissage qui va être mis par la suite au service de toutes les activités de l'entreprise. Transparence et échange direct avec l'ensemble des parties prenantes vont devenir une institution chez Yprema qui instaurera par la suite des CLEC périodiques sur l'ensemble de ses sites : à dater de l'an 2000 sur le site de Trappes, dès sa création en 2001 sur celui de Pluguffan, à partir de 2004 pour Massy, de 2011 pour Reims... Ces réunions contribueront à ancrer encore un peu plus la dimension sociale du développement durable au cœur de l'entreprise.

Pierre Prigent voit dans les CLEC la matérialisation de l'exigence de transparence qui anime l'entreprise : « À Pluguffan, nous organisons une CLEC tous les trois ans. Nous organiserons la prochaine à l'automne 2019 à l'occasion de l'ouverture de l'Espace Artisan. C'est pour nous l'occasion d'inviter et de recevoir les voisins – nous convions tous les riverains et c'est d'autant plus important que nous sommes implantés dans un quartier où se trouvent

*15 maisons – , les associations de protection de l'environnement, nos clients et les élus locaux. Et tout le monde répond présent. Nous invitons également la presse. Nous faisons de la transparence un maître-mot car nous n'avons rien à cacher de nos activités. La prochaine CLEC sera d'autant plus importante que le trafic de camions sur notre*



CLEC à Pluguffan (29)





Groupe de visiteurs sur le belvédère de Pluguffan

*site a augmenté depuis 2016. Les voisins qui habitent le quartier ont donc besoin d'être rassurés sur la prévention et le contrôle des émissions de bruit et de poussières. Nous voulons que la CLEC soit ouverte à toutes les questions. »*

### **Ouvrir les portes des sites d'exploitation sur la cité**

Comme nous l'avons vu en Île-de-France, les plateformes de recyclage d'Yprema sont devenues des vitrines du développement durable aux yeux des élus locaux et des parlementaires, qui n'hésitent plus à les visiter. L'entreprise veut aussi s'ouvrir aux citoyens et le faire au-delà du cadre des CLEC. Pierre Prigent témoigne de l'expérience de Pluguffan : « Depuis 2016 nous ouvrons régulièrement nos portes, sur rendez-vous, aux personnes intéressées par notre activité. Cela se déroule dans le cadre d'une opération de la CCI qui s'appelle « Les secrets de nos boîtes ». Nous accueillons des groupes de dix personnes auxquelles nous présentons le site et le parcours d'accueil des clients ainsi que le process de fabrication des produits. Pour ce faire, nous disposons d'un belvédère depuis lequel le visiteur dispose d'une vue générale sur le site. »

## **LE MÉCÉNAT SPORTIF, CULTUREL ET ENVIRONNEMENTAL POUR S'ANCER DANS LES TERRITOIRES**

### **Dimension sociétale et engagement sur le territoire**

Yprema a toujours eu à cœur de s'engager dans la vie associative pour s'ancrer davantage localement. Qui pourrait, en effet, parler d'un « développement durable » sans des attaches fortes à un territoire et à ses habitants ? Dans toutes les communes où elle est implantée, l'entreprise accompagne un club sportif. Celui-ci a été choisi à la lumière de l'importance qu'il donne à la formation des plus jeunes et à la mixité sociale et culturelle. Historiquement, le premier club sportif avec lequel Yprema a décidé de nouer un partenariat a été le Club de cyclotourisme d'Émerainville. Par la suite, des partenariats sportifs sont nés un peu partout : le rugby (un sport qui fait appel à des valeurs de solidarité et de cohésion) a eu la préférence à Gennevilliers, Massy et Lagny, le basket à Trappes, le football à Pluguffan, l'athlétisme à Reims et à Carhaix, où le golf est également mis à l'honneur.





AS Lagny Rugby



Club de basket de Trappes industrielle à Trappes - Montigny le Bretonnoux

Signatures de partenariat sportifs



Sandra Levenez



CSM Rugby Gennevilliers

Dans le cadre de son mécénat, Yprema a eu la joie d'accompagner de grands sportifs qui ne sont pas souvent sous la lumière des projecteurs mais qui n'en ont pas moins obtenu des résultats exceptionnels dans les compétitions internationales. Marc Raquil, coureur de 400 mètres, et Yohann Diniz, marcheur longue distance, tous deux licenciés au club d'athlétisme de Reims, sont montés sur la plus haute marche du podium des championnats d'Europe et du monde ; Sandra Levenez, originaire de Carhaix, est double championne du monde de duathlon, une discipline qui allie le cyclisme et la course à pied.

Avec les clubs sportifs, Yprema a noué des relations de confiance qui s'inscrivent dans la longue durée : il est significatif que, près de vingt ans après la signature des pre-

miers partenariats, tous demeurent vivants. L'entreprise informe toujours les clubs des recrutements qu'elle projette. Et ils sont demandeurs ! Par exemple, Franck Charlon et son frère Anthony, qui se sont succédé au poste de chef du site de Gennevilliers, après y avoir gravi les échelons, sont issus du club de rugby de la ville.

### L'entrée des artistes

Claude aime visiter salons et galeries. C'est ainsi qu'il est un jour séduit par les réalisations d'un sculpteur plasticien : Robin Jacquet. Celui-ci travaille le béton mais aussi le métal. « *Chez nous, lui dit-il, on allie les deux !* » Le sculpteur visite les dépôts d'Yprema, Claude lui commande une œuvre. L'artiste va créer L'Ypreman, un homme de béton et de fer – plus de trois tonnes – qui va trôner à l'entrée du bâtiment de Chennevières à dater de septembre 1995. En 2003, il en fera des reproductions à échelle réduite : des « *alter ego, écrit Robin Jacquet, dits petits Ypremen, frères mobiles de 23 centimètres, messagers d'Yprema* ». Par la suite, l'artiste représentera également les deux chevaux qui halent la barge de Lagny.





L'Ypreman, création de Robin Jacquet

En 2011, Yprema inaugure ses premiers partenariats culturels qui s'assimilent à du mécénat. Le festival des Vieilles Charrues, une manifestation culturelle qui irrigue tout le territoire du centre-Bretagne, est au nombre de ceux-là.

Les mécénats d'Yprema concernent aussi le domaine de l'environnement, un soutien étant apporté à plusieurs structures : Nature et environnement, Dialogues avec la nature (Bretagne), Seine-et-Marne environnement (agence départementale).

