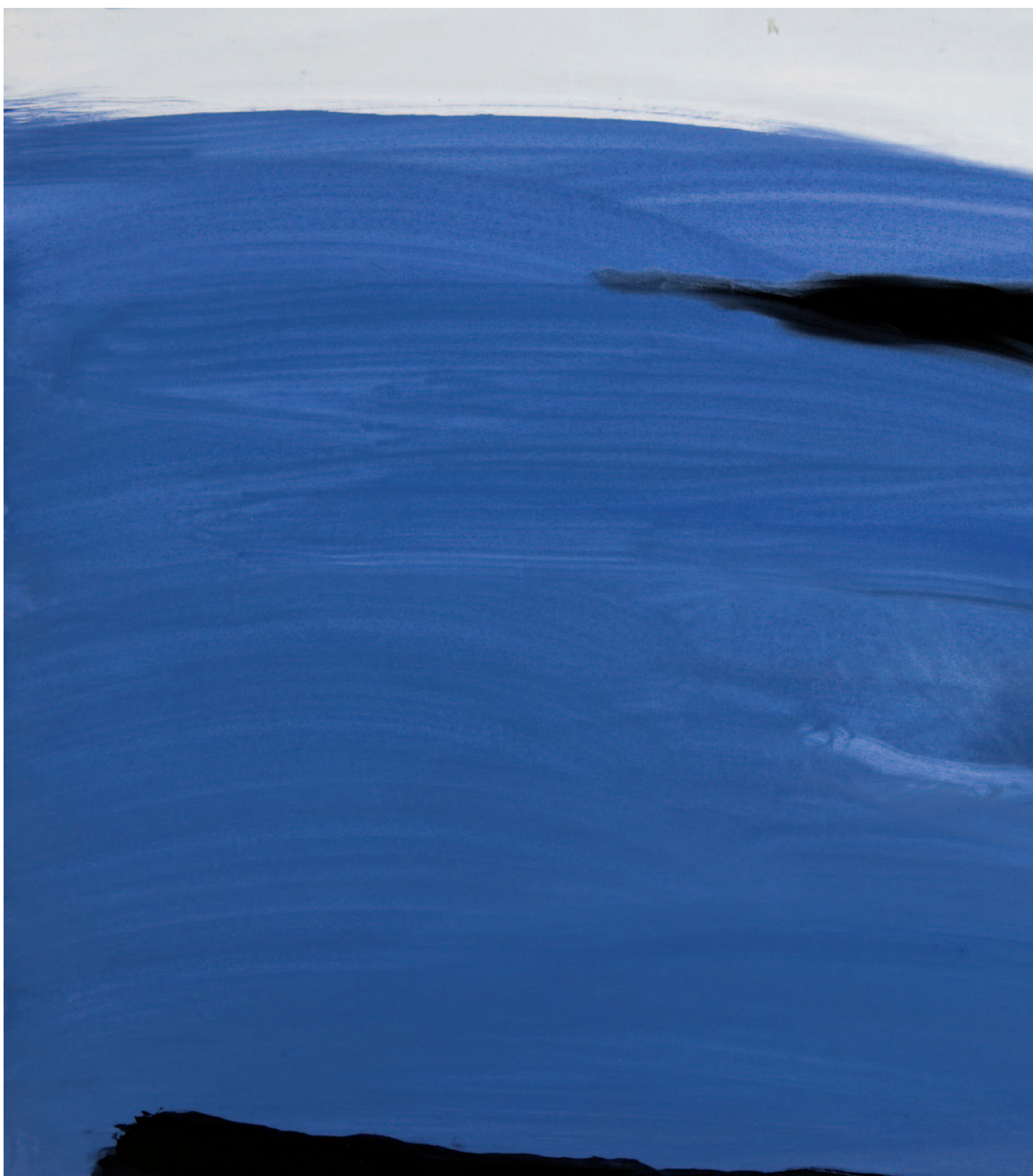




20 ANS D'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

YPREMA

20 ANS D'ÉCOLOGIE
INDUSTRIELLE





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

Claude Prigent



YPREMA

www.yprema.com

CHATEAU VOSTOK HOTEL ***** Luxe

8

YPREMA

Intrigant, serait le meilleur adjectif de départ en découvrant YPREMA, comme je l'ai fait il y a une dizaine d'années et pour l'avoir suivie depuis. Une PME qui trouve avant tout le monde l'or caché dans nos poubelles — celui que l'on nous vante aujourd'hui — peut se targuer d'intuition. Mais quand, dans le même temps, elle établit la semaine de 4 jours avant les 35 heures, réhabilite les chevaux et les chemins de halage à des fins industrielles, accueille en son sein avec autant de naturel un ingénieur frais émoulu de son école ou un réfugié politique africain, milite en pionnier de l'écologie industrielle et... ce n'est pas le moindre, affiche un heureux développement économique, le constat peut intriguer à l'heure des pessimismes de tous ordres.

Le secret, à lire ce livre, c'est l'esprit d'innovation à tous les niveaux, technique comme social. Être à l'affût, antennes déployées pour entendre la rumeur du monde et avoir envie de porter une voix d'un registre, différent dans ce concert, c'est plus que de la gestion d'entreprise. Mais les bonnes idées ne suffisent pas, il faut pouvoir les partager dans la maison, comme à l'extérieur et pour cela écouter et accepter la mixité des hommes et des idées. Promouvoir un changement en son sein en donnant le temps à chacun de s'approprier les buts et les processus n'est pas qu'une habileté de management. Implanter des industries dites bruyantes et polluantes près des habitations en écoutant les associations de riverains grâce à qui on tire de réels enseignements, ressemble à un exercice concret de démocratie sociale.

Beaucoup d'entreprises ont des réussites économiques et managériales. Ce qui, à mon sens, caractérise YPREMA tient dans cette vision globale de son objet, de son tissu humain et de son insertion dans le futur de la société. Notre avenir sera bien différent de notre présent. Écologiquement, économiquement, les bouleversements se préparent qui seront parfois difficiles. L'excès de pessimisme " tout est foutu ! ", comme l'optimisme béat " la science...les politiques, nous sauveront ! ", ne mène qu'à la démission devant les problèmes. Pour faire face, sans se lamenter, il convient de faire confiance aux hommes, d'aller de l'avant, d'utiliser les contraintes pour innover.

Dans un monde de la rareté qui s'annonce, ce qui ne se tarira pas sont l'énergie et l'inventivité humaine. C'est bien tous ensemble et chacun à sa place : pouvoirs publics, particuliers, associations et entreprises, que nous résoudrons l'équation de la création de richesse sans destruction du vivant, terrestre et humain. Le chemin est long, pourtant les échéances sont proches. Raison de plus pour ne pas différer et penser demain, les yeux ouverts mais sans défaitisme. YPREMA fait partie de ces entreprises qui n'ont pas peur de s'inscrire dans ce cadre. Elle place le respect de l'environnement comme un atout qui l'emmène sur des chemins d'avenir. En cela, elle se donne sûrement les meilleures garanties de survie dans le monde de demain. Gageons que cela n'a pas été sans peines, déconvenues, ratés, angoisses, mais aussi avec des rencontres fructueuses, espoirs, réussites et convivialité. Leurs solutions sont-elles les bonnes ? Aucune idée ! Mais je vois avec eux une méthode qui produit des réponses concrètes. Je n'aurais donc qu'un mot : Continuez ! Il est encore temps et il est urgent d'enchanter l'avenir.

Ce qui, à mon sens, caractérise YPREMA tient dans cette vision globale de son objet, de son tissu humain et de son insertion dans le futur de la société.

Isabelle Autissier

1re partie

LES ÉTAPES DU DÉVELOPPEMENT

1 • La genèse	10
2 • Produire (1989-1992)	13
3 • Prouver (1993-1999)	18
4 • Promouvoir (2000-2008)	35
5 • Pérenniser (à partir de 2008)	41



2^e partie

UNE ENTREPRISE QUI S'ENGAGE POUR UNE ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

1 • Une prédisposition naturelle ?	45
2 • Le souci de l'environnement	47
3 • La dimension sociétale et la relation au territoire	51
4 • La dimension sociale et l'intérêt pour les personnes ..	56
5 • Recyclage et temps long : toute une philosophie !	63
Conclusion	67



1 > LA GENÈSE

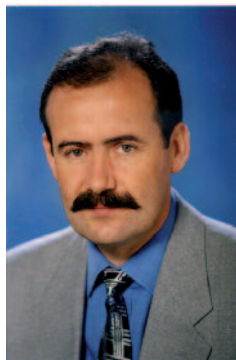
YPREMA est née en 1989, comme filiale de l'entreprise de terrassement YVES PRIGENT SA. À l'origine de sa création, la volonté de son dirigeant éponyme de rationaliser les approvisionnements de sa société en matériaux pour la route.

■ METTRE FIN À UN NON-SENS ÉCONOMIQUE

Dans les années quatre-vingt, elle allait les chercher de plus en plus loin. Le coût correspondant ne cessait d'augmenter. D'un autre côté, il devenait de plus en plus difficile de trouver des décharges pour y déposer les matériaux de démolition dont l'entreprise devait se débarrasser à la suite de ses chantiers. En réalité, on mettait au rebut des matériaux de bonne qualité et on allait chercher en carrière ou sablière de quoi faire les fondations des plates-formes entourant les bâtiments et celles des routes d'accès : un véritable non-sens ! Il fallait trouver une solution.

■ DES MACHINES MONSTRUEUSES

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'était monstrueux ! Le fournisseur de ce matériel étonnant est un Allemand, HAZEMAG, dont l'usine est implantée à Sarreguemines. « *Le concasseur est la pièce maîtresse du dispositif, explique Claude Prigent, président d'YPREMA. 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.



Claude Prigent en 1995



Installation HAZEMAG en 1984

La démarche est lancée, et l'usine est livrée en 1984. Elle se trouve à Emerainville, en plein cœur de Marne-la-Vallée, en Région parisienne. « *Nous avons acheté la bonne installation 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. 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 MAériaux — créée en tant que filiale d'YVES PRIGENT SA.

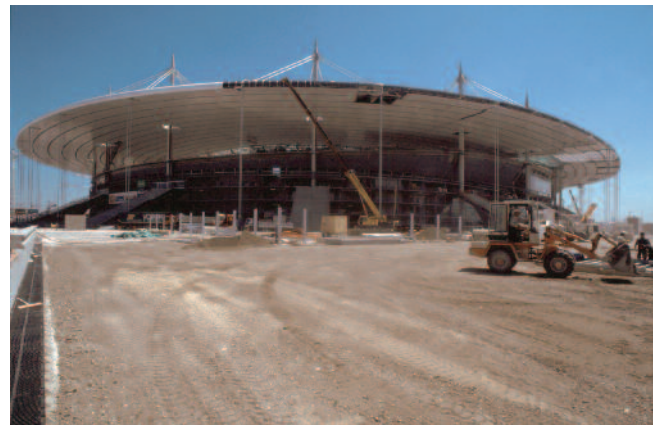
La capacité à tenir les cadences avec de gros tonnages

YPREMA a recyclé les matériaux provenant de gros chantiers traités par YVES PRIGENT SA, comme la démolition de la gare Montparnasse ou du quai de Bercy. C'est elle également qui a fourni la grave nécessaire aux fondations des voies de la gare Montparnasse ou au parvis du Stade de France. C'est une caractéristique essentielle de l'entreprise : avoir la capacité de fournir de grosses quantités de matériaux, en respectant des cadences. Pour le Stade de France, le timing était particulièrement serré : dix à quinze véhicules quotidiens étaient nécessaires pour que le chantier tourne correctement, ce qui correspondait à un volume approximatif de 2 000 tonnes par jour. Parfois, les volumes nécessaires étaient encore plus impressionnants : jusqu'à 4 000 tonnes par jour pour un même chantier, se rappelle David Gaspar, à l'époque chef de site de Massy. Pour tenir le rythme, il fallait charger les camions au plus vite. Et sitôt chargés, ils devaient partir. Dans ces cas-là, et d'une façon générale lorsqu'il y avait beaucoup de travail, il mettait lui-même la main à la pâte.



Fondations des voies de la gare Montparnasse

Parvis du Stade de France



2 > PRODUIRE (1989-1992)

■ DE L'AUTOCONSOMMATION À LA VENTE

En avril 1989, six salariés d'YPREMA s'installent dans les anciennes installations de l'entreprise YVES PRIGENT SA, à Chennevières. Quant au concasseur d'Emerainville, il déménage sur un nouveau terrain, quelques centaines de mètres plus loin. Avec ce nouveau dimensionnement, l'orientation se transforme. 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". Par l'utilisation continue de ces matériaux, cinq années durant, YVES PRIGENT SA a, en effet, 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. Quelques-uns ont bien acquis des concasseurs, mais ils utilisent leur production pour leurs besoins propres. YPREMA est la seule structure créée sous forme d'entreprise à part entière. Son indépendance va lui donner la capacité de jouer pleinement la carte commerciale.

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

MAÎTRISE DE LA PRODUCTION

Process de production, choix des machines, sélection de la matière première, organisation humaine efficace... peu à peu, YPREMA en vient à maîtriser l'ensemble des facteurs

■ YPREMA PREND SON ENVOL

Quatre salariés travaillaient à la centrale d'Emerainville. Ils sont un peu plus pour la deuxième installation, à Massy, lorsqu'elle ouvre ses portes. Mais dès 1992, même si l'entreprise conserve souplesse et adaptabilité, l'effectif grimpe à une quinzaine de personnes. Produire, produire, produire : de 1992 à 1995, la production triple de volume ! « On s'est rendu compte qu'on pouvait progresser en produisant en continu », explique Claude Prigent qui, en devenant majoritaire au sein d'YPREMA, prend la Présidence. Il s'y consacre à plein temps à dater du 1^{er} janvier 1992 : une implication forte, qui contribue aussi à l'évolution de la société. Maryse Le Goff et lui vont se former à marche forcée pour s'atteler à leurs nouvelles fonctions de dirigeants.



Les installations HAZEMAG en 1994



Le site de Massy (91)

Les conditions de travail s'améliorent

Quand les blocs de béton arrivaient sur le site d'Emerainville, on devait les préparer avant le passage au concasseur. Le Brise Roche Hydraulique – autrement dit BRH – défonceait 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 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'engins, Martin Dos Santos et Thierry Haas, se trouvaient également sous la responsabilité de Manuel Da Conceicao. 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 mainforte 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



Thierry Haas



Une pelle en BRH



Bonaventure
Luséko N'Tangu

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 était particulièrement rigoureux, et Bonaventure avait fini par s'en ouvrir au patron, malgré les quolibets de ses collègues : « Bona ! YPREMA n'est pas l'Armée du salut ! ». Mais Claude avait trouvé sa démarche naturelle : les Equipements de Protection Individuelle

font ainsi leur apparition. La sécurité s'améliore, notamment au niveau de la sortie du concasseur qui est munie de protections.

Dès 1993, on 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. 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 », raconte Bonaventure, ajoutant

qu'au final, tous étaient satisfaits des nouveaux engins, avec climatisation et radio intégrée.

Ainsi, ces nouveaux outils imposent une organisation plus rationnelle du travail : on trie préalablement le béton bien 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.

Thierry Haas est aujourd'hui le responsable de l'espace artisan de Lagny-sur-Marne et Martin Dos Santos a dirigé le site de recyclage de mâchefers de Lagny-sur-Marne jusqu'à son départ en retraite.



