

S'APPUYER SUR LA CONFIANCE ET LA COOPÉRATION POUR CONSTRUIRE PLUS QUE DES BÂTIMENTS

► **Philippe Vallecillo, Architecte**

► SÉANCE DU 28 SEPTEMBRE 2017

S'APPUYER SUR LA CONFIANCE ET LA COOPÉRATION POUR CONSTRUIRE PLUS QUE DES BÂTIMENTS p.3

- La création de l'agence d'architecture et son développement p.3
- D'une contrainte de temps à des formes de coopération inter-entreprises innovantes p.3
- Quand le renforcement des logiques de coopération est vecteur de qualité p.4
- Des logiques de coopération bénéfiques pour l'ensemble des acteurs p.4
- Le développement de la confiance face aux logiques industrielles p.5

ÉCHANGES ENTRE LES PARTICIPANTS A LA SÉANCE p.6

- Le processus coopératif de conception et le cadre juridique p.6
- La gestion de projet tournée vers la coopération : un véritable changement de paradigme p.7
- L'appel d'offres détruit de la valeur p.8
- Confiance et coopération : une affaire interpersonnelle ou un enjeu de professionnalisation ? p.9

► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Moïse ARBIB (Moïse ARBIB Photographie et Vidéo) • Nadia BENQUE (Atemis) • Didier BONNIN (MB2 Conseil) • Olivier BREDA (D Zéro Studio) • Perrine COLLIN (UCM) • Brian DEMAS (PAJ) • Christian Du TERTRE (ATEMIS) • Pacscal ETIENNE (MASTS, Ergonome) • François HUBAULT (ATEMIS) • Frédérique JONNARD (TerraMano) • Jean-Louis LABEYRIE (ex-SCET) • Enzo PASCHANA (Idée Alsace) • Claire PERRIER (ATEMIS) • Pascal REMY (Ipocam) • Eric SAINT-ALARY (AECIS) • Alain THOMAS (Ligne Carré) • Philippe VALLECILLO (Philippe Vallecillo Architecture) • Stevan VELLETT (Orée) • Philippe VILIEN (Efficacity) • Patrice VUIDEL (ATEMIS)

S'APPUYER SUR LA CONFIANCE ET LA COOPÉRATION POUR CONSTRUIRE PLUS QUE DES BÂTIMENTS

PRÉSENTATION PAR PHILIPPE VALLECILLO DE SON EXPÉRIENCE

Philippe Vallecillo a été accompagné dans sa trajectoire vers l'économie de la fonctionnalité et de la coopération par Patrice VUIDEL et François HUBAULT (ATEMIS) dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement collectif de dirigeants d'entreprise initié par le CJD et réalisé en 2016/2017 dans la région Pays de la Loire.

LA CRÉATION DE L'AGENCE D'ARCHITECTURE ET SON DÉVELOPPEMENT

Philippe VALLECILLO commence son activité d'architecte dans la région des Pays de Loire il y a plus de vingt ans. Alors qu'au début de sa carrière il réalise comme beaucoup de jeunes architectes de petits aménagements (greniers, cuisines, salle de bains), il obtient finalement, grâce à la confiance entretenue avec un client, un projet de grande ampleur qui constituera le point de départ d'un développement continu de son activité et de ses effectifs.

Depuis, le cabinet ne cesse de se développer. Il regroupe maintenant plus de quinze collaborateurs répartis sur deux agences. L'une est située à Cholet (Maine-et-Loire) et l'autre à Nantes (Loire-Atlantique). L'activité de l'agence est principalement orientée vers le bâtiment professionnel (industrie, tertiaire, retail park, etc.).

D'UNE CONTRAINTE DE TEMPS À DES FORMES DE COOPÉRATION INTER-ENTREPRISES INNOVANTES

L'histoire récente de l'agence est marquée par deux projets pour lesquels la confiance et la coopération ont joué un rôle essentiel.

Le premier projet renvoie à la construction il y a quatre ans d'un bâtiment tertiaire d'environ 1000 m². Le client, un cabinet d'expertise comptable, exige que les travaux soient finis dans un délai de six mois, sans quoi les cinquante salariés de l'entreprise se retrouveront sans lieu pour exercer leurs fonctions. En principe, au moins huit mois sont nécessaires pour la réalisation de ce type de projet. Philippe VALLECILLO organise malgré tout une réunion au sein de l'agence pour discuter de la question avec les équipes. La réponse de l'équipe est sans appel : ce n'est pas possible.

Le dirigeant essaye alors d'inverser la logique : que faudrait-il faire pour que le bâtiment puisse être construit en six mois ? Après une journée de réflexion, des idées émergent. En associant tels ou tels acteurs aux différentes étapes et en fonctionnant différemment, le projet est peut-être réalisable. A l'issue de la journée de travail, un mode opératoire est proposé au client. Celui-ci est fondé sur l'association au projet dès son lancement de l'ensemble des acteurs concernés : le client, les chefs de projets des différentes entreprises, mais aussi différents métiers au sein des entreprises impliquées, comme par exemple les assistantes administratives des différentes structures.

La formule est proposée au client sous réserve de sortir du cadre contraignant de l'appel d'offre. Pour cela, il faut que le client fasse confiance à Philippe VALLECILLO et accepte que les entreprises participant au projet soient sélectionnées sur la base des critères définis par l'agence d'architecture (réactivité, mode de fonctionnement coopératif...). Très vite, tout le monde est autour de la table, ce qui permet de favoriser la réalisation d'arbitrages pertinents et de régulations avec les personnes les plus à même d'agir avec rapidité (ex. le délai associé au permis de construire est réduit compte tenu de l'implication très en amont de plusieurs assistantes administratives ; les choix des produits sont faits au plus près des enjeux de travail, etc.).