## L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE ET LA RÉSILIENCE SONT AU RENDEZ-VOUS

### Savoir se serrer les coudes quand les temps sont durs

La crise majeure que le BTP traverse en 2013-2014 n'épargne pas Yprema, mais son mode de gouvernance participatif, inspiré du développement durable, lui permettra de la surmonter sans casse sociale. Comment l'entreprise va-t-elle s'y prendre ?

En 2013, réunion après réunion, l'équipe de direction constate que le chiffre d'affaires ne se fait pas. C'est une nouvelle crise du BTP, une crise majeure. « On était totalement en retrait par rapport au budget. À un moment

donné, Claude a réalisé qu'on n'allait pas y arriver », se souvient Véronique Dehertogh, la directrice financière. L'entreprise perd de l'argent. C'est d'autant plus difficile que la situation est aussi compliquée pour les clients de l'entreprise.

« D'autres auraient fait une charrette », souligne Véronique, « mais Claude a refusé. Il savait que cela fragiliserait l'entreprise. Les compétences seraient allées ailleurs. Et au moment où on serait reparti, on aurait eu du mal à recruter. Il aurait fallu former les gens... On se serait tiré une balle dans le pied ! ».

### Réduire ensemble les coûts

À l'automne 2014, on demande à chaque service de voir comment il peut comprimer ses coûts. « Sans qu'il y ait de mal, sans que ce soit pénalisant pour l'entreprise. Ça a été un mouvement très fort, un moment de cohésion et de solidarité car tout le monde a joué le jeu. » Si ce sont les chefs de service qui pilotent la réflexion, beaucoup de salariés semblent conscients de la situation. Chaque service revoit ses postes de dépenses. On imagine que le ménage peut n'être fait que trois fois par semaine et non plus quotidiennement... On renégocie les contrats. Les postes qui se libèrent dans les services support restent vacants, du moins provisoirement... Bref : si tout le monde prend sa part, il n'est pourtant pas question de baisse de salaires. C'est une affaire de bon sens : « On l'a un peu joué "famille qui fait la rentrée des classes", comme on l'aurait fait pour notre budget personnel ! »

En décembre 2014, Yprema élabore ainsi un budget intégrant les différentes mesures d'économie envisagées, même si certaines propositions sont écartées : « Claude n'a jamais estimé qu'on pouvait développer une entreprise en comprimant ses coûts. En 2014, on l'a fait parce qu'on n'avait pas le choix. Par la suite, Claude s'y est opposé, même quand certains partenaires le demandaient. ».

Yprema connaît des problèmes de trésorerie alors même que les perspectives économiques pour l'entreprise sont très positives – en lien direct avec les travaux prévus du Grand Paris. Pour protéger Yprema, Claude Prigent s'entoure d'avocats compétents, avec Maître Jean-Marc Bidon. Les services support élaborent un dossier destiné aux services de l'Etat, afin d'obtenir le report des dettes fiscales. Chacun apporte sa pierre pour le construire et le défendre. L'administration est convaincue et fait confiance à l'entreprise pour redresser la barre.

## Une entreprise résiliente

Car Yprema a des atouts certains. À y regarder de près, on s'aperçoit que les choix réalisés au fil des ans en conformité avec les valeurs de l'économie circulaire ont rendu l'entreprise plus résiliente – n'est-ce pas aussi la vocation du "développement durable" ? Ils vont l'aider à surmonter la crise. C'est vrai du choix de la location de matériel plutôt que l'achat qui permet de contourner les difficultés d'obtention de lignes de financement auxquelles on est confronté pendant les périodes moins prospères.

C'est vrai également de la semaine de quatre jours : elle avait montré son intérêt au moment où l'économie était florissante. Elle se révèle tout aussi utile en 2014, quand la conjoncture économique devient difficile. Cette organisation renforce les capacités d'adaptation d'Yprema à la nouvelle situation : « *Quand l'activité du BTP est tombée au plus bas, cela nous a permis de limiter la production à quatre jours maximum au lieu de cinq* », explique Susana Mendes. En pratique, l'entreprise revoit son organisation. Les plateformes restent ouvertes cinq jours par semaine, le cinquième jour étant consacré exclusivement à la vente. Elles tournent avec un effectif réduit, limitant le recours à l'intérim et aux heures supplémentaires.

## Évolution du management : une information plus fluide pour plus de réactivité

Les transformations apportées au management de l'entreprise participent aussi de cette logique : elles correspondent à une prise en compte plus importante des parties prenantes salariées, avec la mise en place d'un fonctionnement collégial, corrélativement à la disparition du poste de directeur général – un intermédiaire qui ralentissait au final les prises de décision. Fin 2014, en plein cœur de la crise, Yprema met en place une « équipe de direction ». Vont y participer, outre les cinq membres initiaux du Comité de direction – Président, secrétaire générale, directeur commercial, directrice de la gestion et des finances, responsable de la communication –, le responsable développement (Pierre Prigent), la responsable Qualité Environnement Sécurité et, à partir de 2018, la responsable des achats.

L'objectif est d'associer tous les services, notamment les services support, pour diffuser l'information indispensable à leurs missions et, au-delà de cela, contribuer à l'information des salariés. L'équipe de direction, axée sur l'activité commerciale, est complémentaire du Comité de direction qui sera rebaptisé Comité exécutif (Comex) en 2016 et que

le responsable développement Pierre Prigent, fils de Claude, intégrera début 2018 : une façon de préparer le passage de témoin pour les années futures. Le fonctionnement combiné du Comex et de l'équipe de direction renforcera la réactivité de l'entreprise.

## UN RAPPORT DÉVELOPPEMENT DURABLE CHAQUE ANNÉE

Depuis 2008, Yprema s'astreint chaque année à un audit général de son mode de fonctionnement à travers le prisme du développement durable. Cette tâche revient au cabinet KPMG. Par « s'astreindre » il faut comprendre que la taille de l'entreprise ne l'oblige nullement à se soumettre à cette procédure d'évaluation. Mais loin d'être perçu comme une contrainte par la direction d'Yprema, l'exercice lui permet de disposer d'un « monitoring », autrement dit d'une batterie d'indicateurs qui lui permettent de mesurer, année après année, si l'activité de l'entreprise est ou non en phase avec son ambition d'être un acteur du « mieux produire », du « mieux consommer » et du « mieux vivre au travail ».