Yvon Liziard



Martin Dos Santos

Améliorer la qualité : une priorité

Sur le chantier de la RATP, à Bercy, début 1992, YVES PRIGENT SA avait utilisé de nombreux mètres cubes de cailloux de béton pour faire le drainant, au sous-sol. Non sans quelques problèmes : « Quand YPREMA fabriquait le caillou, il était bon, explique Martin Dos Santos. Mais le stockage pouvait durer longtemps, parce qu'on ne vendait pas. À force de monter sur le tas, avec les machines, une partie des cailloux était réduite. Car on broyait de la grave ciment – beaucoup plus tendre – avec le béton. Cela créait des fines. »

De ce fait, lorsque l'entreprise déversait ses cailloux du second étage pour tapisser le fond du chantier de Bercy, cela soulevait une poussière impressionnante. Parmi les ouvriers qui travaillaient en bas, comme ceux qui se trouvaient à l'étage, c'était le sauve-qui-peut ! « On a dû arrêter les camions et scalper les cailloux pour enlever les fines », explique Yvon Liziard. Améliorer le process devenait une nécessité.

■ ON CHANGE DE MONDE !

Dès son arrivée, Claude Prigent met en place une vraie démarche commerciale. Au printemps 1992, il s'inscrit à une formation. Cette session le laisse un peu sur sa faim : comment se positionner en "vendeurs de matériaux" ? Il décide de réaliser un audit de la situation qu'il confie à son formateur rémois, Patrick Stenpien. Celui-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 assis par terre ! On changeait de monde, il fallait tout créer ».

Claude Prigent, habitué aux réponses à appel d'offres qui faisaient son quotidien à YVES PRIGENT SA, où il était Directeur de travaux, n'est pas familier d'autres types de vente. YPREMA ne disposait d'aucune méthode de vente, d'aucun catalogue. Ni tarif, ni plaquette ! Les offres de

MAÎTRISE DE LA COMMERCIALISATION

...des produits

... des services

Assorti de conseil pour adapter
la réponse au besoin

Des savoir-faire

accumulés et enrichis au fil des ans !

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.

Il enclenche ce qui va devenir pour YPREMA une vraie révolution commerciale : à commencer par l'embauche et la formation, dès 1993, du premier commercial. Celui-ci 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.

Les femmes de l'entreprise

A la création d'YPREMA, lorsque l'entreprise ne faisait encore que six ou sept millions de francs de chiffres d'affaires 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 elle encore 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. 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 Elisabeth Guezennec sont recrutées en janvier 1992 pour s'occuper des clients, des fournisseurs et du social.



Maryse Le Goff



Elisabeth Guezennec



3 > PROUVER (1993-1999)

■ 1993 : LA PREMIÈRE TEMPÊTE

C'est juste après l'été 1992 que tout a commencé à basculer. Depuis trois ans, l'activité des Travaux Publics en Ile-de-France était florissante. YPREMA peinait pour faire face à la demande. Mais comme les Travaux Publics sont une activité cyclique, il était écrit quelque part que ça ne pouvait pas durer. « *Patatras ! En septembre, rien ne va plus !* », raconte Claude. L'activité n'arrête pas de baisser. À YPREMA, on serre les dents : l'entreprise applique avec rigueur et systématiquement la politique commerciale qu'elle a définie au printemps : tarif, propositions de prix, confirmation. « *Redoutablement efficace !* », constatent les dirigeants de l'entreprise. On élabore enfin les fiches-produits qui permettent au commercial de présenter la gamme.

■ YPREMA FAIT SA PUB !

Dans la foulée, Maryse Le Goff s'attaque à la publication d'une lettre d'information, *YPREMA Infos*, qui va sortir trois fois par an : un simple recto, à l'origine. Elle est destinée aux clients et prescripteurs. Pour la réaliser, elle s'appuie sur le graphiste Philippe Foignet. C'est lui également, qui créera le logo de l'entreprise. Il s'occupe des messages de publicité qu'YPREMA commence à faire paraître dans des magazines et journaux professionnels : *L'Environnement Magazine*, *Le Moniteur*, *Routes actualités...* Et même un jour un encart dans *Le Parisien* ! On n'oublie pas non plus les bulletins municipaux. Les slogans se suivent : *YPREMA, des granulats pour la route !* ou encore *La valorisation en technique routière de matériaux recyclés.*

■ UNE TROISIÈME PLATEFORME DE RECYCLAGE

En pleine crise, YPREMA ouvre une troisième plateforme de recyclage à Trappes. « *Pendant un an, on n'a rien fait* », se souviennent les dirigeants. Mais ils s'accrochent ! Toutes les semaines, Claude Prigent passe voir son salarié, Bruno Couture. Et la réponse est toujours la même : aucun dépôt ! C'était en plein cœur d'une ville nouvelle entourée de localités anciennes.

YPREMA

INFOS N°1

EDITO

Pourquoi une lettre d'information trimestrielle ?

Fidèles à notre principe d'informer les professionnels du métier, clients ou prescripteurs, nous avons décidé de mettre en place un relais d'information régulier.

Quel en sera le contenu ?

Notre but est d'informer nos lecteurs sur les nouvelles activités et le développement de notre entreprise, avec la volonté de maintenir la notion de conseil que nous avons toujours développé.

Claude PRIGENT

NAISSANCE DE LA CHARTE PROFESSIONNELLE

Après avoir été la 1ère entreprise indépendante productrice de granulats de recyclage à mettre en place un **PLAN D'ASSURANCE QUALITE**, nous sommes fiers d'avoir participé à la création de **LA CHARTE PROFESSIONNELLE de L'INDUSTRIE DES GRANULATS DE RECYCLAGE.**

LE 1er CENTRE DE TRAITEMENT DES MÂCHEFERS A LAGNY

Une expérience au profit de l'environnement

A l'issue de deux ans d'études et de recherches, nous avons présenté notre dossier auprès de la préfecture de Seine et Marne. Au terme d'un examen approfondi, celle-ci nous a autorisé à exploiter **LE 1er CENTRE DE TRAITEMENT DE MÂCHEFERS EN FRANCE.**

Nous sommes heureux de cette décision qui à l'évidence constitue un site pilote pour toute la profession.



PLUS D'INFOS DANS NOTRE PROCHAINE LETTRE

RECYCLAGE ET MATERIAUX
 SA au capital de 250 000 F - RCS Creteil B 250 380 457
 7, rue Condorcet - 94427 CHENNEVIERES/MARNE Cedex - Tél. (1) 49 62 01 23 - Télécopie (1) 49 93 25 74



Développer une force commerciale

Autour d'Emerainville, on 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 augmente comme le nombre de sites. L'entreprise en recrute tour à tour un, deux puis trois, et structure sa force commerciale autour d'un chef des ventes qui devient par la suite Directeur commercial. Un suivi informatisé de la clientèle (CRM) est mis en place. Avec le temps, la culture très technique d'YPREMA se teinte de commercial.

Le premier YPREMA Infos



Le site de Trappes (78)



**VALORISATION
DE MATÉRIEAUX RECYCLÉS
EN TECHNIQUES ROUTIÈRES**



Tél. : 01 4962 0123



COLLECTIVITÉS LOCALES
SYNDICATS DE TRAITEMENT DES D.M.

Que faire de vos mâchefers ?



Faites appel à nos solutions
de traitement et de commercialisation
de 7 000 T/an ... à 170 000 T/an
entoute indépendance

Tél. : 01 4962 0123

**Pour que les déchets inertes,
deviennent ultimes
le plus tard possible**

La loi du 13 juillet 1992 (applicable au 1^{er} juillet 2002),
stipule de ne plus mettre en décharge ce qui peut être recyclé.



Un chantier de démolition,
c'est 65% de déchets inertes, recyclables et valorisables,
à condition de ne pas les mélanger.
On parle alors, de déconstruction (tri) et non plus de démolition (mélange).

La démolition (mélange) empêche la valorisation en centre de recyclage
et génère des déchets ultimes condamnés à être déposés
en Centre de Stockage de Déchets Ultimes (CSDU) de classe III.



La déconstruction (tri) permet d'acheminer les déchets inertes
vers un centre de recyclage et de valorisation.
Une seconde vie peut ainsi être donnée à ces déchets inertes
réutilisés alors, comme nouvelle matière première.





www.yprema.com




Ile-de-France ☎ 01 49 62 01 23
Bretagne ☎ 02 98 99 36 11






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

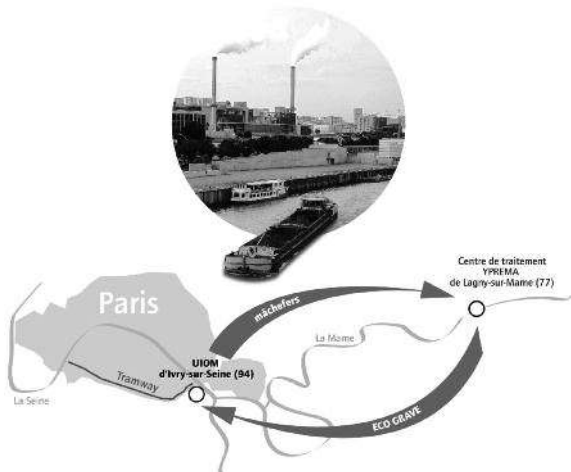




YPREMA, l'écologie industrielle en travaux publics

7, rue Condorcet - 94437 Chennevières sur Marne Cedex
Tél : 01 4962 0123 - Fax : 01 4593 2574 - www.yprema.com

© YPREMA - 2004

YPREMA avec les Franciliens pour une Éco-Région.



La voie fluviale au service du tramway parisien.

Les machefers produits par l'Usine d'Incineration d'Ordures Ménagères (UIOM) du SYCTOM de l'agglomération parisienne sont transportés par péniches du Quai d'Ivry/Paris 13^e jusqu'au centre de traitement YPREMA de Lagny-sur-Marne (77).

L'ECO GRAVE obtenue après traitement et valorisation, est retournée par péniches, à Ivry-sur-Seine, afin d'être utilisée dans la construction du futur tramway parisien.

Le transport fluvial mis en œuvre dans l'approvisionnement en matériau de ce chantier constitue une référence en matière d'environnement.



L'écologie industrielle en travaux publics.

Tél. : 01 49 62 01 23 • www.yprema.com



YPREMA

Nous transformons les déconstructions du BTP en matériaux routiers

AGENCE QUIMPER

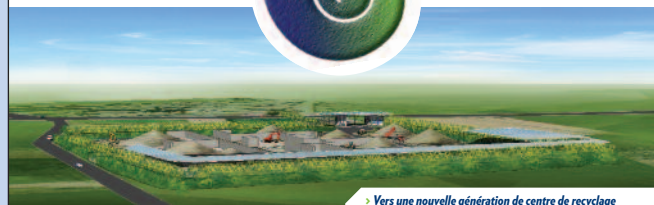
Rue de Bel Air -29700 Pluguffan
Tél. : 02 98 53 72 59 / Fax : 02 98 94 74 53
mail : agence.quimper@yprema.fr



Un service de proximité rendu à la collectivité

Depuis 20 ans, YPREMA accompagne le développement des villes franciliennes.

Pour prévenir la pénurie des matières premières, elle suggère aux collectivités de préférer ses matériaux recyclés, à proximité des chantiers, aux matériaux naturels.



› Vers une nouvelle génération de centre de recyclage

« L'écologie n'est pas une punition, c'est une opportunité, une solution à la crise. »
Nathalie Kosciusko-Morizet, secrétaire d'Etat chargée de l'Écologie – Emission Riposte 1^{er} juin 2008

Siège social
7, rue Condorcet
94457 Chevènement-sur-Marne cedex
Tél. : 01 49 62 01 23 - Fax : 01 45 92 25 74
Mail : usage@yprema.fr

Agence Bretagne
14, avenue de la Liberté de Gaulle - BP 145
29155 Carhaix cedex
Tél. : 02 98 99 56 11 - Fax : 02 98 99 56 44
Mail : agence.bretagne@yprema.fr

› Le site le plus proche : YPREMA Massy, ZAC de la Bonde
www.yprema.fr

Le Parisien
L'Environnement Magazine
Recyclage et Récupération
Le Moniteur
Routes actualités
Ouest France



Bruno Couture

Ça ne pouvait que marcher : il suffisait d'attendre ! Et effectivement, un jour, Bruno appelle : les premiers matériaux sont arrivés. La démarche commerciale engagée en parallèle par YPREMA n'est sans doute pas étrangère à ce décollage. Aujourd'hui, le site recycle 120 000 tonnes par an.

■ AMÉLIORER LA QUALITÉ ET CRÉER UNE GAMME

L'étape suivante est de mieux produire, pour augmenter la qualité des matériaux. Une fois de plus, l'innovation viendra de rencontres et d'échanges : cette même année 1993, Claude et Maryse participent à un séminaire de la *Fédération européenne du recyclage*, à Mayhofen, dans le Tyrol Autrichien. Là, ils 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 par nature. *« J'aurais dû y penser avant lui ! En rentrant, on a dit : on sépare ! »*

Jusque-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 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.

■ LA CRISE SE TRANSFORME EN OPPORTUNITÉ !

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 le matériau est plus facile à concasser, mais c'est surtout le début d'une véritable gamme, avec des produits qui répondent à des besoins différents.

Jean-Luc Dimanche

YPREMA investit dans de nouveaux tapis qui permettent de diversifier les produits, par un système différent de criblage. De ce fait, l'entreprise traite, en un jour, deux fois plus de couches de chaussées 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. Et l'on s'est dit : voilà ! Ce sera de la GRAVE INDUSTRIELLE !* » Elle est vendue deux fois moins cher que le béton et connaît un tel succès qu'il faut en augmenter le prix !



Entre 1993 et 1994, 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.

■ LA CRÉATION DU LABORATOIRE

Mais la qualité, ce n'est pas que ça : « *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. 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.



Sylvain Deleporte

Un laboratoire au top !

Le laboratoire est aujourd'hui installé dans les locaux d'Emerainville et Sylvain Deleporte en est le responsable. « C'est la norme : il l'applique ! Il a la rigueur dans le sang », constate Claude. Lui seul est ainsi capable de descendre dans le détail des essais, d'expliquer pourquoi telle ou telle chose est impossible à réaliser. 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, il figure sur la liste

de ceux qu'on peut consulter pour des essais préalables, indépendamment de l'implication d'YPREMA 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, en tout et pour tout, deux laboratoires capables de ce genre d'essais. YPREMA a décidé de devenir le troisième. Pour cela, il faut du matériel de plus en plus sophistiqué qu'elle fait réaliser sur mesure, en Allemagne.

■ 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, lixiviation¹... 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 ? 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 fois concassé, le produit retrouve ses anciennes caractéristiques ! De fait, YPREMA a transformé une contrainte en atout !

¹ Lessivage

■ PROUVER, C'EST RENFORCER SA CRÉDIBILITÉ

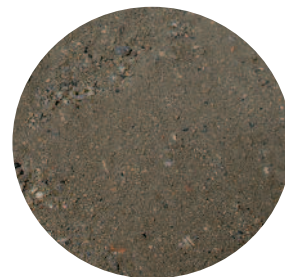
En multipliant les essais, YPREMA démonte les critiques que portent certains sur les matériaux recyclés. Les plus difficiles à convaincre sont... les salariés ! Pourquoi faire des essais alors que les résultats sont toujours bons ? Il faut les motiver ! Car la multiplication des essais est aussi gage 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.