Les indicateurs sont économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux. Ils seront affinés et complétés au fil du temps, avec une attention toute particulière prêtée au domaine social. Pour chaque indicateur, un seuil minimum de performance est fixé. C'est ainsi que chaque année Yprema peut mesurer, par exemple :

- le taux de transformation des terres inertes en Urbasol,
- le pourcentage de transport alternatif par la voie fluviale et le tonnage correspondant,
- les résultats d'analyses des concentrations en poussières et des mesures de bruit,
- les consommations de fluides : fioul, électricité, eau,
- le pourcentage de femmes dans l'effectif : 32 % en 2017,
- le pourcentage de femmes dans l'équipe de direction : 50 % en 2017,
- le rapport de salaire homme/femme : la différence est inférieure à 1 % en 2017 (après avoir été à l'avantage des femmes plusieurs années durant),
- la part de salariés ayant suivi au moins une formation externe dans l'année : 78 % en 2017,
- la part de la masse salariale consacrée à la formation externe : 4 % en 2017 (pour une obligation réglementaire de 1%).



## Un modèle économique taillé pour une approche du recyclage par l'autonomie des territoires



Vue aérienne de Marne-la-Vallée



**N**ous l'avons vu, depuis le début des années 2000, Yprema affiche l'ambition de diffuser son modèle économique et écologique en région. À partir du site expérimental de Pluguffan en Bretagne et des obstacles que l'entreprise a rencontrés dans l'environnement économique et géographique de cette première plateforme « décentralisée », elle a su adapter son modèle économique aux réalités de chaque territoire. À Reims, ce fut en construisant un GIE avec une entreprise locale, ailleurs en proposant le modèle de la franchise à des entreprises du BTP fortement ancrées et qui souhaitent diversifier leurs activités en ouvrant une plateforme de recyclage.

Éviter l'erreur de plaquer un modèle prédéfini, s'adapter aux réalités propres à chaque territoire pour trouver la formule adéquate qui permettra de répondre à ses besoins, c'est le principe de l'autonomie organisationnelle. Et ce principe est indissociable du développement durable.

Yprema est une entreprise qui a bâti son assise en Île-de-France et qui compte d'ailleurs sur le fort dynamisme des chantiers de construction dans la région-capitale pour continuer à grandir sereinement. En même temps, un lien fort la rattache à la Bretagne. Les dirigeants d'Yprema ne pouvaient donc pas passer à côté des problèmes et des inquiétudes que l'ampleur des moyens que l'État met au service du Grand Paris déclenche en région.

## **NE PAS IGNORER LES CONSÉQUENCES DU GRAND PARIS SUR LES ÉQUILIBRES TERRITORIAUX EN FRANCE**

Alexis Manent, dont l'entreprise qu'il dirige en Ardèche est liée à Yprema par un accord de franchise, exprime les craintes que le Grand Paris – mais aussi de vastes projets urbanistiques dans d'autres métropoles – soulève quant à une aggravation des déséquilibres territoriaux en France. Il pointe aussi, très prosaïquement, les difficultés matérielles que les chantiers du Grand Paris occasionnent déjà pour les entreprises du BTP de sa région :

« *Le Grand Paris, c'est le grand aspirateur... C'est un aspirateur à pognon. On peut en dire autant du Grand Lyon ou du Grand Bordeaux qui ont engagé de grands chantiers. Dans nos territoires, nous nous sentons comme des laissés pour compte.* »



Alexis Manent, président de CBM en 2015

*J'ai peur que le Grand Paris mobilise non seulement les financements mais aussi les moyens de travailler. J'en veux pour preuve que lorsque mon entreprise, CBM, veut obtenir des équipements roulants auprès de son fournisseur habituel, Renault Scania, la réponse qu'on nous fait c'est que tous les engins sont partis vers les grandes métropoles et qu'il nous faudra attendre un an et demi ! »*

Cette pénurie d'engins de travaux, les entreprises du BTP qui interviennent en Île-de-France en font elles aussi le constat : une situation qui ne semble pas avoir été anticipée par les autorités décisionnaires du Grand Paris et de la candidature de la capitale à l'organisation des Jeux Olympiques de 2024... Or, faire des gares en pleine ville impose d'évacuer immédiatement tous les déblais issus des tranchées. C'est pourquoi Claude Prigent plaide fortement pour une systématisation du double fret pour les camions, que l'activité de recyclage d'Yprema rend possible : « *Quand un camion quitte un chantier avec des déblais, il faut qu'il revienne avec des matériaux de construction. L'intérêt bien compris de tous, c'est qu'il n'y ait pas de retour à vide ! »*

Si les chantiers titanesques du Grand Paris sont une opportunité exceptionnelle en termes d'activité pour une entreprise comme Yprema, Claude, qui a fait le choix d'implanter la présidence du groupe à Carhaix, en centre-Bretagne, n'évite pas le débat autour des déséquilibres territoriaux et de leurs conséquences. Concentrer davantage les équipements publics et privés ainsi que les emplois sur quelques portions congrues du territoire exposerait les populations qui vivent ailleurs, que ce soit par choix ou par obligation, à un risque de dégradation de leurs conditions





Romaric Floro, directeur de RNM

d'existence et d'accès au marché de l'emploi comme aux services de la vie courante. Ce phénomène de concentration géographique aurait aussi pour conséquence d'augmenter les déplacements – car le télétravail et la visioconférence ne sont pas une réponse adaptée à tous les métiers ni à tous les besoins en termes de services à la personne –, donc de dégrader l'environnement et le bilan carbone. Dans une plaquette éditée en 2014 par la holding du groupe, Prigent Environnement, et intitulée **Pour un développement durable des villes et des territoires**, Claude Prigent écrit :

*« Les effets de la mondialisation économique ont des conséquences négatives sur la vitalité de certains territoires. Des inégalités se creusent entre les métropoles qui concentrent l'essentiel de l'activité économique et les petites villes et les territoires ruraux qui en sont écartés.*

*Cette fracture territoriale, d'ampleur nationale, a aussi des conséquences démographiques. Au moins 40 % de la population française se retrouve, de fait, en décrochage social ou en voie de l'être. Cette situation ne peut rester sans réponse. La puissance publique et les acteurs économiques doivent réagir.*

*Le point commun des sociétés du groupe Prigent Environnement ? Pour réduire leur impact écologique sur les territoires, toutes ont fait le pari de la proximité avec le potentiel client qui est le leur (collectivités, entreprises du BTP, etc) »*

En ouvrant des magasins et des Espaces Artisans sur ses plateformes de production, en développant une logique de service par des techniques commerciales sur mesure, Claude Prigent souligne qu'Yprema a voulu « adapter précisément ses outils aux exigences de chantiers plus petits et au potentiel client des villes et des territoires. »

Claude Prigent ajoute : « En créant Canal Carhaix, une fondation pour le territoire (sous l'égide de la Fondation de France), Prigent Environnement participe à l'émergence de projets, modestes peut-être par leur surface financière mais qui contribuent à « l'attractivité du territoire ». Depuis 2009, date de sa création, Canal Carhaix a apporté une aide financière à 95 projets, pour un montant total de 182 200 €. »

## **RECYCLAGE DES MATÉRIAUX DU BTP : POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES, L'ESSAYER, C'EST L'ADOPTER !**

Thierry Haas, responsable de l'Espace Artisan de Lagny depuis 2008, témoigne de la synergie qui s'est construite avec les communes de son département, même celles qui n'ont pas encore fermé l'accès de leurs déchetteries aux professionnels du BTP : « Dans la partie rurale de la Seine-et-Marne, les collectivités encouragent dorénavant les artisans à venir déposer leurs déchets de chantier sur notre plateforme, ce qui démontre que la complémentarité tend à se généraliser, y compris dans des secteurs géographiques où la densité démographique est moindre. »

Romaric Floro est le patron de l'entreprise RNM à Mondévillle dans le Calvados, entreprise avec laquelle Yprema a signé un accord de franchise. Il veut mettre en avant le coup de projecteur que son investissement – pourtant très récent – dans une activité de recyclage a pu lui apporter, tout particulièrement de la part des collectivités et des professionnels de sa région : « La Région Normandie s'est déplacée sur notre plateforme, le 6 mars 2019, par l'entremise de son vice-président en charge de l'environnement et de l'énergie. La Région a identifié RNM comme un acteur économique de référence pour la mise en œuvre du Plan régional de prévention et de gestion des déchets (PRPGD) et de la Stratégie régionale pour une économie circulaire, deux documents qu'elle a adoptés le 16 octobre 2018. La Région Normandie a voulu que les déchets du BTP soient identifiés comme autant de ressources dis-



ponibles et mobilisables par les entreprises, voire par les particuliers. La visite du vice-président du Conseil régional sur notre plateforme a été l'occasion pour la Région de signer une convention avec l'État, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) de Normandie et la Cellule économique régionale de la Construction qui, comme son nom l'indique, réunit les entreprises normandes du BTP. »

Romarc Floro est confiant quant au développement de ses activités : « Les collectivités locales sont demandeuses de solutions comme la nôtre car, quand bien même les déchetteries de la communauté urbaine acceptent encore les déchets des artisans, ces équipements publics arrivent à saturation. En outre, les collectivités ne veulent pas s'encombrer à recycler elles-mêmes ce type de déchets en procédant au tri nécessaire. Cette année, nous ouvrons notre premier Espace Artisan. Nous considérons que sur le périmètre de la communauté urbaine, il y a matière à en installer six ou sept. Il existe bien plusieurs déchetteries professionnelles telles que Grente Benne Déchets (GBD)

ou la SMC, une filiale d'Eurovia, mais ce sont des plateformes de revalorisation qui n'ont pas été conçues pour les artisans. »

## UNE OPPORTUNITÉ POUR LES RÉGIONS

Yprema est une entreprise qui a bâti son développement sur les principes du développement durable et qui s'est mise à l'économie circulaire bien avant que le concept soit posé. C'est ce qui lui permet aujourd'hui de proposer des solutions de recyclage industriel qui peuvent s'adapter aux particularités de chaque territoire.

L'économie circulaire présente un intérêt environnemental par la préservation des ressources naturelles et la diminution des transports – donc des émissions de carbone – qu'elle induit. Elle offre aussi d'autres avantages aux territoires qui l'adoptent et la font croître :





Claude Prigent, président d'Yprema

- elle est créatrice d'activités – y compris innovantes – et d'emplois non délocalisables, donc durables. Cette économie attachée au territoire est un facteur de cohésion sociale et de sécurisation des finances des collectivités locales,
- elle constitue un amortisseur économique et social quand la conjoncture macroéconomique se dégrade. L'économie circulaire est un facteur de résilience pour les territoires.

Dit autrement, l'économie circulaire est un facteur d'autonomie pour un territoire et pour les entreprises qui s'y trouvent. Si ces dernières voient à l'avenir leurs coûts de production – matières premières, composants, énergie – reposer davantage sur des fournisseurs locaux qui maîtrisent les process du recyclage et du réemploi, alors elles prendront moins de décisions prises ailleurs.

La plateforme de Pluguffan offre un exemple parlant des liens que les sites d'exploitation d'Yprema ont établis avec leur territoire environnant. Pierre Prigent témoigne : « Nous intervenons principalement sur un périmètre de 20 kilomètres autour de la plateforme de Pluguffan, aussi bien à l'accueil qu'en livraison car, pour livrer, nous disposons en

*location de quatre camions de 12, 16, 25 et 30 tonnes. Vingt kilomètres de rayon, c'est la norme sur les différents sites d'exploitation d'Yprema, en vertu de notre principe de proximité. Pour autant, à la demande d'un client il nous arrive d'intervenir au-delà de ce périmètre ; récemment nous avons livré 1 600 tonnes de matériaux recyclés sur un chantier à Pont-Aven, à 40 kilomètres. »*

Le modèle économique et écologique qu'Yprema a construit et affiné depuis trente ans s'inscrit pleinement dans cette dynamique d'une économie reliée aux territoires. Cela se vérifie de plusieurs façons :

- par l'intégration des sites d'exploitation d'Yprema dans le tissu urbain, à proximité de la plupart des chantiers,
- par le soin apporté à l'intégration paysagère de ces sites et à la prévention des nuisances, dans une démarche de dialogue et de transparence avec les riverains, les associations de protection de l'environnement et les collectivités locales,
- par la capacité de l'entreprise à nouer des partenariats gagnant-gagnant avec des PME du BTP qui sont bien ancrées dans leur écosystème : que ce soit à Reims dans le cadre d'un GIE conçu pour répondre à un appel d'offres de l'agglomération ou dans d'autres territoires sous la forme d'accords de franchise.