■ LE DÉVELOPPEMENT DES MÂCHEFERS

C'est à cette époque qu'YPREMA se lance dans les mâchefers auxquels elle s'était déjà initiée en 1991. « *Mon père avait un excellent contact avec Gérard Peltzer, directeur du SYCTOM, le syndicat intercommunal qui gère les ordures ménagères de la ville de Paris et des environs. Il avait réalisé les terrassements de l'usine de Saint-Ouen – un des trois sites d'incinération des ordures ménagères de la région. Avec la nouvelle réglementation, les choses commencent à se normaliser. Le Directeur du SYCTOM demande donc à mon père de prendre en charge les mâchefers d'une de ces usines.* » YPREMA a donc installé un site de stockage à Saint-Thibault-des-Vignes sur lequel travaillent Martin Dos Santos et Bonaventure Luséko N'Tangu – un site d'une efficacité redoutable, puisqu'il gère alors 150 000 tonnes par an.

■ LES MÂCHEFERS POUR LES ROUTES

Jusque dans les années quatre-vingt-dix, les entreprises de TP allaient s'approvisionner en mâchefers directement auprès des usines d'incinération. Ils utilisaient le matériau brut, les "mâchefers gamelles", baptisés ainsi parce qu'on y trouvait des boîtes de conserves. YPREMA utilise également ce matériau brut... qu'elle prend déjà soin de cribler préalablement pour en retirer les boîtes de conserve revendues par ailleurs. Mais la fermeture du site est programmée pour fin novembre 1992 : à cette date, va s'appliquer une circulaire de 1991 imposant le stockage sur sol étanchéifié. Or le site n'est pas étanche.



Graves de mâchefers

L'année 1991 marque en effet le début d'une véritable réglementation de ce matériau, dont on craint l'éventuelle toxicité : les collectivités ne veulent pas prendre de risque. D'autres textes vont suivre, notamment une circulaire qui va paraître en mai 1994. Cette circulaire, c'est toute une histoire et une formidable opportunité que va saisir YPREMA !

■ LA CIRCULAIRE DE MAI 1994

C'est vers le début de l'année 1992 que se pose la question de rédiger une circulaire réglementant les mâchefers, pour mettre noir sur blanc les conditions du traitement et de l'utilisation de ces matériaux, exploités depuis des années.

Mais, dans les faits, cette rédaction s'avère un casse-tête : aussi étonnant que cela puisse paraître, les analyses effectuées sur ces produits étaient rares ! Lorsque Claude Prigent — qui hérite du site de Saint-Thibault-des-Vignes en janvier 1992, à son arrivée à YPREMA — rencontre l'exploitant de l'usine d'incinération d'Ivry-sur-Seine, celui-ci lui confirme qu'il ne dispose pas des caractéristiques 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, un appel d'offres est lancé par le SYCTOM pour le traitement des mâchefers des trois usines d'incinération parisiennes, dans le cadre de la nouvelle réglementation. Claude Prigent y travaille d'arrache pied : c'est un exercice auquel il est rompu — les appels d'offres sont le quotidien de YVES PRIGENT SA.

Ce qui lui est moins familier, c'est le nouveau texte en cours de préparation. Il doit notamment monter un dossier d'autorisation pour la future plateforme qui sera classée pour la protection de l'environnement : ce sera une ICPE². « 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. » Il y croise un intervenant, Gabriel Ullmann, qui va lui apporter un appui non négligeable.

■ DÉCHETS INERTES ET DÉCHETS ULTIMES

« Là, j'ai eu de la chance », estime-t-il. Car tout s'éclaire. La loi vise à définir le "déchet ultime". « Les Français sont très forts pour rédiger des textes synthétiques, un peu abscons, plaisante-t-il. Je ne comprenais rien !



DVD réalisé en 2004
sur les déchets inertes et ultimes

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

**MAÎTRISE DE
L'ENVIRONNEMENT JURIDIQUE**
En anticipant les réglementations
Et par une bonne connaissance des
installations classées

Un jour, dans le cadre de cette formation, un responsable du ministère de l'environnement est venu nous expliquer la notion. À la pause, je vais le voir : « Je recycle des matériaux de déconstruction. Est-ce que ce sont des déchets inertes ? » « Mais c'est ce que je viens de vous expliquer ! », me répond-il. Et des déchets inertes ultimes, on peut les stocker dans des centres de stockage : c'est le sens de la loi de 1992 ».

Ainsi, Brice Lalonde a élaboré une loi sur les déchets en janvier 1992, que Ségolène Royal a fait voter en juillet. Puis, au printemps 1993, Michel Barnier a confirmé ce texte qui n'est, au final, que la transposition d'une directive européenne de 1989. Claude comprend qu'en réalité, ce qui se passe est essentiel : cette démarche réglementaire est une vague de fond. Plus rien ne sera comme avant, un tournant est pris. Bref, c'est une évolution durable : en 2002, on ne pourra plus mettre en décharge que des déchets ultimes. Ce principe est si essentiel aux yeux des dirigeants de l'entreprise qu'en 2004, YPREMA réalisera un petit film expliquant ces notions un peu complexes : sans doute le seul en France sur le sujet.



Faire valoir la qualité du mâchefer

YPREMA a participé en 1998 au programme de recherche européen MACHROAD – autrement dit des mâchefer pour la route. Une équipe rassemblait des chercheurs de différentes nationalités et un cimentier : CALCIA. L'objectif était de mettre au point un liant hydraulique spécial mâchefer pour améliorer ses qualités techniques, afin de l'utiliser dans les couches supérieures des chaussées pour en réduire le coût. C'est sur cette base qu'YPREMA a créé sa gamme de mâchefer Ecograde, avec des pourcentages croissants de liants pour une sophistication toujours plus grande.

■ LA CLAIRVOYANCE DU CHEF D'ENTREPRISE

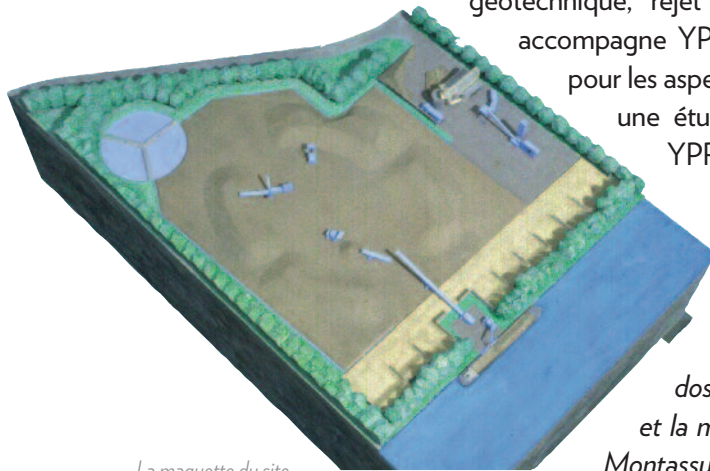
Là où d'autres n'auraient vu qu'une entrave supplémentaire à leur activité, Claude voit immédiatement l'opportunité : « C'est un vrai miracle : on a une possibilité de développement énorme ! Ça n'est qu'une question d'organisation. Il suffit de trouver les bons matériaux, de rassembler les bonnes compétences, et on est parti pour vingt ans ! »

Fort de cette certitude, Claude Prigent dépose donc sa réponse à appel d'offres en septembre 1992. YPREMA est retenue pour l'une des usines, à la surprise de son principal concurrent.

Au printemps 1993, quand YPREMA démarre le montage du dossier d'autorisation, elle fait appel à Gabriel Ullmann. Il lui recommande la création d'une commission de concertation – une CLEC – pour accompagner l'évolution du dossier et convaincre les réticents. Une première réunion est organisée. Objectifs et contraintes réglementaires sont soigneusement expliqués à un public un peu clairsemé, mais où les associations 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.

**UNE TRANSPARENCE
MAÎTRISÉE**
Pour une communication
ouverte avec les
collectivités locales et les
riverains

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !



La maquette du site

Gabriel Ullmann 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 : une étude d'impact très complète qui garantit à YPREMA un "dossier en béton" ! Le travail est tellement fouillé qu'il permettra au site de passer directement à la norme ISO 14001, en 1999, et que la démarche servira de modèle aux autres installations de l'entreprise. « Avec ce dossier, les explications que nous avons données et la maquette réalisée par l'architecte, Dominique Montassut, on a marqué des points ! », estime Claude.



Dimitri Jourdan

■ TROUVER UN FINANCEMENT

Reste encore un obstacle de taille : « A l'époque, notre chiffre d'affaires était de l'ordre de 30 millions de francs. Or pour construire la plateforme, il nous fallait emprunter 15 millions. La banque locale nous avait rétorqué : « Ça ne rentre pas dans nos ratios ! » ».

Cette fois encore, le hasard fait bien les choses. Au détour d'un catalogue de formation, en 1993, Claude découvre un cursus, *Futur patron de PME*, piloté par Philippe Delecourt. Philippe, spécialiste d'ingénierie financière,

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

MAÎTRISE DES MONTAGES FINANCIERS
En s'appuyant sur des experts extérieurs
Pour renforcer une expertise interne

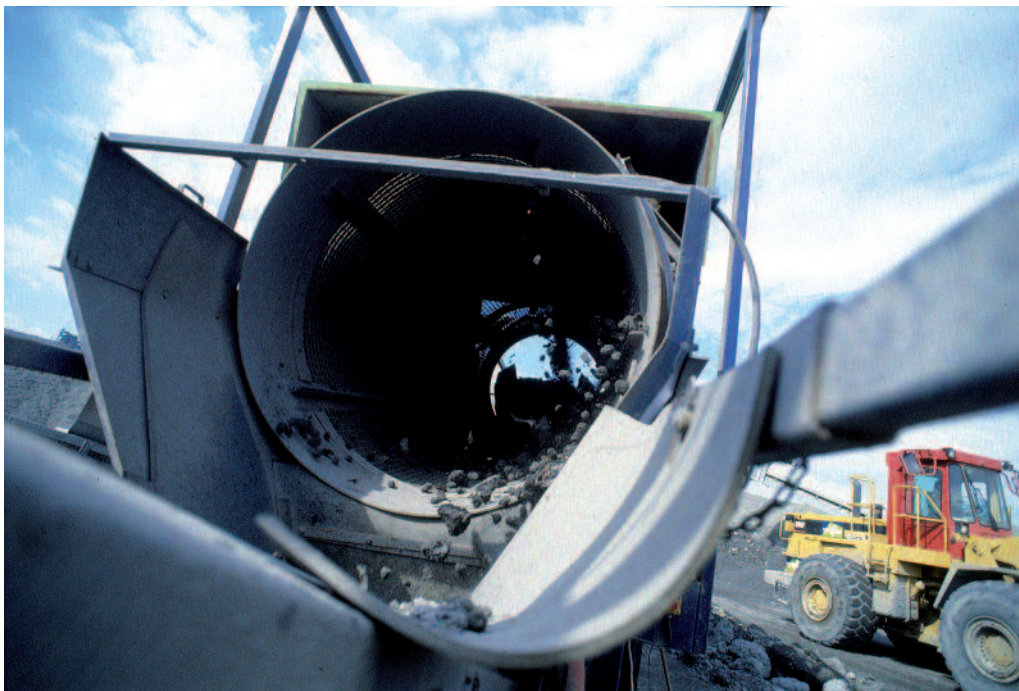
Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

Savoir s'entourer de compétences internes et externes durables : un état d'esprit permanent !

Savoir saisir les opportunités ou comment embaucher un directeur financier !

Lorsque, fin 1995, le CCME – l'établissement financier qui a financé la Centrale de Lagny – ferme ses portes, le financier qui avait piloté le projet appelle Claude Prigent : « Ça ne change rien pour vous ! Le seul préjudice éventuel que vous aurez, c'est qu'on ne se verra plus ! » Quarante-huit heures ne se sont pas écoulées que Claude rappelle son interlocuteur : « Et pourquoi ne se

verrait-on plus ? » C'est ainsi que Dimitri Jourdan est embauché comme Directeur financier : changer ainsi de braquet nécessitait en effet d'autres compétences en matière de finances. Tous les quatre mois, il fallait rencontrer les actionnaires financiers, préparer les éléments, expliquer, négocier... Un travail dont est désormais chargé le nouvel homme clé de l'entreprise. Il deviendra Directeur général en 2002.



*Le trommel – un cribleur
cylindrique – sur la plate forme
de Lagny (77) en octobre 1995*

vient de publier un livre : *Ouvrir votre capital et garder le pouvoir*. Voilà exactement ce qu'il lui faut. Le consultant lui propose un montage à deux niveaux. « *Claude ne connaissait pas les montages avec quasi fonds propres. Il était loin de se douter qu'avec 51 % du capital au départ, il pourrait lever des fonds tout en restant majoritaire !* » L'idée est adoptée. Reste à la vendre aux investisseurs potentiels.

Claude s'appuie sur Marc Champion³ pour établir un business plan et solliciter ainsi des sociétés de capital-risque. Philippe contacte trois ou quatre d'entre elles et la chance joue une fois de plus en faveur d'YPREMA. Le Directeur d'une de ces sociétés, *Ecocapital*, est un camarade de promotion de Marc Champion... qui lui dit tout le bien qu'il pense du projet. Il n'en faut pas plus pour le décider. Une fois ce fond engagé, un second suit : *Sofinindex*... et le tour est joué : une holding est créée — *Prigent développement*. Avec l'augmentation de capital, les fonds propres s'étoffent et l'on peut lancer la recherche de financement. Fort de l'appui de l'établissement financier CCME — qui assure la moitié du financement de la plateforme — le projet se concrétise.

En janvier 1995, au moment de signer l'ordre de service pour construire la plateforme, le SYCTOM n'en revient pas : comment une PME a-t-elle pu décrocher une telle autorisation?... au point que leurs services demandent à voir l'original ! Mais l'affaire est lancée.

3 - Ce polytechnicien est actionnaire administrateur d'YPREMA depuis 1995. Ingénieur à GTM, il avait eu l'occasion de réaliser beaucoup de chantiers avec Yves Prigent.

Avec la Transat de 1998, l'entreprise change de communication

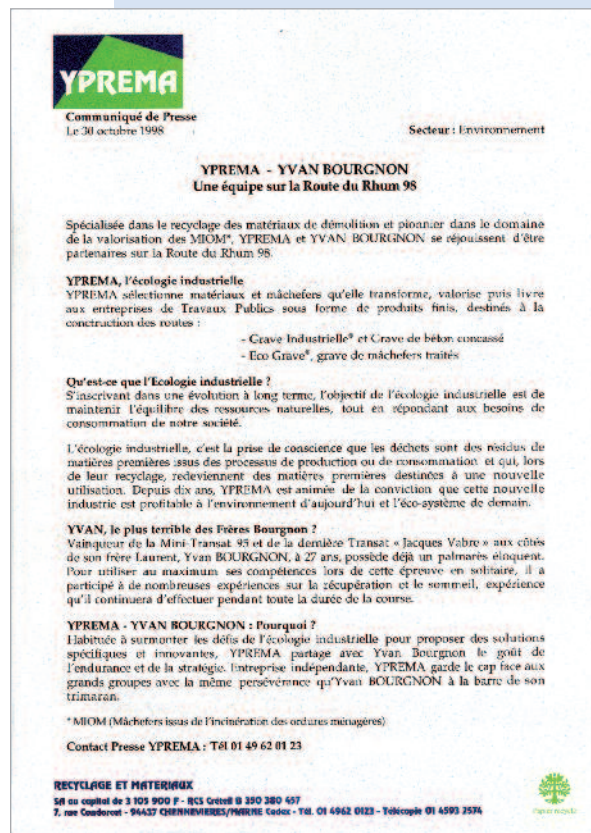
La Transat de 1998, sponsorisée par YPREMA, est l'occasion de créer le site Internet de l'entreprise : il faut bien communiquer, suivre la course. La première ébauche est montée en interne, de façon quelque peu artisanale. Des opérations presse sont organisées. « On a acquis plein de savoir-faire à cette

occasion ». Il fallait réagir rapidement, organiser les choses, faire toute la publicité avant, pendant et après l'événement. Le service communication a finalement été renforcé et l'entreprise est passée à une autre échelle. Aujourd'hui, le contenu du site est conceptualisé par YPREMA qui s'appuie sur des spécialistes extérieurs pour le mettre en musique.

L'opération est également gagnante en interne. « On en a parlé longtemps après ! constate Thierry Haas. Même au niveau familial, c'était quelque chose de très important ! ». Le projet a en effet été fédérateur dans l'entreprise, même si Yvan Bourgnon n'est pas resté longtemps dans la course. Une petite PME qui réussit à monter un tel sponsoring, beaucoup n'y croyaient pas. Pourtant YPREMA l'a fait, et ça lui a apporté, une grande crédibilité.

« On l'a réellement exploité en interne, explique la DRH Susana Mendes. Il y a eu des échanges. Le fait que ce soit le frère d'Yvan qui ait gagné la course cette année-là a aussi joué. Yvan Bourgnon est venu sur les sites, avant – il a fallu faire vite, car il n'y avait que très peu de temps ! – et après la course, pour qu'on puisse le voir. On a aussi organisé des conférences dans l'entreprise. » Sans oublier que chacun avait reçu une prime exceptionnelle pour son implication dans le projet. Car tout le monde s'était fortement mobilisé sur les trois derniers mois pour tenir les délais. La prime venait attester que c'était une réussite collective.

Le premier communiqué de presse



■ LA NÉCESSITÉ D'ÊTRE "TRÈS" BON

Reste à tenir la distance : « Il ne suffit pas d'être bon, raconte Claude, il faut être "très" bon ». YPREMA prend la décision d'embaucher un spécialiste. Ce sera Vincent Basuyau, ingénieur des Mines de Douai. C'est en septembre que la plateforme de Lagny-sur-Marne ouvre enfin ses



L'étanchéité de la plateforme de stockage de mâchefers à Lagny-sur-Marne (77)

portes... 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. Mais quinze ans plus tard, elle est toujours en activité, avec un principe de fonctionnement inchangé.

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

**MAÎTRISE D'UNE
PRODUCTION DE
QUALITÉ**

*... dans la préservation de
l'environnement
...et avec le couronnement
de l'ISO 9002 en 1999*

■ LE DÉVELOPPEMENT DE LA VENTE D'AFFAIRES

L'aventure des mâchefers a représenté un tournant à plus d'un titre : c'était beaucoup plus qu'un nouveau produit. L'approche commerciale n'avait pas grand chose à voir avec ce qu'YPREMA réalisait jusque-là. Outre la complexité du dossier qu'il fallait alors confectionner, ce type de marché nécessitait un travail bien en amont du lancement des appels d'offres par les collectivités. Il fallait rencontrer celles-ci régulièrement, promouvoir l'entreprise auprès d'elles, travailler l'image. Il ne s'agissait plus de vendre un produit — c'est-à-dire quelque chose d'existant —, mais une affaire — une prestation qui par définition n'est pas encore réalisée. La notoriété

“L'ingénieur de la maison”



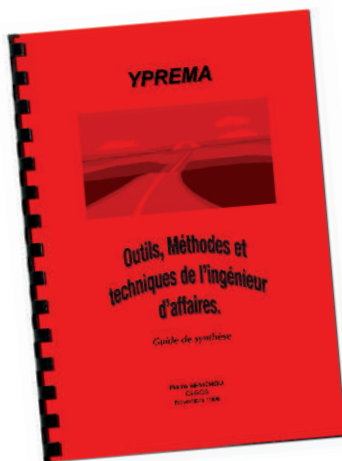
Vincent Basuyau en 2000

Embauché en septembre 1995 comme directeur technique, Vincent Basuyau est un homme brillant qui a fortement contribué au développement d'YPREMA en impulsant la seconde phase de la vie de l'entreprise. « *Prouver, c'était lui !, estime Claude Prigent. 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 1999⁴. Ingénieur des Mines de Douai, il avait un solide bagage scientifique. Claude l'avait débauché au sein d'un grand groupe. Il venait de passer dix ans dans le secteur des matériaux naturels et avait 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 savait en parler mieux que personne et,

de 1995 à 2002, ses éditoriaux sur le sujet, dans le journal de l'entreprise, étaient remarquables. 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. Il est resté dans l'entreprise jusqu'en 2002.

Le «petit livre rouge»

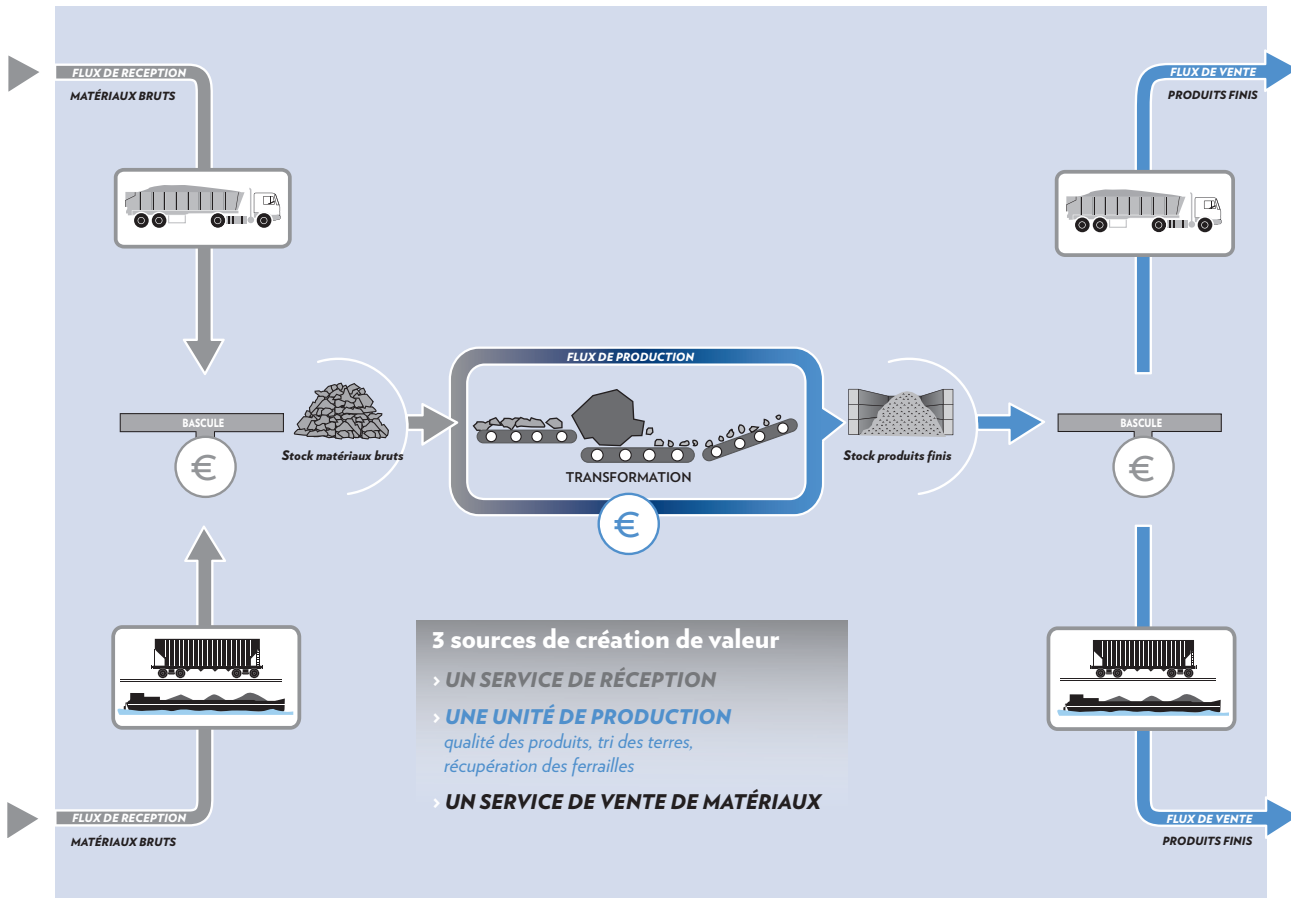


4 - Par la suite, la norme 9001 – qui intègre la satisfaction client – remplacera la 9002.

était un critère essentiel. « *C'était un vrai boulot* », explique Dimitri Jourdan. En 1997, un poste “ingénieur d'affaires”, qui sera rebaptisé en 2010 “ingénieur développement durable”, est donc créé. Claude suit un cycle de formation et propose au formateur, Pierre Bénichou, de le déployer en interne : et toute la Direction de l'entreprise s'y met ! L'enjeu est important : « *S'il n'y avait pas de chantiers de déconstruction et de traitement des mâchefers, il n'y avait rien à produire, donc à vendre, estime Pierre. La vente d'affaires est le poumon de l'entreprise.* »

■ LE PETIT LIVRE ROUGE

La formation permet de comprendre les enjeux, le fonctionnement de ce type d'appel d'offres, le métier d'ingénieur d'affaires et la façon d'appréhender ces projets ; avec deux caractéristiques particulières qui sont que le cycle de vente est très long — plusieurs années parfois — et les acteurs multiples. La mécanique devient complexe ! Le tout est résumé dans un petit livre rouge distribué à l'équipe de Direction. « *Il faut une vraie méthode, apprendre à capitaliser tout ce qu'on apprend* », estime en effet Dimitri Jourdan. Le petit livre rouge devient un incontournable que l'on réédite pour les nouveaux... ou pour ceux qui l'égarent !



Le modèle économique

■ LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

C'est également la pratique des mâchefers qui est à l'origine du modèle économique qu'YPREMA généralisera en 2010 à l'ensemble de ses productions : dès l'origine, 80 % du chiffre d'affaires de ce secteur provient de la rémunération à l'entrée : les usines d'incinération payent pour ce débarrasser de ce matériau encombrant. Pourquoi ne pas l'appliquer aux autres produits ? Ce schéma est d'ailleurs la norme en Allemagne comme en Hollande. Mais ici encore, les commerciaux sont réticents. Ne va-t-on pas perdre la clientèle si l'on fait payer les dépôts de béton ? C'est la Bretagne qui sera pionnière : la plateforme de Pluguffan sera en effet la première à mettre en place la démarche. « *Et si les Bigouden payent, alors !!...* » ajoute Claude qui, en bon Breton, sait de quoi il parle !

Le sur-mesure : trouver la bonne astuce

Vers 1998, YPREMA se lance dans le “sur-mesure”. Jusque vers l’an 2000, ce sera un véritable atout commercial pour convaincre les clients de la qualité des matériaux. Un jour de 1999, l’un d’eux avait ainsi demandé des cailloux destinés à remplir des casiers en grillage – les gabions –, pour des murs décoratifs le long de l’autoroute A4. « On n’en faisait pas », raconte Thierry Haas. Il faut en effet

pour cela des pierres de taille assez importante, aussi bien pour l’esthétique des murs que pour éviter que les cailloux ne sortent par les trous du grillage.

Fabriquer des cailloux adaptés nécessitait beaucoup de matériaux et de temps. En pratique, la section des grilles de criblage ne permettait alors de récupérer que deux sortes de matériaux : de la grave et des petits cailloux. Comment tourner la difficulté ? Il fallait une astuce.

On avait ouvert l’écran de choc du concasseur pour permettre aux plus gros morceaux de béton de sortir avant d’être totalement broyés, puis on avait trouvé un jeu de grilles plus adapté pour cribler le produit.

Aujourd’hui, si l’on réalise encore parfois du sur-mesure, l’entreprise s’est orientée vers la simplification de la gamme : faire “simple mais efficace” devient le credo.





4 > PROMOUVOIR (2000-2008)

■ UN SAVANT ÉQUILIBRE

YPREMA crée donc son département mâchefers tout en s'employant à stabiliser et développer le département de concassage de béton. Pour cela, deux impératifs : trouver de l'argent pour investir notamment dans du matériel et acquérir des emplacements stratégiques pour l'activité. Pendant dix ans, ce second point va être essentiel, jusqu'à parvenir, à un maillage satisfaisant de la Région parisienne, par implantation de sites assez proches de Paris et qui vont représenter la base d'un fonds de commerce important. La bonne localisation du site — en proximité urbaine — est déterminante : bien plus que l'état du site lui-même !

Le développement de l'entreprise est donc plus linéaire à partir de la fin des années quatre-vingt-dix. Elle a pris désormais une dimension industrielle. Lagny en est le prototype. Le groupe électrogène a disparu et un bâtiment a remplacé l'Algeco : c'est une véritable "base-vie". Les stocks sont bien rangés. Des aménagements paysagers rendent l'endroit plus agréable.

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. Gérald Bertrand, entré en 1998 comme Directeur de travaux, s'est vu confier en 1999 la mission d'ouvrir cette dernière plateforme qui a décollé immédiatement : le site de forme triangulaire est difficile à aménager, certes, mais sa localisation est idéale ! En 2001, YPREMA s'implante en Bretagne où elle ouvre l'agence de Quimper. Le site de La Bonde, à Massy, est refait en 2005 : quatre activités industrielles reliées par des échanges de flux de matières et énergie y fonctionnent désormais dans une démarche d'éco-industrie.