C'est dans ce cadre général qu'Yprema veut proposer son savoir-faire aux entreprises locales ou régionales du BTP qui souhaiteraient diversifier leurs activités en ouvrant une ou plusieurs plateformes de recyclage des matériaux de construction.

Claude Prigent fixe une feuille de route pour les collectivités locales et les professionnels du BTP : « *Comme nous l'avons récemment écrit à la ministre Brune Poirson, s'il existe en France 4 500 déchetteries communales ou intercommunales, on ne compte pas plus de 500 sites pour les professionnels du BTP. Il faudra 1 000 sites professionnels d'ici cinq ans et 500 de plus d'ici dix ans. Pour y parvenir, les collectivités locales doivent permettre l'ouverture de sites professionnels dans leurs zones d'activités : 2 000 m<sup>2</sup> pour un Espace Artisan, 20 000 m<sup>2</sup> pour une plateforme de recyclage. De leur côté, les professionnels doivent s'engager à respecter les réglementations ICPE, les règles d'urbanisme (10 % d'espaces verts...) et les démarches qualité (ISO 9001, Qualirecycle, Charte Artisan Engagé Déchets...).* »

Pour aller plus loin...





# LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, MARIAGE DE L'EXPÉRIENCE ET DE L'INNOVATION

**L**e progrès humain, pour autant qu'on le définisse comme une amélioration générale des conditions d'existence, ne se réduit pas à des avancées technologiques. Le développement durable, qui conditionne ce progrès pour tous, tend à réhabiliter des connaissances ancestrales naguère sacrifiées sur l'autel d'une modernité à marche forcée, d'une science sans conscience. L'alimentation illustre ce phénomène de réappropriation de savoir-faire et de savoir-être anciens comme le montre la montée en puissance de la demande sociétale à la fois pour une agriculture biologique, des circuits courts du producteur au consommateur et une lutte contre le gaspillage de nourriture par la commercialisation directe des invendus ou leur transformation. Il n'est pas anodin que cette demande sociétale s'exprime d'autant plus fortement chez des populations urbaines et jeunes qui ne sont pas les plus au contact de la terre ni forcément les plus fortunées mais qui ont un haut niveau de formation et, ce faisant, les moyens d'accéder à l'information la plus large et de la décrypter. Pour autant, les agriculteurs biologiques des années 2020, adeptes souvent de la permaculture qui est l'essence même d'une agriculture durable, loin de s'isoler du monde ou de s'enfermer dans le passé, savent importer des connaissances d'autres continents et font appel aux recherches agronomiques les plus récentes. Quant aux initiateurs des démarches de circuit court, ils prennent appui sur les technologies numériques les plus innovantes, multipliant les applications ad hoc. Ce qui pourrait passer pour un paradoxe n'en est pas un si l'on veut bien admettre que les acquis de l'expérience et les ressorts de l'innovation ne sont pas antagoniques mais complémentaires.

## **Construire des immeubles en terre crue à Paris**

Quand, en 2004, Yprema redécouvre les atouts des terres de déblai chaulées comme matériau de construction – ce qu'Yves Prigent avait appris tout jeune dans le milieu paysan d'où il venait du côté du centre-Bretagne – et invente l'Urbasol ou quand elle développe aujourd'hui une application numérique pour permettre à ses clients de réserver au meilleur prix des graves de béton ou des terres de déblai recyclées, elle s'inscrit pleinement dans cette mutation vers une société du mieux produire et du mieux consommer. Faut-il s'en étonner ? Même pas. Quand bien même notre époque traversée de contradictions voit des micro-États pétroliers se faire la guerre à distance en concourant pour le gratte-ciel le plus coûteux et le plus extravagant, il n'en est pas moins vrai que les professionnels du BTP redécouvrent les vertus de techniques de construction millénaires et cherchent à les appliquer jusqu'au cœur des mégapoles.

Ainsi en est-il du projet Manufacture-sur-Seine porté par un groupement d'architectes français et chinois, lauréat à l'été 2017 de l'appel à projets Réinventer la Seine, lancé par la Ville de Paris, la Métropole Rouen Normandie et la Communauté urbaine Le Havre Seine Métropole. Le projet sélectionné consiste à construire des immeubles à étages au-dessus des bassins d'une ancienne usine de traitement des eaux à Ivry-sur-Seine, des bâtiments en terre crue. Oui, en terre crue et pas à Tombouctou, non, à quelques encablures de la tour Eiffel. Et où donc trouver les matériaux pour ce faire ?... Eh bien, sur place ou à quelques kilomètres à peine puisqu'il s'agirait des déblais du Grand Paris Express (1).

Dès 2016, les porteurs français du projet Manufacture-sur-Seine, les architectes Serge Joly et Paul-Emmanuel Loiret, avaient voulu en montrer toute la pertinence en organisant l'exposition « Terres de Paris ». Leur propos rejoignait celui d'Yprema : « Chaque année, plus d'une vingtaine de millions de tonnes de terres sont extraites en Île-de-France, auxquelles s'ajouteront jusqu'en 2030 une quarantaine de millions de tonnes excavées pour permettre l'aménagement du futur réseau de trains métropolitains. Particulièrement encombrantes à stocker, importunes et polluantes à déplacer, complexes à traiter et parfois toxiques, ces excavations souterraines généralement entassées à l'air libre interpellent (...) Si l'on rapproche les contraintes des déchets telluriques des enjeux de la construction, des hypothèses innovantes apparaissent. L'évolution constante du savoir et des techniques des constructeurs de terre crue, ainsi que la connaissance accrue de la composition des sous-sols franciliens, grâce notamment aux 5 000 forages réalisés pour le percement des infrastructures de transport, offrent l'opportunité d'envisager dès maintenant un autre avenir aux terres excavées. » (2)