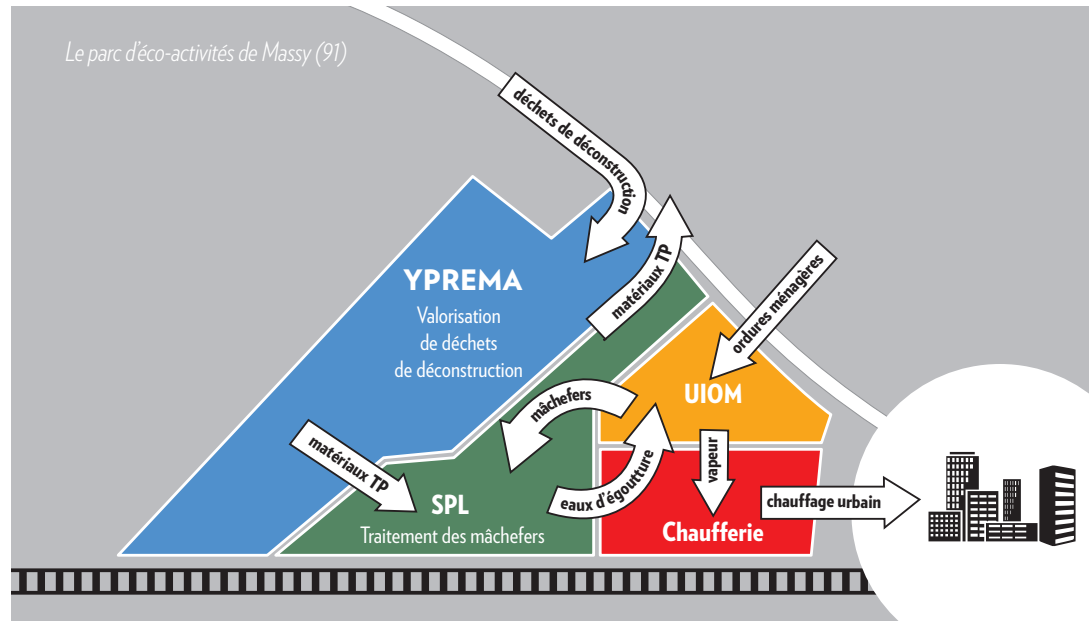
Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

MAÎTRISE DE L'AMÉNAGEMENT DE SITE

Capacité à tirer partie des sites les plus difficiles, y compris les friches industrielles en optimisant leur aménagement au service de la performance



Gérald Bertrand



Du capital risque pour financer l'entreprise

En 2000, quand Henri Guillermit, à *Synergie Finances*, étudie le dossier d'YPREMA, il est frappé par le fait qu'une petite PME – isolée dans un monde de colosses – ne ménage pas ses efforts pour faire comprendre son métier, et cela en multipliant les supports. Claude ne lui remet-il pas, dès la première réunion, une cassette VHS ? Trois minutes de film expliquant la raison d'être de l'entreprise. « On a trouvé l'idée intéressante, l'homme sympathique. Et on a eu envie de l'accompagner. » Convié, comme représentant du nouvel associé, aux trois conseils d'administration annuels, destinataire des points périodiques qu'YPREMA

diffuse sur la marche de l'entreprise, « je découvre au fil de l'eau comment cette petite entreprise met au point des tas de choses extrêmement innovantes ! », raconte-t-il. Des fonctionnements dans lesquels bien des grandes entreprises hésitent à s'engager... Au centre de ces innovations, fréquemment, sa volonté d'écouter son environnement immédiat et d'expliquer ce qu'elle fait : « YPREMA a un vrai savoir-faire pédagogique et didactique », y compris en interne : il n'est qu'à voir la façon dont Claude rend palpable pour ses salariés – lors des Assemblées générales – le rôle social de l'entreprise en traduisant sous forme de prise en charge de Rmistes, construction d'un rond-

point ou chauffage de la piscine, les impôts qu'a payés YPREMA. Associé à sa capacité de se remettre en question et à sa curiosité, ce savoir-faire est « sa première force », explique-t-il.

En 2008, l'implantation de l'entreprise en Région parisienne, sa capacité d'innovation inspirent confiance aux investisseurs qui le suivront pour une nouvelle augmentation de capital. « Et au-delà de la confiance, il y a la notion d'affectio societatis !, explique Henri Guillermit. Je suis admiratif de son savoir-faire et de sa capacité de remise en cause permanente. Claude – mais également son équipe autour de lui – est un vrai entrepreneur. »



Le site de Bonneuil-sur-Marne (94)

■ BONNEUIL : UN CENTRE DE TRANSIT

En 2006, naît le centre de transit de Bonneuil qui met quelque temps à se développer. C'est une décision stratégique. L'emplacement est exceptionnel : c'est ce qui a motivé sa location. Quand la réputation de l'entreprise lui permet de gagner le marché des mâchefers du MIN de Rungis, Bonneuil prend son envol. Les mâchefers y sont déferrailés, avant d'être expédiés à Lagny par péniche. Le centre se diversifie rapidement, vend des matériaux naturels et reçoit par camion des matériaux bruts en provenance de chantiers du Val-de-Marne. Il les transfère aux centrales de production pour y être traités — ce n'est qu'en 2010 que la grave primaire sera produite sur place. Le produit fini, lui, revient par voie fluviale de Gennevilliers et Lagny ; et par voie terrestre de Massy et Emerainville, en optimisant les transports. La nouvelle organisation permet également à Lagny de fonctionner en "boucle fermée" : la plateforme fait partie d'un parc éco-industriel.

Pour accompagner sa croissance et l'aménagement des plates-formes, YPREMA a procédé à deux nouvelles augmentations de capital : en l'an 2000 – la holding devient alors *Prigent Finance*⁵ –, puis en 2008 – où elle prend le nom de *Prigent Environnement*.



⁵ - Synergie Finances et Ouest Croissance prennent alors le relais d'Ecocapital et de Sofinindex



Susana Mendes

■ L'ÉVOLUTION PASSE PAR LES FEMMES

Une caractéristique fondamentale de cette période est la place que les femmes prennent à YPREMA, au point que c'est sans doute aujourd'hui l'entreprise du BTP où la part de l'effectif féminin est la plus importante : 30 % des salariés sont... des salariées ! « *C'est d'autant plus remarquable qu'à la création de la structure, il n'y avait pas une seule femme sur les sites de production* », explique la DRH Susana Mendes.

Ce grand virage a été pris vers le milieu des années 2000. Il a contribué à une véritable mutation de l'image des sites. Initialement, les implantations d'YPREMA étaient avant tout des sites de production, proches, dans l'esprit, du monde des Travaux Publics : un endroit bruyant et plutôt désagréable. 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.

■ L'OPÉRATEUR DE SAISIE

En 1992, Claude Prigent crée le poste d'opérateur de saisie : un emploi administratif affecté à la fameuse guitoune, et que les techniciens du site ne tiennent pas en grande estime. « *L'opérateur de saisie ne faisait pas valoir la valeur ajoutée qu'il apportait* », estime le Directeur général. 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 pour abandonner son cabanon et aller — enfin ! — à la production. « *Le monde des centrales était un monde assez rude !* », raconte Dimitri Jourdan. 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 le passage au stade suivant : celui du magasin.

La création du site de Pluguffan



Alain Le Bihan

Lorsque YPREMA crée son agence bretonne, le choix de l'entreprise va se porter sur Pluguffan, où YPREMA trouve une ancienne carrière de sable qu'il suffit de réhabiliter. 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. Car puisque l'on pense "durable", il faut faire les choses bien et ne pas ennuyer les voisins – les premiers sont tout juste à 200 mètres du site. La surface non exploitée fera donc l'objet d'un aménagement paysager. 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. Alain Le Bihan met en œuvre des outils de suivis et de prévisions pour ne pas se faire piéger. L'expérience accumulée en Ile-de-France va permettre de lancer l'activité. Le premier chantier – des réseaux EDF en grave de béton concassée 31,5 – rentre en janvier 2002. D'autres chantiers réalisés par la suite deviennent des vitrines que l'on peut montrer aux clients potentiels. YPREMA doit aussi veiller à être reconnu par ses pairs, les carrières finistériens que sa production marginale n'a pas vocation à concurrencer.

Le site de Pluguffan (29)





Sébastien Antonio



La plateforme de Reims

En 2005, Reims Métropole crée une plateforme de traitement des mâchefers. C'est le fruit d'une réflexion qui a débuté cinq ans plus tôt, avec un double objectif : réduire la mise en décharge – source de coûts élevés et dévoreuse d'espace – et augmenter le taux de valorisation des déchets. Mais il faut investir dans un outil coûteux : terrains, bâtiment et machines. Le pari est-il tenable ? En 2000, la collectivité prend contact avec YPREMA. La visite du site de Lagny est décisive. « *Nous leur avons montré notre capacité à créer un site et à l'aménager ; comment ça fonctionnait et ce qu'on faisait des mâchefers*, explique Dimitri Jourdan. *Ça les a rassurés* ».

YPREMA accompagne la Communauté d'agglomérations dans le choix de son outil, la mise au point du process, l'aménagement du site et sa mise en route. Lorsque la collectivité cherche un prestataire pour piloter son installation, YPREMA s'associe à MORONI, pour répondre à l'appel d'offre. Il s'agit de produire des matériaux d'une qualité prédéfinie, d'entretenir la machine et de

commercialiser le produit. YPREMA apporte son expérience technique ; MORONI, ses compétences commerciales dans le secteur des Travaux Publics champenois : propriétaire de carrières dans la Marne et la Haute-Marne, elle a de solides racines locales – sa création remonte à l'année 1925.

Le GIE ainsi constitué remporte le marché. Sébastien Antonio est nommé responsable du site, avec Bruno Cardon – un salarié de MORONI – comme adjoint. La preuve est faite que le souci de l'environnement est compatible avec la maîtrise des budgets : l'investissement s'avère immédiatement rentable. Bruno, qui est aussi conducteur d'engins, et Sébastien assurent le fonctionnement technique du site, certifié ISO 14001 depuis 2007, conformément aux exigences de l'appel d'offres. Celui-ci est idéalement placé : l'incinérateur n'est qu'à un peu plus d'un kilomètre de la plateforme, dans la même zone industrielle. Le dépôt MORONI est situé entre les deux, et ses camions – une centaine – n'ont qu'une faible distance à parcourir pour venir charger les

matériaux, en fonction des besoins : on évite ainsi les embouteillages, et on limite les transports. C'est essentiel, compte tenu de l'esprit dans lequel la Collectivité entend travailler : le développement durable est au cœur du projet. D'ailleurs, explique Sébastien, depuis la création de la plateforme, le volume traité a baissé en dessous des 23 000 tonnes réalisées la première année : c'est le fruit de l'action de Reims Métropole en faveur du tri sélectif.

Depuis la création de la plateforme, YPREMA n'a cessé d'améliorer le process de production – **le taux de valorisation des mâchefers est passé à 96 % en 2010 !** –, confortant la collectivité dans l'idée qu'elle a fait le bon choix, comme en témoignent les propos de Jean-Louis Cavenne, vice-président de Reims Métropole, à l'occasion de la CLEC organisée en 2011.

MAÎTRISE DES PARTENARIATS
avec les collectivités publiques

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

5 > PÉRENNISER (À PARTIR DE 2008)

■ “LE MAGASIN”

Avec la décision de faire payer les dépôts de matériaux, le métier de l’opérateur va en effet s’enrichir. Il lui faut juger de la nature de ce qu’on lui apporte et procéder à son évaluation. Le service de réception qu’YPREMA propose à ses clients s’étoffe et l’opérateur prend une véritable dimension commerciale. Le site de production migre en site de vente, au point de devenir un véritable “magasin”, où l’accueil doit être soigné : le rôle des femmes devient central. 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 — le premier moins impliqué dans la production que le second. En 2010, une grille de référence définissant les standards des sites est intégrée au processus qualité.

■ “L’ESPACE ARTISANS”

Parallèlement, la clientèle évolue : les artisans, de plus en plus nombreux, n’ont pas les mêmes besoins que les grosses entreprises. Ils ne viennent pas chercher leurs matériaux avec des semi-remorques, mais avec des camions plus modestes, de 3,5 tonnes. Avec leurs gros chargeurs, les sites d’YPREMA ne sont pas adaptés. En 2008, l’entreprise va donc se tourner vers un nouveau concept, en phase avec la notion d’éco-activité⁶ qui structure désormais la stratégie de l’entreprise, pour offrir un service de proximité à sa clientèle. Elle ouvre son premier Espace artisans à Lagny. Quant au site d’Emerainville, labellisé dans le cadre du pôle de compétitivité ville et mobilité durable, il devient la nouvelle vitrine.



*L’espace artisan
à Lagny-sur-Marne (77)*

⁶ - Voir la seconde partie



Le site d'Emerainville (77) en 2009

■ UN ENSEMBLE TOTALEMENT INTÉGRÉ À L'ARCHITECTURE URBAINE

« Les bureaux, le bâtiment, l'entrée des lieux, tout ça, c'était nouveau », raconte Thierry Haas. Avec son environnement paysager, l'architecture du nouveau bâtiment d'Emerainville, construit en 2008 — le premier site dont l'entreprise est propriétaire en Ile-de-France — sort de l'ordinaire. Le magasin est aménagé avec des masterblocks, un gigantesque assemblage de legos 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 ont fini par déménager du fait du développement urbain : pas YPREMA !

■ UNE INSTALLATION ULTRA MODERNE

L'installation technique elle-même surprend : c'est la première installation fixe de l'entreprise et, de ce fait, elle est énorme. La circulation des véhicules est organisée autour de la plateforme de production. Tout y est en ordre : les casiers destinés à recevoir les matériaux finis n'existent nulle part ailleurs. La mise en stock est automatique : le convoyeur s'oriente de

Un nouveau logo pour une année charnière

Lorsque l'architecte Dominique Montassut conçoit le bâtiment du nouveau site d'YPREMA, il propose une façade bleue. Du bleu ? Pourquoi pas ! Mais quand Claude découvre le bâtiment achevé, une évidence s'impose à lui : « *Ce bleu, ce ne peut être que cela !* » Lui reviennent d'un coup des images de Bretagne, comme un retour aux sources : ce bleu s'accroche aux fenêtres des petites maisons de granit de ce pays à la pointe de l'Europe. C'est le bleu qui danse dans les yeux des navigateurs intrépides – des Jacques Cartier découvrant le Grand Nord canadien, des corsaires malouins ou des Terre-Neuvas : le bleu de la mer, la ligne de l'horizon, un doigt pointé vers de nouvelles terres, un futur rayonnant, une ouverture. Son architecte, nantais à ses heures, aurait-il rapporté cette couleur de l'ancienne capitale bretonne ? Ce ne peut pas être un hasard !

C'est un bleu presque brut, transparent, limpide et pur. Une couleur primaire qui ramène à l'essentiel. Un bleu minéral qui évoque les rochers bretons dont on fait des maisons qui durent l'éternité... comme aussi les pierres qui sont devenues la matière première

d'YPREMA, recyclées sans cesse pour revivre encore ! À travers cette couleur magique, l'origine bretonne de l'entreprise rejoint sa raison d'être actuelle. Voilà la couleur qu'il lui faut pour son nouveau logo !

Car ce logo qui précède toujours les mutations de l'entreprise a, lui aussi, toute une histoire. Créé en 1989, ses couleurs évoquaient alors en vert sur fond bleu marine, les origines d'YPREMA : les lettres Y et P rappelaient les initiales d'Yves Prigent, fondateur de l'entreprise éponyme. Dix ans plus tard, YPREMA a grandi. Elle s'émancipe. Les lettres Y et P disparaissent, et leur vert se fond dans une figure géométrique qui marque l'entreprise du sceau de l'écologie et du développement durable.

Aujourd'hui, une nouvelle étape est en gestation : 2011 est une année charnière. Le logo anticipe cette évolution. Épurer ses lignes, quoi de plus naturel pour une entreprise engagée dans une démarche d'écoactivité, et pour qui sobriété rime avec efficacité ? Le vert perd sa raison d'être : YPREMA n'a plus rien à prouver en matière de développement durable. D'ailleurs, en breton, le même mot, glas, ne désigne-t-il pas également les couleurs bleu et vert ? La nuance de bleu



La façade bleue d'Emerainville

qui s'impose à Claude est celle que l'on retrouve sur les vieilles maisons bretonnes, quand le temps a laissé sa marque : un bleu chargé d'expérience que l'on conjugue ici à un simple rectangle, en une combinaison résolument moderne.

C'est le logo d'une entreprise arrivée à maturité, une entreprise adulte qui n'a rien perdu de son esprit d'entreprendre et qui songe maintenant à sa postérité. Sa couleur s'adapte à tous les supports sans s'altérer ; sa ligne également qui les suit sans se déformer. Dans sa simplicité, il ne triche pas : l'entreprise évolue, mais en restant fidèle à ce qu'elle a toujours été. Avec ce logo, YPREMA a pris une nouvelle envergure.

lui-même vers le casier approprié, en fonction de la production, alors qu'avant, 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. Et chaque jour apporte sa nouveauté : depuis la mi-février 2011, « *on a deux locataires* », plaisante Susana : un couple de colverts a élu domicile dans le bassin.



La transformation des déblais de chantier en URBASOL

■ UNE TROISIÈME ACTIVITÉ QUI EXPLOSE

S'ajoute à cela le fort développement d'une nouvelle activité : en 2005, YPREMA avait entrepris de récupérer les terres inertes. Sur ses sites de Massy et Lagny, elle leur ajoutait de la chaux pour les stabiliser : la filière URBASOL était née. Cinq ans plus tard, cette activité modeste au départ prend des proportions inattendues. Comme les sites d'YPREMA sont, en effet, beaucoup plus proches des chantiers que les décharges ultimes, 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 retraitée pour repartir sur les chantiers : un clin d'œil au métier de terrassier d'YVES PRIGENT SA !

Aujourd'hui, YPREMA, c'est :

- 22 ans d'existence
- 10 implantations sur 3 régions
- 1,9 million de tonnes de matériaux réceptionnés et valorisés par an
- 3 filières d'activité : béton concassé, Ecograde, Urbasol
- 19,5 M€ de chiffre d'affaires
- 85 employés
- Certification ISO 9001 de l'ensemble des productions
- Semaine de 35 h sur 4 jours pour le personnel d'exploitation
- 6 % de la masse salariale consacrée à la formation

Les choix stratégiques d'YPREMA, autour du concept d'éco-industrie, sont déjà inscrits en filigrane dans son histoire bien avant 2008. Ils s'articulent autour des valeurs qui sont les siennes depuis sa création et qu'aujourd'hui elle développe de façon plus volontariste.

1 > UNE PRÉDISPOSITION NATURELLE ?

■ LE RECYCLAGE : TOUT UN ART !

YPREMA est née d'YVES PRIGENT SA, entreprise de terrassement qui travaillait fréquemment dans les boucles de la Seine : à Levallois, à Courbevoie, et bien sûr à La Défense. « *Quand on creusait, raconte Claude Prigent, on tombait sur le "tout venant" : du sable, des graviers ... des matériaux extraordinaires. Il suffisait de les cribler et on obtenait des produits aussi bons pour les routes que ce qu'on pouvait aller chercher au loin dans les carrières.* » Les matériaux extraits dans les chantiers étaient donc réutilisés, au même titre que le béton des chantiers de démolition. La terre elle-même servait pour réaliser les remblais. De surcroît, « *lorsque vous faites du terrassement d'autoroutes avec une "décapeuse", explique Claude Prigent, les machines prennent les terres qui sont sur les hauteurs et les déversent dans les parties basses. Les déblais servent à remblayer. Les Romains faisaient déjà ça, en traçant leurs voies toutes droites ! Avec ce procédé, il n'y a pas de gaspillage. Et vous réduisez au minimum les distances de transport de matériaux : un gain en coût, un gain en CO₂. Ça n'est pas extraordinaire, mais c'est d'une efficacité redoutable ! Mon père était très fort pour optimiser le déplacement des terres.* »

YVES PRIGENT SA
L'interconnexion des TGV en Ile-de-France



Un retour à la terre !

En 2002 Prigent Environnement a pris une participation dans *Coqicalc*, qui traite les coquilles d'œuf issues des casseries et les transforme en amendements calcaires pour l'agriculture. « *Le modèle était le même que celui des mâchefers ! Et c'est une façon, pour l'agriculteur qui en est le patron, de se procurer un revenu supplémentaire* », explique Claude.

■ LA CULTURE PAYSANNE

Cette idée de réutiliser la matière était toujours présente, comme un réflexe. « À YVES PRIGENT SA, beaucoup de choses étaient faites comme ça !, explique Claude. La directive cadre déchet du 19 novembre 2008 mentionne explicitement la réutilisation et le recyclage parmi les bonnes pratiques, face à l'utilisation des ressources naturelles. Or ces mots sont dans la plaquette d'YPREMA depuis vingt ans ! » C'est un héritage qui, au final, plonge ses racines dans le monde paysan dont était originaire Yves Prigent : refus du gaspillage, recyclage permanent de tout ce qui peut encore servir, culture paysanne du temps long qui attend la germination... Partant, toutes les conditions étaient réunies autour du berceau d'YPREMA pour que celle-ci devienne une pionnière de l'écologie industrielle.

Le sommet de la Terre de Rio, en 1992, crée comme un déclic pour Claude Prigent. Dès lors, c'est de façon consciente et volontaire qu'il va œuvrer pour qu'YPREMA soit une entreprise modèle en la matière : sa raison d'être l'inscrit dans une logique de développement durable, avec les trois piliers que sont l'environnemental, le sociétal et le social.

2 > LE SOUCI DE L'ENVIRONNEMENT

Par nature, toute activité de recyclage contribue à la préservation de l'environnement. La dimension environnementale est donc au cœur du métier de l'entreprise. Mais YPREMA fait mieux que cela : elle veille également à préserver l'environnement par les méthodes qu'elle met en œuvre.

■ DES TRANSPORTS ÉCOLOGIQUES

Elle a notamment opté pour une politique de transports écologiques. Ainsi, la plateforme de mâchefers de Lagny est positionnée en bord de Marne, pour que les matériaux provenant de l'usine d'incinération d'Ivry-sur-Seine puissent y parvenir par péniche : « Avec cette configuration, on a bluffé les gens du SYCTOM, et c'est aussi pour cela qu'on a eu le marché ! ». YPREMA a traité avec une société coopérative, qui travaille avec des indépendants. Quatre péniches naviguent pour elle, dont trois assurent en continu les transports de mâchefers.

De la même façon, si ce sont les camions de Rungis qui approvisionnent le centre de transit de Bonneuil, les mâchefers en repartent par péniche vers Lagny. Mieux ! Ce sont des chevaux qui tirent les embarcations !

En matière de transport écologique, l'entreprise ne s'arrête pas là : elle dispose de trois embranchements ferroviaires à Trappes, Massy et Emerainville. Dans ce dernier lieu, elle est même propriétaire d'une gare qui lui a été vendue avec le terrain ! Il n'est pourtant pas prévu à court terme d'y utiliser le chemin de fer. Qu'importe ! « C'est un sacré atout ! explique Claude Prigent à Dimitri Jourdan. Dans cinq ou dix ans, peut-être, on fera du trafic ferroviaire. Et nous, on sera imbattable, puisqu'on aura une gare ! On finira même par s'acheter un train ! » Car comme il aime à le répéter, « avoir un cran d'avance, ça sert toujours dans la phase suivante ! ».

Guily-Glaz : déchargement de la grave industrielle



Yvan Bourgnon sur la Route du Rhum



L'écologie industrielle : un slogan qui a de l'avenir !

L'orientation environnementale est si forte, à YPREMA, que l'entreprise va orienter sa communication autour d'elle. Avec la création de l'activité de mâchefers et l'objectif de dupliquer en région ce qu'elle fait en Ile-de-France, est apparue, en effet, la nécessité de travailler l'image de l'entreprise et de la faire connaître. « *Un jour, Claude Prigent nous appelle, raconte Dimitri. Il avait lu un article dans Le Journal du Dimanche. Le frère de Laurent Bourgnon, Yvan, n'avait pas encore de sponsor alors que la Route du Rhum partait un mois plus tard ! C'était début octobre 1998 !* ». 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.

Reste à trouver un slogan ! Claude Prigent va le dénicher dans *Libération*, le jour même où il se rend à

La Trinité pour rencontrer Yvan Bourgnon. Une double page y présente Suren Erkman dont l'objectif est de valoriser une nouvelle façon de "faire de l'économique", pour mieux prendre en compte le monde qui nous entoure. L'article expose la démarche pionnière de Kalundborg, au Danemark. Claude Prigent est séduit : n'est-ce pas justement l'ambition d'YPREMA ? « *Eureka ! dit-il, on va mettre : "YPREMA, l'écologie industrielle" !* » « *C'était en 1998, explique Dimitri. Dix ans plus tard, l'écologie industrielle est un vrai modèle économique !* »

Par la suite, YPREMA soutient l'expédition Georgia Sat d'Isabelle Autissier, dont l'objectif – au fil d'une croisière vers les mers australes – est de juger de l'impact de l'homme sur l'environnement, et en l'an 2000, Suren Erkman est le parrain de son bateau pour la course Lorient-Saint-Barth. Il sera présent lors de la présentation du bateau aux salariés.

■ LA VISIOCONFÉRENCE BANALISÉE

Mais les déplacements les plus écologiques sont d'abord ceux que l'on... évite ! Quand en 1999, Claude s'installe à Carhaix pour développer l'activité en Bretagne, il décide donc d'opter pour un système de communication à distance avec le siège. Les premiers essais ne sont pas très concluants : « *Au début, raconte Susana, on avait "l'araignée", une sorte de téléphone. C'était difficile. Ça a duré jusqu'en 2001, sans doute.* ». « *Il y a eu des réunions assez sévères ! complète Dimitri. Le son était nul !* » Claude Prigent s'enquiert de bons micros, plus efficaces... et rencontre à cette occasion des professionnels qui lui présentent la visioconférence. Il l'adopte aussitôt.

En 2003 ou 2004, le siège est ainsi relié à Carhaix, et, peu à peu, tous les sites sont équipés. Avec la télévision, on peut voir les expressions des participants... et ceux qui commencent à piquer du nez ! Mais cette fois encore, les débuts sont difficiles : « *Il fallait trois pages de procédures pour réussir à l'allumer* », plaisante Susana. Et le son est encore mauvais. On renouvelle le matériel pour avoir des outils de qualité.

Au bout de quelques années, le procédé est apprivoisé et devient un vrai outil pour l'entreprise, y compris en Ile-de-France où les déplacements sont difficiles. Tous les chefs de sites et commerciaux peuvent ainsi participer à la réunion de planning et à la réunion commerciale hebdomadaires. Même chose pour les Assemblées générales qui rassemblent tout le personnel : les Bretons ne sont plus obligés de venir à Paris. Chacun peut utiliser le matériel à n'importe quelle heure. Bientôt, un deuxième écran permettra de présenter également des documents, au cours des réunions.

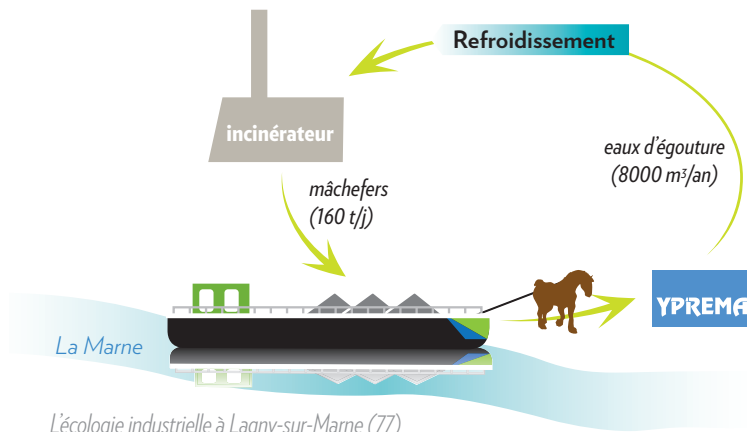
« *Ça s'inscrit au-delà de l'outil lui-même, dans la nécessité d'évoluer avec le monde qui nous entoure* », explique le Directeur général. Le choix de ce mode de fonctionnement est à l'image de l'entreprise qui cherche toujours à anticiper. Peu d'entreprises ont à ce point développé l'outil. Jusqu'aux responsables de VEOLIA, qui, en visitant les locaux d'YPREMA, ont été séduits par le procédé ! « *C'est un point fort d'YPREMA que d'étonner les gens* ».



Suren Erkman

■ PROMOUVOIR L'ÉCOLOGIE INDUSTRIELLE

Précurseur, YPREMA l'est aussi par son positionnement, dès 1998, en faveur de l'écologie industrielle et du créateur de ce concept, l'expert international Suren Erkman : il est invité à participer à une Assemblée



*L'écologie industrielle à Lagny-sur-Marne (77)
(extrait du Rapport développement durable 2010)*

générale, au golf de Gretz-Armainvilliers, pour expliquer sa vision à toute l'entreprise... à une époque où personne n'y croit encore. Non contente d'en parler, YPREMA met également en œuvre le concept. Ainsi, depuis 2007, elle participe au projet COMETHE, financé sur fonds européens. Il s'agit de valoriser des zones industrielles, en jouant sur les industries de catégories différentes qui y sont implantées : organiser la zone en économisant au

maximum les ressources et — dans cet esprit — s'échanger des flux de matières. Cinq ou six sites français se fédèrent dans le cadre de ce projet auquel participent une dizaine de structures : autant d'expérimentations qui devraient permettre la mise au point d'une méthode, transposable plus largement en Europe.

■ UNE LONGUEUR D'AVANCE



Johanna Dubois

Dans cet ensemble, YPREMA entend mettre en valeur la zone de Lagny-sur-Marne. Elle n'a pas attendu le lancement du projet pour initier la démarche : dès 1999, le site reçoit les mâchefers provenant de l'usine d'incinération et, en retour, une canalisation achemine les eaux d'égoutture vers l'usine, pour éteindre les mâchefers à la sortie du four. Avec COMETHE, elle va plus loin : son objectif est d'étendre cette logique à toute la zone industrielle. La première étape consiste à recenser les activités présentes sur le site et à identifier les flux entrants et sortants pour chacune des entreprises. Il ne reste plus alors qu'à mutualiser les achats et à réaliser des échanges entre ces différentes activités qui n'ont, à première vue, pas grand chose à voir les unes avec les autres, mais qui, à y regarder de plus près, présentent de nombreux points communs : flux de papier, de carton, d'eau ou de ferraille sont présents dans de nombreuses entreprises.

En interne, le projet est piloté par Johanna Dubois, l'ingénieur développement durable de l'entreprise : la création, en 1997, et l'évolution de ce poste témoignent bien de l'importance que ce concept a pris dans l'organisation d'YPREMA.

3 > LA DIMENSION SOCIÉTALE ET LA RELATION AU TERRITOIRE

Pour que les sites perdurent, il faut un marché... et donc se positionner aux portes des cités. Cela nécessite de se faire accepter par les parties prenantes : riverains, associations de consommateurs ou d'environnement, collectivités : on ne peut pas faire du développement durable "contre les gens" ! La dimension sociétale est ainsi devenue centrale pour YPREMA. Les commissions locales d'étude et de concertation — les CLEC — n'ont pas d'autre objectif. Une réunion de ce type est planifiée tous les deux ans, généralement, en alternance, sur chacun des sites. On y invite les clients, les voisins, les associations, les élus, mais également les concurrents, pour expliquer l'historique du site, son fonctionnement et communiquer également sur les bilans environnementaux : analyse de bruit, de poussière, de l'eau... L'idée est de jouer cartes sur table, de détruire les fausses idées reçues... et de trouver des solutions aux problèmes qui se posent parfois.





La langue bretonne à l'honneur

En 2004, l'entreprise signe la Charte *Ya d'ar brezonneg* qui vise à promouvoir l'utilisation du breton en entreprise. Elle met en place une signalétique bilingue et un accueil en breton dans les locaux de Carhaix. L'attachement au territoire, c'est aussi cela !

■ FAIRE RETOMBER LE SOUFFLÉ !