Ce projet ambitieux, qui constitue le premier projet d'urbanisme contemporain au monde conçu en terre crue, suffirait à lui seul à démontrer qu'en choisissant, il y a plus de 30 ans, de se consacrer au développement du réemploi et du recyclage des matériaux du BTP, la PME familiale Yprema faisait figure de précurseur et prenait de l'avance sur son temps. On ne sera donc pas surpris d'apprendre qu'Yprema était partie prenante du projet Manufacture-sur-Seine dès sa préfiguration comme le soulignaient Serge Joly et Paul-Emmanuel Loiret en 2016 : « Une expérimentation empirique a été engagée avec la briqueterie d'Allonne, située à moins de 70 kilomètres au nord de Paris. Elle a consisté à produire, pour la première fois, des briques extrudées en terre crue avec des agrégats argileux franciliens inexploitable. De la matière au matériau, près de 8 000 éléments ont été fabriqués à partir de 15 m<sup>3</sup> de terres argileuses. En quelques semaines seulement, grâce au soutien des acteurs de la filière de stockage et de retraitement tel ECT (plateforme de gestion et stockage de matériaux inertes) ou les centres de recyclage Eurovia-SPL et Yprema, plusieurs terres ont été prélevées au fil des opportunités sur des terrassements, des chantiers, puis testées. Tant la rapidité de réalisation de l'expérience que la qualité du résultat témoignent de la formidable diversité et du potentiel des sous-sols franciliens en matière de construction. » (2)

Claude Prigent porte un regard bienveillant mais interrogatif sur le projet Manufacture-sur-Seine : « C'est très ambitieux en termes de dimensionnement : 20 000 m<sup>2</sup> de logements et 30 000 m<sup>2</sup> d'activités. C'est beaucoup pour un projet aussi novateur et même expérimental, d'autant plus qu'en France tout nouveau matériau destiné à une fabrication industrielle doit passer sous les fourches caudines du Centre scientifique et technique du bâtiment (CSTB), qui délivre – ou pas ! – l'agrément obligatoire avant toute commercialisation. Ce fameux sésame ne sera pas facile à obtenir car quand bien même la brique en terre crue est un des matériaux de construction les plus anciens et les plus utilisés dans le monde, son utilisation en France s'est largement perdue. » Pour autant, Claude espère que le programme de construction d'Ivry-sur-Seine se réalisera, au moins en partie : « On est en train de perdre tout un savoir-faire millénaire en France en matière de construction et d'utilisation de briques. La briqueterie d'Allones doit être une des trois dernières qui existent en France; de nouveaux investissements favoriseraient sa pérennité. »



## Yterres... ou quand Yprema devient un acteur de l'économie numérique

L'économie concurrentielle, c'est comme le vélo : faire du surplace n'est pas tenable, il faut avancer pour ne pas tomber... même quand on inscrit son entreprise dans le champ du développement durable... et peut-être même davantage encore car le développement durable appelle à se remettre en question en permanence, à interroger les process et la finalité.

C'est cette réflexion qui conduit aujourd'hui Yprema à lancer un projet particulièrement ambitieux puisqu'il consiste à ajouter une nouvelle corde à son arc : devenir (aussi) une entreprise du numérique. « En 1959, mes parents se lançaient dans le BTP. En 1989, c'était la création d'Yprema autour du recyclage. En 2019, nous décidons d'investir dans l'économie numérique en lançant Yterres ! », explique Claude.





Qu'est-ce qui se cache derrière cette appellation branchée façon start-up ? « Nous constatons qu'un besoin existe pour faciliter la mise en relation entre les entreprises de terrassement, celles qui se chargent de l'évacuation des terres et les centres de dépôt, lesquels sont obligatoirement des Installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE). Les outils numériques pourraient aider dans la mise en relation mais nous sommes préoccupés par des initiatives qui, parce qu'elles sont portées

par des spécialistes des services numériques – donc sans activité de production – et pas le fait d'entreprises du BTP, pourraient conduire à une « ubérisation » de toute la filière. Les entreprises du BTP se retrouveraient dans une situation de dépendance du fait d'une logique d'exclusivité qui leur serait imposée : les clients de type de plateforme numérique seraient captifs. Nous voulons éviter cela, nous voulons que deux ou plusieurs entreprises du BTP qui travaillent ensemble puissent rester les décisionnaires de la transaction commerciale dans leur secteur d'activité. Ce sera la mission d'Yterres. Nous voulons être opérationnels fin 2019. »

### **Le développement durable comme boussole**

À l'orée d'une nouvelle décennie, Claude Prigent fixe un autre objectif à Yprema : « La certification B-Corp est une certification mondiale en matière de développement durable, lancée aux États-Unis en 2006. C'est la plus exigeante qui soit pour les entreprises qui évoluent dans le monde de l'économie de marché (3). 2 700 entreprises l'ont dans le monde, 70 seulement en France. Je veux qu'Yprema soit dans les 100 premières entreprises françaises à l'avoir et ce dès 2020. Pour cela, nous devons satisfaire pas moins de 80 exigences. Nous serons certainement une des toutes premières PME à obtenir cette certification. Ce ne sera pas simple car la procédure a plutôt été conçue pour de grands groupes mais, comme disait Voltaire: « J'ai choisi d'être optimiste car c'est bon pour la santé ». La certification mondiale B-Corp s'inscrit dans la continuité de tout ce que nous avons fait depuis trente ans. Optimistes, nous le sommes par nature grâce à nos valeurs collectives qui nous portent ensemble vers l'amélioration. Nous sommes également déterminés à prouver jour après jour que l'efficacité économique n'est pas seulement compatible avec le progrès social et la protection de l'environnement mais qu'elle en est la résultante logique dès lors qu'on veut pérenniser un projet d'entreprise et le conjuguer avec l'intérêt général. »

(1) <http://www.reinventerlaseine.fr/fr/sites/1285-ancienne-usine-des-eaux-94.html>

(2) <http://www.pavillon-arsenal.com/fr/expositions/10485-terres-de-paris.html>

(3) <https://bccorporation.eu/about-b-lab/country-partner/france>





# Chronologie

---



#### 1984

- Achat de la première machine de concassage sur le site de l'entreprise Yves Prigent SA à Émerainville : la première plateforme d'Yprema.

#### 1989

- Naissance officielle d'Yprema.
- Création du siège à Chenevières-sur-Marne.
- Création de la plateforme de Massy.

#### 1991

- Yprema souscrit une assurance fabricant.
- Yprema installe une plateforme de mâchefers à Saint-Thibault-des-Vignes.