Lors de la création du site de Pluguffan, la concertation avec les riverains était permanente : des réunions permettaient aux voisins de suivre l'installation de l'activité. « *Ouvrir les portes, a contribué à faire tomber le soufflé !* explique Alain Le Bihan. *On avait cinq voisins quand on s'est installé, ils sont 45 aujourd'hui* », preuve que la recette est efficace : les gens n'hésitent pas à venir habiter à proximité du site. Cette démarche de concertation surprend, tant elle est inhabituelle. Quand YPREMA organise une nouvelle rencontre, en 2008, les voisins s'étonnent : « *Si on avait eu des problèmes, on serait venu !* » Mais l'entreprise tient à cette démarche volontaire et cherche des sujets captivants pour inciter les gens à participer.

■ L'ESCARGOT QUIMPÉROIS

En 2008, les riverains — comme les anciens propriétaires du site — n'avaient pas boudé la rencontre. À cette occasion, — outre son bilan carbone — YPREMA leur avait présenté une étude de la faune et de la flore qu'elle venait de réaliser. Un botaniste avait identifié les espèces présentes dans le périmètre, comme l'escargot de Quimper, l'un des rares mollusques protégés en Europe, qui a élu domicile sur le site : « *un havre de paix pour lui !* », estime Alain.

Ces rencontres portent leurs fruits, créant un lien familial entre l'entreprise et son environnement : il se sent ainsi plus concerné. « *Au tout début, alors que le site n'était pas encore grillagé dans sa totalité, raconte Alain, le plus proche voisin m'appelle un week-end et me dit : « Des gens du voyage se sont installés en haut du terrain. » J'étais chez moi, à Carhaix : difficile de venir rapidement. Alors il ajoute : « Je vais voir et je te tiens au courant ». Il est allé discuter avec eux et les forains sont partis. »* Les riverains passent de temps en temps, en voisins, et l'ancien propriétaire lui-même demande parfois à Alain de le conduire sur les lieux.

■ LE REGARD DES RIVERAINS PERMET D'AVANCER

À Lagny, ces concertations avec les riverains avaient permis de traiter quelques problèmes. Ainsi, la Marne séparait l'installation 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 6 heures et demi, 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. Ça nous a fait changer notre façon de travailler.* » Des "coin-coin" moins agressifs sont ainsi venus remplacer les "bip-bip" suraigus.

■ YPREMA MONTRE LE CHEMIN

L'entreprise a également retenu une option supplémentaire permettant d'augmenter le volume sonore quand la distance à l'obstacle s'amenuise : un choix qui surprenait alors les fournisseurs. Mais pourquoi lésiner pour 1 000 euros quand on achète une machine qui en coûte 300 000, si cela permet de réduire la gêne pour le voisinage ? D'autres ont fini par suivre cette voie et, aujourd'hui, ces options se généralisent. De la même façon, quand la trémie est presque vide, on entend de loin les vibreurs qui font descendre les matériaux ! YPREMA a donc remplacé le revêtement de ses trémies par du caoutchouc. « *Ces réunions nous ont fait avancer* », estime Sébastien. Enfin, sans attendre les rencontres, la porte est toujours ouverte : des fiches de réclamation sont à la disposition des riverains mécontents qui pourraient se présenter.

A Reims également, même si l'entreprise, au milieu des champs, n'a guère de soucis avec ses plus proches voisins – principalement des entreprises de transport et logistique –, la première CLEC a été organisée en mai 2011.

■ LA CHARTE ENVIRONNEMENT

Toujours avec le souci de témoigner de ce comportement responsable, YPREMA – en sus des traditionnelles certifications AFAQ – avait choisi de faire certifier tous ses sites par l'UNICEM – l'Union nationale des industries des carrières et minéraux –, dans le cadre de la *Charte Environnement des Industries de Carrières et de Granulats*. C'est un chemin de progrès qui permet à chaque entreprise candidate de s'améliorer pas à pas, en quatre étapes et sur 80 critères. Pluguffan a été certifié en 2007 : c'est le premier site de recyclage en France à avoir reçu une certification de niveau 4, le niveau le plus élevé. Cette certification a été confirmée par l'audit de 2010.



Le site breton a joué les pionniers. C'est qu'il est plus simple de lancer des expérimentations sur une petite unité, avec toute la réactivité que permet une petite équipe. Ont suivi, en juin 2010, les sites de Lagny et Massy qui sont également au plus haut niveau de certification. Cette démarche est aussi un nouveau moyen pour l'entreprise de communiquer : ici, pas de norme pour la norme. Les critères sont concrets et pratiques, à l'image des carriers qui ont créé le concept : des gens directs qui vont droit au but.

■ FAIRE TOMBER LES IDÉES REÇUES

YPREMA a également inscrit son site de Pluguffan dès 2002, auprès de la CCI pour l'ouvrir à des visites de tourisme industriel. Il ne s'agit pas de profiter de l'afflux estival pour augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise. « *On ne vend pas des cailloux à la sortie !* », plaisante Alain. Mais c'est une façon de faire connaître l'activité au-delà du cercle de clients et de prescripteurs habituels.

De la même façon, les visites d'écoles qui sont de plus en plus fréquemment organisées préparent l'avenir. Des adultes en réorientation viennent également ici, pour approfondir leur connaissance du tissu économique local. L'objectif est de se débarrasser du poids des habitudes et de rompre avec la méconnaissance qui donne une image déformée et négative du recyclage. Par son action « *YPREMA contribue donc à donner ses lettres de noblesse à cette activité* », analyse Alain.



Le tourisme industriel

■ LE SPORT ET LA NOTION D'ÉQUIPE

En lien avec cette dimension sociétale, l'entreprise a toujours eu à cœur de s'engager dans la vie associative communale, pour s'ancrer davantage localement. Qui peut en effet parler "développement durable" sans attaches fortes à un territoire ? Sur toutes ses implantations, elle accompagne un club sportif de bonne réputation. Le premier, historiquement, a été le Club de cyclotourisme d'Emerainville. Par la suite, des partenariats sportifs sont nés un peu partout, notamment avec les équipes de rugby de Gennevilliers, Massy et Lagny.

« *Ce n'est pas du sponsoring de façade, explique la DRH. C'est un vrai partenariat.* » L'entreprise informe toujours les clubs des recrutements qu'elle projette. Et ils sont demandeurs. Un seul, à son grand regret,



Sponsoring sportif toutes disciplines

n'avait pas encore son équipe représentée parmi les salariés de l'entreprise : Lagny. « *Quand il avait une candidature intéressante, il m'appelait ! C'était une fierté pour eux !* ». En mars 2011, un membre de ce club, Antoine Pereira, a enfin rejoint les effectifs comme chargé de mission. YPREMA emploie maintenant cinq salariés recrutés dans le cadre de ces partenariats. L'adjoint du chef de la centrale de Massy coach également les arrières de l'équipe de rugby de la ville. Costaud et carré, c'est un ancien titulaire de l'équipe de Géorgie. Ce faisant, YPREMA conjugue son attachement au territoire avec sa vision d'un collectif d'entreprise.



4 > LA DIMENSION SOCIALE ET L'INTÉRÊT POUR LES PERSONNES

■ DES ÉQUIPES SOLIDAIRES...

La notion d'équipe est naturelle dans le fonctionnement d'YPREMA, où elle se conjugue avec l'amélioration continue des compétences individuelles. En 2003, l'entreprise prend l'exploitation d'un centre de stockage de déchets ultimes pour le compte de Quimper Communauté. Claude en confie la charge à Jean-Philippe Benguessoum. Il s'en sort si bien qu'en janvier 2004, il est chargé du site de Pluguffan : « *C'est un pari sur ce que valent les gens !* estime Jean-Philippe. *S'ils sont capables, ça roule !* ». Jean-

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil

**MAÎTRISE DES RELATIONS
HUMAINES AU SEIN DE
L'ENTREPRISE**

des ans !



Jean-Philippe Benguessoum

Philippe apprend à faire le suivi de la production, à s'occuper d'un budget, à remplir des bons de commande. Il participe également aux réunions commerciales, suit la maintenance du matériel et les pièces détachées du concasseur. Le travail administratif est plus important mais il conserve des attributions techniques. Il n'est pas seul pour cet apprentissage, et découvre le métier en s'appuyant sur Alain Le Bihan. De son côté, Alain s'appuie sur Jean-Philippe pour tout ce qui s'apparente à la technique. Deux personnes travaillent au centre de recyclage, une autre sur le site de classe 3, et Alain, le technicien-commercial navigue entre les deux tout en s'occupant de la commercialisation des produits et des services. « *Lorsque Jean-Philippe est en congés, c'est moi qui prend sa casquette et réciproquement,* » explique Alain. Chacun doit être parfaitement au courant de ce que fait l'autre : les échanges sont ainsi permanents au sein de l'équipe.

■ UN COUP DE FIL PROVIDENTIEL !

Cette organisation rejoint celle qui a été mise en place sur tous les sites de l'entreprise et dont la genèse remonte à 1996. Cette année-là, est promulguée la loi Robien, 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 Granaux — une connaissance de longue date, spécialiste du social. « *Comment ça va ?* » « *Ça ne va pas : je suis au chômage !* ». C'est un coup de fil providentiel : Claude lui propose 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.

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



Un comité d'entreprise pour vingt salariés

YPREMA n'en est pas à son coup d'essai en matière de politique sociale. Dès 1993, Claude avait décidé de mettre en place un intéressement pour les salariés. Mais pour cela, il faut des signataires ! Autrement dit, des représentants du personnel ! De fait, il crée un Comité d'entreprise. C'est ainsi qu'avec ses vingt salariés, l'entreprise va disposer d'une structure qui n'est imposée que dans les sociétés de plus de cinquante salariés.

La loi Robien révolutionne l'organisation du travail

« Quand Claude Prigent a voulu se lancer dans la loi Robien, raconte Sébastien je me souviens qu'il est venu nous voir sur le site de Lagny, 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. "Et bien comme ça, je m'occupe des gosses !" ».

Sébastien est l'un des rares à avoir conservé son choix initial depuis 1997 : « Ma petite dernière a 6 ans », explique-t-il. 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.

D'une certaine façon, la démarche d'YPREMA a valeur d'exemplarité : quelque temps plus tard le 18 janvier 1998, Sébastien sera interviewé sur *France 3 Régional Ile-de-France* dans le cadre d'un reportage sur la loi Robien qu'YPREMA était la première entreprise de Travaux Publics à appliquer.

interrogations : n'y a-t-il pas anguille sous roche ? Ils se laissent finalement convaincre et la démarche est mise en place en juin 1997.

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 quarante-cinq à plus de cinquante salariés. « C'est un jackpot complet ! Extraordinaire ! » constate aujourd'hui Claude Prigent. Car YPREMA en sort gagnant. 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 8h 45 par jour. Sur une année complète, elle gagne en réalité un mois de production. Durant cinq ans, elle va 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 : quelques mois plus tard, le passage aux 35 heures est en effet amorcé. Aujourd'hui, 80 % des salariés travaillent sur quatre jours, 10 % sur quatre jours et demi. Les 10 % restants font sept heures de travail réparties sur cinq jours — en travail posté matin/après-midi.

■ VOUS AVEZ DIT POLYCOMPÉTENTS ?

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 la direction de chacun de ses sites. Ainsi, explique Bonaventure, responsable du centre de Bonneuil, « quand je ne suis pas là, c'est mon binôme qui prend la relève », autrement dit son adjoint. À Reims, Sébastien fonctionne également en binôme avec son

« On peut compter sur lui »

Fin 2006, Jean-Philippe Benguessoum a pris la décision d'aller voir ailleurs, du côté de Nantes. *« Deux ou trois jours avant mon départ, Claude Prigent est venu me parler. Il m'a dit « Si un jour vous êtes dans la galère, la porte sera toujours ouverte. On se rappelle, on se tient au courant ! » Et là, j'ai pris conscience des valeurs humaines qui existent à YPREMA. Si on a un problème, on sait qu'on peut aller voir Claude Prigent, on sait qu'il est présent ! ».* Jean-Philippe part ainsi l'esprit plus tranquille. Et effectivement, moins d'un an plus tard, il réintègre son ancien poste.

Cette expérience lui aura permis de mieux apprécier certaines facettes d'YPREMA, comme la qualité du climat social. *« Le côté carré, aussi »,* dit-il. À YPREMA, il y a peut-être beaucoup de papier, mais les procédures sont claires, tout est écrit. Et quand on est carré en matière de procédures, on l'est aussi vis-à-vis des clients. *« C'est important »,* juge-t-il.

adjoint Bruno. À Pluguffan, c'est un trinôme : le planning de travail, élaboré par quinzaine, permet à chacun d'effectuer des tâches de nature différente tout au long de la journée, ce qui, de surcroît, donne beaucoup de souplesse.

Dès 1997, en sus de cette organisation, 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”. *« Polyvalent : tu touches à tout, mais tu peux juste survoler les sujets, explique Alain. Polycompétent : tu es doué dans différents domaines ! ».* La polycompétence devient donc la règle. Les salariés y trouvent leur compte : *« C'est tout bénéfique, explique Sébastien, car le travail se diversifie. On ne tombe pas dans la monotonie. À Reims, à deux, on touche à tout. Quand j'ai passé pas mal de temps au bureau, ça me fait plaisir d'aller faire de la maintenance ou autre chose. C'est un plus ! »*

■ FAIRE CONFIANCE AUX PERSONNES

Si l'entreprise sait mettre en valeur le travail d'équipe, c'est sans doute aussi qu'elle fait confiance aux personnes. Jean-Philippe Benguessoum est entré à YPREMA début 2002, sans qualification particulière. *« Ils cherchaient un second conducteur d'engins pour le centre de Pluguffan. »* Mais Jean-Philippe n'est pas conducteur d'engins ! Six mois plus tôt, il a terminé sa formation de plombier comme Compagnon du devoir. Son BEP/CAP en poche, il va de petits boulots en petits boulots, en intérim ; ce qui lui a d'ailleurs offert l'opportunité d'une expérience en Travaux Publics.

C'est aussi un ami du fils de Claude Prigent. Ce lien familial crée la confiance : « *Il m'a laissé ma chance. Ça n'était pas évident au départ !* ». Jean-Philippe a la passion de la mécanique : les engins d'YPREMA l'impressionnent aussitôt. L'entreprise lui offre une formation de conducteur d'engins et il passe son CACES – Certificat d'aptitude à la conduite d'engins en sécurité.



Sébastien Antonio

■ AUTODIDACTES ET FORMATION CONTINUE

« *Claude apprécie les autodidactes* », assure Sébastien qui a travaillé neuf ans comme serveur dans un restaurant avant d'intégrer l'entreprise. « *YPREMA recycle tout !* », confirme Bonaventure. Et la formation se fait en continue, en fonction des besoins. C'est un domaine dans lequel elle investit en effet très fortement : plus de 6 % de la masse salariale y est consacrée. Ainsi, deux ans et demi après son embauche, lorsque Jean-Philippe prend la responsabilité du site de classe 3 de Quimper, 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 Luséko N'Tangu – entré initialement dans l'entreprise comme “ouvrier d'exécution” – a beaucoup appris au cours du mois qu'il passe à la centrale à béton de Massy, en 1993. « *Manuel Rodriguez et Martin Dos Santos m'ont permis d'évoluer autrement. Ils m'ont appris mon métier actuel de chef de centre de transit* », explique-t-il.

■ POUR SAVOIR DE QUOI ON PARLE

C'est aussi le cas de ceux qui sont embauchés avec une formation initiale et une expérience a priori adaptées à leur nouveau poste. Encore faut-il en effet apprendre à connaître le secteur et plus généralement l'entreprise. Ainsi, lorsque Alain est embauché en mars 2001, il connaît peu le marché du recyclage. Claude Prigent l'envoie six mois en Région parisienne pour découvrir l'entreprise et ses métiers. « *On a des métiers qui ne s'apprennent nulle part. Il faut passer entre les mains de personnes expérimentées pour savoir ce que c'est que du matériau recyclé !* », explique Susana Mendes. Est-ce pour cela que les salariés semblent si bien s'approprier les messages de l'entreprise ? Il est étonnant d'entendre à quel point tous semblent parler d'une même voix quand ils s'expriment sur les orientations d'YPREMA. Il est vrai que la confiance dans les

personnes se traduit également par une communication interne très forte : informations sur les orientations de l'entreprise, tableaux de bord affichés sur tous les sites... mais également échanges avec les salariés concernant leur fin de carrière et leur retraite, bien avant que la loi n'y oblige !

■ UNE ENTREPRISE MULTICULTURELLE

Les salariés viennent aussi de tous les horizons géographiques. Bonaventure Luséko N'Tangu est zaïrois. 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-les-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 : elle compte une dizaine de nationalités différentes. 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 !* » 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. C'est dans ce cadre qu'en 2008, elle embauche une personne arrivée depuis peu en France et vivant du RMI.

Cette diversité n'est-elle pas en parfaite adéquation avec les principes du développement durable ?

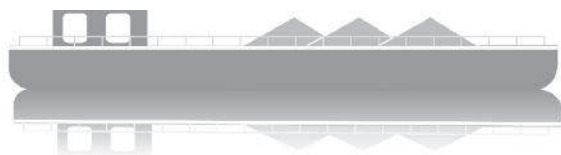


Bonaventure Luséko N'Tangu

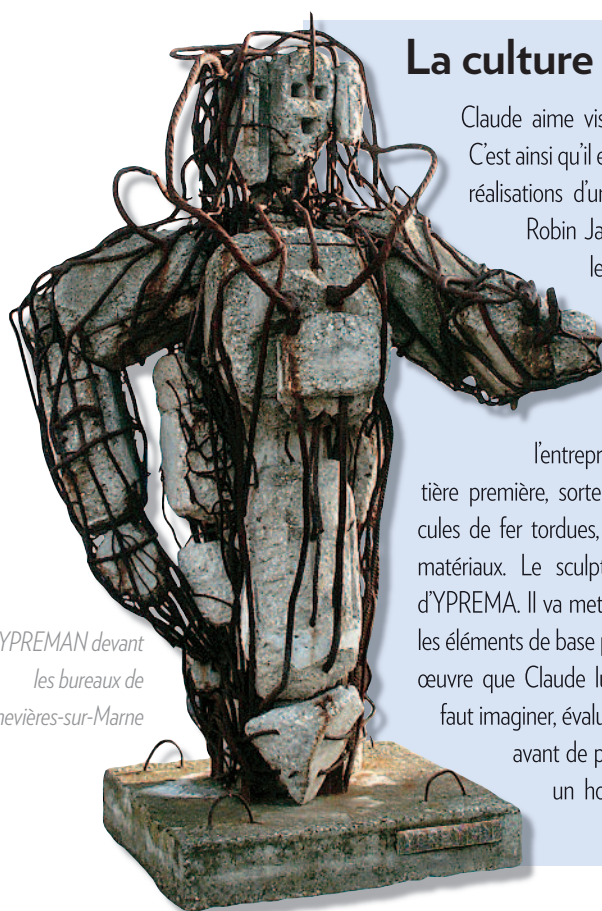


Guily Glaz

En 2003, l'entreprise va acquérir Guily Glaz, une péniche Freycinet de 45 mètres de long. Les deux embarcations seront baptisées ensemble, à Lagny, lors d'une cérémonie qui aura lieu le 11 juin 2004. Yvan Bourgnon, sera le parrain de Guily Glaz, Isabelle Autissier sera marraine de Rosily. La péniche Freycinet permet de relier Bonneuil-sur-Marne et Lagny-sur-Marne.



La traversée de Paris... par Guily-Glaz



L'YPREMAN devant
les bureaux de
Chennevières-sur-Marne

La culture à la clé

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 ! ». Des blocs de béton armé que

l'entreprise utilise comme matière première, sortent en effet des tentacules de fer tordues, mariant ainsi les deux matériaux. Le sculpteur visite les dépôts d'YPREMA. Il va mettre longtemps à choisir les éléments de base pour la réalisation d'une œuvre que Claude lui a commandée. Il lui faut imaginer, évaluer, apprécier, dessiner... avant de parachever 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 l'artiste, dits petits YPREMEN, frères mobiles de vingt-trois centimètres, messagers d'YPREMA. » Par la suite, l'artiste représentera également les deux chevaux qui halent la barge de Lagny.

Suite à une manifestation organisée fin 2010 à l'Institut de Locarn, Claude réalise combien innovation et création sont des concepts proches, qui se renforcent l'un l'autre. L'innovation est également un facteur central pour son entreprise. Il n'est pas long à prendre sa décision : en 2011, YPREMA inaugure ses premiers partenariats culturels qui s'assimilent à du mécénat.

5 > RECYCLAGE ET TEMPS LONG : TOUTE UNE PHILOSOPHIE !

Au-delà de la vision institutionnelle autour des trois piliers évoqués plus haut, le développement durable est si bien ancré dans les gènes d'YPREMA, que le recyclage représente sans doute une culture d'entreprise avant d'être un cœur de métier. À YPREMA, on ne recycle pas que les matériaux... Mais aussi "les personnes", le vieux concasseur d'Emerainville, ... et même les méthodes ancestrales !

■ RECYCLER LES VIEILLES MÉTHODES

Depuis 1960, on ne fait plus de halage en France : du moins plus à des fins industrielles. Car il existe, du côté d'Angers, une exploitation touristique de cette technique ancienne. C'est ce qui va donner l'idée à Claude Prigent de remettre à l'honneur la méthode, sur le site de Lagny. Entre cette plateforme et l'usine de Saint-Thibault, d'où proviennent les mâchefers, il y a tout juste cinq cents mètres. En tant qu'amodataire du terrain — c'est-à-dire locataire du Port Autonome — YPREMA a obligation de faire du transport fluvial, sur la Marne. Mais sur une si faible distance, et pour les quantités quotidiennes qui sont transportées, investir dans une péniche n'a aucun sens économique. Alors pourquoi ne pas revenir aux bonnes vieilles méthodes d'antan ? Claude achète trois chevaux — Kirch, Kadou et Kaifa, des postiers bretons — et commence

Des savoir-faire accumulés et enrichis au fil des ans !

**MAÎTRISE DE LA DÉMARCHÉ
DÉVELOPPEMENT DURABLE**
qui résume au final beaucoup des
savoir-faire d'YPREMA
Avec le couronnement de l'ISO 14001
et la charte de l'environnement



Kadou et Kirch tirent Rosily

alors « la grande aventure », explique Gérald Bertrand. À la collectivité, ils sont bien sûr enthousiastes ! Mais quand il faut mettre tout cela en musique, cela devient beaucoup plus difficile : en réalité, trois collectivités sont concernées par le projet, et coordonner la réflexion et les prises de décision devient vite un casse-tête. YPREMA finit par prendre les démarches et les travaux à son compte.

■ UNE BARGE IMPRESSIONNANTE

Gérald Bertrand supervise la construction, par le chantier naval DUVERNE, en Vendée, d'une barge de 22 mètres de long sur 4,50 de large. Elle est convoyée par la route en convoi " très exceptionnel " ! Pour

franchir la dernière étape qui la sépare de sa destination – les 100 kilomètres à vol d'oiseau entre Orléans et Lagny – elle va effectuer... 400 kilomètres, en zigzagant dans la campagne ! Tout près du but, on manque échouer : arrivée à Lagny, la barge ne peut pas emprunter l'itinéraire prévu par la DDE : elle ne passe pas ! « *On a imaginé une solution de dernière minute, avec la police locale qui nous a bien aidé !* raconte Gérald. *Dans le centre de Lagny, elle a pris le virage de justesse !* » Mais elle est passée : on n'en demandait pas plus. Elle peut ainsi être mise à l'eau en temps et en heure ! Heureusement, car les principaux élus du secteur et la presse sont là, pour assister à l'événement.

Baptisée à Port-Launay (29), au moment de sa première mise à l'eau, la barge porte le nom de Rosily⁷. Le personnel compte maintenant un cocher en son sein, ainsi qu'un batelier. Les chevaux, hébergés sur la base de loisirs de Torcy, se rendent tous les matins à Saint-Thibault en suivant les deux kilomètres qui longent la Marne. Ils ne sont plus que deux – on a revendu Kaïfa, un animal trop imprévisible –, mais tirent toujours la barge : le recyclage de la vieille méthode est une réussite, bousculant les préjugés sur le "passé dépassé" !

Isabelle Autissier, marraine de Rosily



7 - Rosily, comme Guily-Glaz est le nom d'une écluse sur le canal de Nantes à Brest

■ S'INVESTIR DANS LA RECHERCHE

La culture du recyclage modifie en effet le rapport au temps : le passé n'est plus si dépassé, le futur se prépare au présent. YPREMA l'a bien compris, qui s'implique également dans des programmes de recherche dans ce domaine, pour valoriser ses produits tout en protégeant les ressources de la planète : comme par exemple le projet CERAMIOM – pour Céramique de Mâchefer Incinération Ordures Ménagères. En 2002, l'entreprise s'était pour cela rapproché des céramistes.



*Le CERAMIOM mis en œuvre
au SIETREM de St-Thibault-des-Vignes (77)*

Depuis des centaines d'années, ceux-ci utilisent la même matière première pour fabriquer leurs produits : du feldspath. Un matériau qui existe sur terre en quantité limitée. Et si un jour il venait à manquer ? Dans une logique bien pensée de développement durable, il semblait indispensable de réfléchir à un matériau de substitution. YPREMA propose d'utiliser les mâchefers. Un programme de recherche voit le jour. Les mâchefers sont triés avec soin pour éliminer tout ce qui est ferraille ou métaux non ferreux comme l'aluminium... L'entreprise monte une petite production d'un matériau recriblé pour lui donner une finesse extrême, que les céramistes transforment en carrelage : des carrelages que l'on trouve sur le sol du laboratoire d'Emerainville, dans la cuisine de l'usine d'incinération de Saint-Thibault-des-Vignes et au SYCTOM, dans le hall d'entrée de son centre de tri de Nanterre.

Cette démarche exploratoire a démontré que cette technique était moins coûteuse en énergie que la production traditionnelle. Elle a permis aux céramistes de s'ouvrir à une recherche de matériaux de substitution et a banalisé le mâchefer : un matériau comme un autre, que l'on peut retrouver chez soi, sur son sol ou sur ses murs.

C'est ainsi que Claude Prigent sait parier sur la durée et investir pour demain. Comme quand il plante ses sites en région parisienne ou en Bretagne, confiant dans le fait qu'il suffit d'attendre que les temps murissent : et ça marche ! S'inscrire dans un développement durable nécessite en effet d'accorder toute sa place au "temps long" : n'est-ce pas à cela que renvoie le terme "durable" ?



Claude Prigent en 2011

CONCLUSION

Le 17 décembre 2010, une nouvelle ordonnance traduisait dans la loi le concept d'écologie industrielle : désormais, la loi reconnaît aux déchets la possibilité d'être transformés en produits. Cette officialisation de l'activité du recyclage ouvre de nouvelles perspectives pour YPREMA qui maîtrise déjà l'ensemble de la démarche, comme en témoignent ses Rapports Développement Durable successifs depuis 2008.

Le concept fort d'écologie industrielle et cette capacité étonnante à se caler sur les mutations de la société pour anticiper l'évolution réglementaire, seraient-ils les clés du développement de l'entreprise ? C'est la conviction de Claude Prigent qui constate combien, en contribuant par son action « *au renouvellement de la ville, YPREMA a su, finalement, épouser son époque* ».

Dans cet esprit, Claude entreprend d'essaimer la démarche sur le territoire national, voire au-delà : ce sera la mission des franchises qui se créent aujourd'hui – un mode de développement qui réussit souvent aux Bretons. La transmission des savoir-faire d'YPREMA, dans le respect de ses valeurs, permettra ainsi de démultiplier ce concept porteur de sens. La franchise n'est-elle pas d'ailleurs une façon de "recycler ces savoir-faire" ?

Voilà YPREMA partie pour de nouvelles aventures !

Les essais de Rosily sur le canal de Nantes à Brest en mars 2004. Les chevaux sont menés par Christian Kugler.





*Tous mes remerciements pour leurs témoignages et leur aide à Claude et Maryse Prigent, ainsi qu'à tous ceux qui ont accepté d'être interviewés pour réaliser ce livre :
Franck Berthouloux, Pierre Bénichou, Marc Champion, Philippe Delecourt, Guy Granaux, Henri Guillermit, Patrick Stenpien, Gabriel Ullmann ainsi que les salariés d'YPREMA : Sébastien Antonio, Jean-Philippe Benguessoum, Gérald Bertrand, Martin Dos Santos, David Gaspar, Elisabeth Guezennec, Thierry Haas, Dimitri Jourdan, Alain Le Bihan, Yvon Liziard, Bonaventure Luséko N'Tangu, Susana Mendes, Antonio Monteiro.*

Jeanne Leboulleux-Léonardi



www.j2-reliance.com

françoise **LIVINEC** | Histoire & Innovation
ÉDITIONS

Tous droits réservés Éditions Françoise Livinec
01/2012

ISBN : 978 -2-919199-07-5

Conception : www.j2-reliance.com
Maquette et réalisation : www.comvis79.com

Crédits photo :
page 4 — Matthieu Dorval, *Terres Pélerines 2*, gouache 46 x 61 cm
Derby : page 55
Pascal Perennec : pages 51, 52, 65
Jean-François Le Maigre : page 39
YPREMA : pages 11, 46, 57, 65
Eric Morency : couverture et pages 6, 8, 10, 12,
13, 14, 15, 16, 17, 19, 22, 23, 24, 25, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 37,
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 56, 60, 61, 62, 63, 64, 68

Une entreprise solide

Tout au long de son histoire, YPREMA a développé des savoir-faire et des savoir-être qui contribuent à renforcer sa position aujourd'hui et sont autant d'atouts pour assurer son développement futur.

Outre le positionnement stratégique de ses centrales qui est un point fort essentiel de l'entreprise, deux éléments principaux apparaissent fortement moteurs : sa volonté permanente de communiquer et la très grande souplesse dont elle a toujours su faire preuve.

Bien communiquer est un travail de longue haleine : mais c'est un investissement payant ! Au fil du temps, YPREMA a ainsi su développer sa notoriété dans le milieu des travaux publics : une réputation de sérieux et de compétence. Au sein de cette entreprise à taille humaine — où le patron reste accessible et où chacun peut voir le résultat de son travail —, le dialogue permanent avec les dirigeants a également renforcé l'implication des salariés.

Sa souplesse – la taille de l'entreprise est ici aussi un atout – lui a permis de s'adapter aux opportunités de son environnement. Cette souplesse se conjugue avec une grande réactivité, une capacité importante d'innovation et avec le sérieux appliqué systématiquement à l'examen de chaque problème, pour toujours identifier ce qu'il y a de mieux à faire. De ce fait, son organisation très structurée, avec des procédures précises et efficaces, est réévaluée en permanence.