#### 1992

- Claude Prigent devient P-dg et actionnaire majoritaire de l'entreprise.
- Le site de Massy devient Installation Classée pour la Protection de l'Environnement (ICPE).
- Création de la plateforme de Trappes.
- Mise en place d'une politique commerciale grâce au recrutement du premier commercial, Franck Métais.
- Création du laboratoire et mise en place d'analyses quotidiennes des produits.
- Création du poste d'opérateur de saisie.

*Transposition de la directive européenne de 1989 : loi sur les déchets (Brice Lalonde et Ségolène Royal puis Michel Barnier).*

*Début d'une crise économique.*

#### 1993

- Amélioration de la qualité des matières premières par la séparation béton / couches de chaussée.
- La standardisation des produits se traduit par la création de deux gammes de produit et d'un tarif commercial.
- Investissement dans de nouvelles machines : chargeuses et pelles.
- Création de la lettre d'information *Yprema Infos*.
- Mise en place d'un accord d'intéressement des salariés, suivi d'un accord de participation.
- Première CLEC (commission locale d'études et de concertation), avec l'intervention extérieure de Gabriel Ullmann, avant l'ouverture d'une activité de recyclage de mâchefers à Lagny.

#### 1994

- Amélioration de la qualité par le refus des réceptions contenant du plâtre et du gypse (Massy).

*Parution de la circulaire fixant les conditions de mise en œuvre des mâchefers recyclés.*

#### 1995

- Diversification des produits par un nouveau système de pré-criblage à Massy.
- Création des fiches techniques.
- Ouverture de la plateforme mâchefers de Lagny.
- Premier transport fluvial.

#### 1996

- Parution du Guide technique pour l'utilisation des matériaux régionaux d'Ile-de-France (les bétons et produits de démolition recyclés), à la rédaction duquel Yprema a participé.

#### 1997

- Yprema passe à la semaine de 35 heures sur 4 jours avec la loi de Robien.
- Renforcement des contrôles qualité à Massy (notamment dosage des teneurs en sulfates).
- Premières plantations arborées sur le site de Massy.

#### 1998

- Nouvelle communication avec la sponsorship du bateau d'Yvan Bourgnon sur la Route du Rhum.
- "L'Ecologie industrielle" devient le slogan de l'entreprise.
- Étude paysagère et aménagement du site de Trappes.
- Participation au programme de recherche européen MASHROAD.

*Le SETRA (Services d'études sur les transports, les routes et leurs aménagements), organisme d'État, élabore son guide technique sur les mâchefers.*

#### 1999

- Ouverture du site d'Yprema à Gennevilliers.
- Premières mesures environnementales sur les sites de Massy et de Trappes.
- Certifications ISO 9002 et ISO 14001 du site de Lagny. Ce sera un modèle pour les autres sites de l'entreprise.
- Certification ISO 9002 sur l'ensemble des sites YPREMA.

#### 2000

- Suren Erkman, expert de l'écologie industrielle, parrain du bateau d'Isabelle Autissier, sponsorisé par Yprema pour la course Lorient-Saint-Barth.
- Suren Erkman invité à participer à l'Assemblée générale d'Yprema.
- Deuxième augmentation de capital.
- Première CLEC sur le site de Trappes.

#### 2001

- Ouverture du site de Quimper-Pluguffan, première plateforme d'Yprema en région.
- Premières réunions sous la forme de visioconférences.
- Achat de trois chevaux pour les former au halage de péniche à Lagny.

#### 2002

- Parution de l'*Etude environnementale 2000-2001* relative au site de Trappes.
- Aménagement de Lagny 2.
- Facturation des apports sur les plateformes.

#### 2003

- Construction du bâtiment d'accueil du site de Massy.
- Achat de la péniche Guily Glaz et construction de la barge en aluminium Rosily pour Lagny.



#### 2004

- Première CLEC sur le site de Massy.

#### 2005

- Le GIE Yprema-Moroni remporte le marché de la plateforme de mâchefers de Reims.
- Début du recyclage des terres inertes en Urbasol et premiers essais de traitement à Massy.

#### 2006

- Obtention pour le site de Massy du label "Charte de l'environnement UNICEM » (Union Nationale des Industries des Carrières et Minéraux) dans le cadre de la Charte Environnement des Industries de Carrières et de Granulats.
- Signature de la Charte de la diversité.
- Naissance du site de transit de Bonneuil.

#### 2007

- Les sites de Pluguffan et de Trappes obtiennent le label "Charte de l'environnement UNICEM".
- Adhésion à la Charte « Sables en Seine ».
- Aménagement d'un nouveau site sur le port de Gennevilliers.

#### *Grenelle de l'Environnement*

#### 2008

- Ouverture de l'Espace-Artisan de Lagny.
- Construction des nouveaux bâtiments d'Émerainville, avec une nouvelle installation technique (mise en stock automatique).
- Amélioration de la réactivité par l'analyse sur site des sulfates du site de Massy.
- Troisième augmentation de capital.
- La plateforme de Reims Métropole certifiée environnement 14001.
- Certification ISO 9001 : intégration de la satisfaction clients.
- Premier Rapport développement durable d'Yprema.

#### *Directive-cadre européenne sur les déchets.*

#### *Nouvelle crise économique pour le BTP.*

#### 2009

- Un "commercial site" sur le site de Massy.
- Évaluation environnementale du site de Trappes, réalisée par un Docteur en écologie industrielle, Cyril Adoue.

#### 2010

- Élargissement de la clientèle (particulier et TPE) sur le site de Massy qui devient un "magasin".
- Le poste d'ingénieur d'affaires, créé en 1997, est rebaptisé ingénieur développement durable.
- Les sites de Lagny et de Massy obtiennent le label UNICEM.

#### *Nouvelle ordonnance traduisant dans la loi le concept d'écologie industrielle : désormais, la loi reconnaît aux déchets la possibilité d'être transformés en produit.*

## 2011

- Création d'un nouveau logo pour Yprema.
- Yprema inaugure ses premiers partenariats culturels.
- Création de la fiche produit.
- Mise en service de l'installation de Lagny pour la fabrication de l'Urbasol.
- Première CLEC sur la plateforme de Reims Métropole.

*Le 18 novembre 2011, un arrêté revient sur la circulaire de 1994 : malgré leur traitement, les mâchefers conservent leur statut de déchets.*

## 2012

- Amélioration de la qualité grâce aux tests hydrocarbures.
- Demande de sortie du statut de déchet: dépôt de dossiers dans les préfectures et au ministère de l'Environnement.
- Yprema commence à se désengager des mâchefers : refus de répondre pour le renouvellement du marché de l'usine de Rungis.
- Signature de la Charte élaborée par Reims Métropole et la F RTP (Fédération régionale des travaux publics) pour préserver les ressources naturelles et favoriser l'utilisation des matériaux recyclés.
- Création de l'ANGM (l'Association Nationale des Producteurs de Graves de Mâchefers) à l'initiative du GIE Yprema-Moroni et de Moulin-Travaux Publics.
- Lancement de la franchise.
- Publication du livre *20 ans d'écologie industrielle*.

## 2013

- Signature de la première franchise et aménagement de la première plateforme Yprema/franchise à Le Teil d'Ardèche.
- Achat de l'étalon Qui de Saint Fiacre pour remplacer les chevaux précédents partis à la retraite.
- Adoption du SDRIF par la Région Île-de-France : le site de Trappes est retenu dans le schéma.
- Adhésion du GIE Yprema-Moroni à la charte Biodiver-cité (Reims).
- Publication du livre retraçant l'histoire des savoir-faire d'Yprema, illustrée par l'histoire de la centrale de Massy.
- Mise en place d'un plan d'action « contrats de génération ».

## 2014

- Création d'un Comité de Direction élargi : l'« équipe de direction ».
- Premier audit biodiversité à Pluguffan.
- Ouverture d'un deuxième Espace-Artisan à Émerainville.
- Publication du livre retraçant l'histoire de la centrale de Trappes.

## 2015

- Création du Bon d'Acceptation Préalable et de l'Attestation de Conformité
- Nouvelle convention avec RFF pour le site de Trappes.
- Décès de Philippe Moroni, associé d'Yprema au sein du GIE de Reims.
- Yprema est conforme au référentiel qualité de l'ISO 9001 décrit dans l'arrêté ministériel du 19 juin 2015.

*Loi relative à la transition énergétique pour une croissance verte.*



## 2016

- Création d'une société en partenariat avec Carrières du Boulonnais : Yprema/CB.
- Signature de la charte de gestion des déblais du Grand-Paris.
- La plateforme de Reims est certifiée ISO 9001.
- Suspension du marché mâchefer de l'usine de Montereau.
- Création d'un poste de juriste.
- Publication du livre *La grave de mâchefer : un matériau*.

## 2017

- Arrêt de la filière mâchefers en Île-de-France.
- Développement de l'Urbasol sur le site de Lagny.
- Publication du livre *Histoire de terres*.

## 2018

- Première phase de l'aménagement du site de Massy II.

## 2019

- Adoption de la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises), dont une des dispositions consiste à introduire dans le Code civil un principe d'utilité sociale et environnementale dans l'objet social des entreprises volontaires.
- Anniversaire des 30 ans d'Yprema sur le site de Massy, en cours de réaménagement et de modernisation.
- Claude Prigent écrit une lettre ouverte à Brune Poirson, secrétaire d'État à la transition écologique et solidaire, en charge du projet de loi « anti-gaspillage pour une économie circulaire », afin de la sensibiliser à la question centrale qui freine le développement du réemploi et du recyclage de matériaux dans le secteur du BTP, à savoir l'accès au foncier pour ouvrir des plateformes professionnelles à proximité des principaux chantiers de construction et de déconstruction.
- Préparation au lancement par Yprema d'YTerres, une solution numérique de mise en relation des entreprises du BTP pour le recyclage des terres d'excavation et des matériaux de déconstruction.

Cet ouvrage s'appuie sur l'ensemble des interviews et des recherches historiques réalisées sur Yprema depuis dix ans. Je remercie Jeanne Leboulleux-Leonardi de la société J2-Reliance d'avoir accepté que de très larges extraits des différents ouvrages ou travaux qu'elle a réalisés pour Yprema soient repris ou adaptés dans le cadre de l'écriture de ce livre. Je pense tout particulièrement aux publications suivantes : *20 ans d'écologie industrielle* (2011), *Yves Prigent SA – Itinéraire d'un entrepreneur* (2011), *Massy – Le produit de l'expérience* (2012), *Trappes – Le bon sens écologique et économique* (2013), *La grave de mâchefers : un matériau* (2016), *Histoire de terres* (2017).

Je tiens à remercier Claude Prigent, Maryse Le Goff, Pierre Prigent, tous les membres de l'équipe de direction et les salariés d'Yprema ainsi que les intervenants extérieurs et les responsables d'entreprises franchisées sans qui ce travail n'aurait pas vu le jour.

Christian Guyonvarc'h  
Biographies de Bretagne  
<https://www.biographiesdebretagne.bzh/>



**Biographies de Bretagne**











1989-2019 : en trente ans, Yprema s'est imposée comme une entreprise leader dans la valorisation et le recyclage des déconstructions du BTP (bétons, couches de chaussée, terres d'excavation). Yprema est née en Île-de-France mais sous le statut de filiale de l'entreprise de terrassement Yves Prigent SA, une histoire qui la rattache à la Bretagne puisque les fondateurs de l'entreprise-mère étaient un couple de paysans originaires de Plounévélès près de Carhaix. En volant rapidement de ses propres ailes, Yprema fut la toute première entreprise en région parisienne et peut-être en France à se spécialiser dans le recyclage des déconstructions du BTP.

Pionnière de l'écologie industrielle et de l'économie circulaire, Yprema c'est aussi et surtout l'histoire d'une entreprise qui s'est construite en intégrant très tôt les principes du développement durable : protection de l'environnement, équité sociale, parité hommes-femmes, diversité culturelle, gouvernance démocratique. Loin de subir l'évolution des réglementations environnementale et sociale, Yprema a choisi de les anticiper dès les années 90. Et les résultats économiques sont au rendez-vous puisque l'entreprise a vu ses effectifs et son chiffre d'affaires multipliés par sept au cours des vingt dernières années.

C'est cette histoire et cette organisation singulières dans le monde économique que Christian Guyonvarc'h nous raconte dans un livre qui fait appel à une cinquantaine de témoins directs : techniciens, cadres et dirigeants d'Yprema, intervenants extérieurs, responsables d'entreprises franchisées et clients.

En 2019, trente ans après sa création, Yprema franchit une nouvelle étape en lançant Yterres, une solution numérique pour la mise en relation des entreprises du BTP qui veulent participer au développement du réemploi et du recyclage.