Le projet est finalement terminé une semaine avant l'échéance prévue initialement. Cette réussite s'explique essentiellement pour Philippe VALLECILLO par le fait que les problématiques techniques ont été travaillées très tôt dans le projet et avec les acteurs directement concernés par les questions.

À l'issue du projet, le client ainsi que l'ensemble des entreprises ayant été impliquées sont satisfaits : le client a obtenu un bâtiment de qualité et pérenne dans le délai souhaité et les partenaires ont le sentiment d'avoir été entendus et d'avoir participé à la co-construction du projet, ce qui change des logiques de sous-traitance habituelles. En interne, les primes contractuelles reçues par l'agence en raison de la fin des travaux avant l'échéance fixée initialement ont permis de financer un voyage professionnel à l'étranger pour l'ensemble de l'équipe.

La logique mise en œuvre s'inscrit à rebours de celle qui découle des appels d'offre selon laquelle le maître d'œuvre n'a bien souvent pas d'autre choix que de se soumettre aux exigences du client ou de renoncer au marché.

QUAND LE RENFORCEMENT DES LOGIQUES DE COOPÉRATION EST VECTEUR DE QUALITÉ

Le deuxième projet est relatif à la construction d'un bâtiment pour une Maison Familiale et Rurale. Alors que les enjeux temporels sont très forts, Philippe VALLECILLO propose un mode opératoire proche de celui proposé dans le cadre du projet présenté ci-avant. Le client, instance semi-publique, répond qu'il n'est toutefois pas possible d'échapper à l'appel d'offres. L'agence d'architecture lui propose alors de s'accorder sur une première consultation d'entreprises choisies. Si les devis correspondent à l'estimation budgétaire initiale le maître d'ouvrage peut démarrer l'opération en respectant son planning très court. Dans le cas contraire, la procédure d'appel d'offre sera mise en place et le projet aura une temporalité plus importante.

Le projet se déroule selon les mêmes principes que le précédent. A la différence près que cette fois, les entreprises ont été davantage actrices dans la dynamique coopérative (une véritable écoute mutuelle, des prêts d'outils entre les entreprises, etc.), y compris celles qui n'avaient pas déjà travaillé sur ce mode de fonctionnement. Signe d'une véritable confiance réciproque entre les différents acteurs, les visites de chantier ne sont plus systématiquement réalisées chaque semaine, ce qui est loin d'être commun dans le bâtiment.

La collectivité territoriale associée au projet formule à l'issue des travaux une interrogation auprès de Philippe VALLECILLO : comment se fait-il qu'il n'y ait pas eu pour ce projet d'avenant au contrat, comme c'est le cas dans la plupart des autres chantiers (avec des surcoûts qui vont fréquemment jusqu'à 25% du budget initial) ? Tout simplement parce que l'ensemble des intervenants sur le chantier ont été à même de réaliser leur travail avec suffisamment de soins, ce qui permet de tenir, *in fine*, tout autant les délais que la rentabilité du projet. *A contrario*, les appels d'offre incitent fortement les entreprises à sous-évaluer leur devis afin d'être plus « compétitives » que leurs concurrents et de remporter le marché, au prix d'avenants et de délais de réalisation qui s'étendent.

DES LOGIQUES DE COOPÉRATION BÉNÉFIQUES POUR L'ENSEMBLE DES ACTEURS

Les modes de fonctionnement coopératifs développés à l'occasion de ces deux projets génèrent des effets positifs pour l'ensemble des acteurs associés à la réalisation des bâtiments.

Du point de vue du **client** (maîtrise d'ouvrage), les travaux sont réalisés dans les temps et sans surcoût financier. Cela se traduit notamment par la signature de nouveaux contrats avec Maison Familiale Rurale et le développement de relations qui dépassent largement le modèle

traditionnel client-fournisseur. Au-delà de leurs seuls projets, les maîtres d'ouvrages concernés apparaissent comme de véritables ambassadeurs de l'agence d'architecture et de la logique projet qui y est associée.

Des questions d'un nouvel ordre se posent même aujourd'hui à l'agence compte tenu des gains générés chez les clients. À titre d'exemple, un autre client pour lequel l'agence a construit un nouveau bâtiment professionnel a vu, grâce à une nette amélioration des conditions de travail, des gains de productivité qui l'amènent à s'interroger sur la nécessité de réduire ses effectifs. Faut-il réduire les effectifs, comme l'entrevoit le dirigeant de cette entreprise ? Ou bien profiter des gains en termes d'efficacité pour libérer du temps aux salariés pour des activités susceptibles de générer plus de créativité, comme le suggère Philippe VALLECILLO.

Du point de vue des **entreprises du bâtiment** (partenaires), les retours sont tout aussi positifs. Plusieurs entreprises ont exprimé leur fierté d'avoir été intégrées aux projets. Les modes de fonctionnement orientés vers le développement de la coopération ont favorisé la possibilité pour leurs salariés de trouver leur place dans l'acte de construire, qu'il s'agisse des ingénieurs, des techniciens ou des ouvriers. Aujourd'hui, ces mêmes entreprises véhiculent les valeurs portées par l'agence auprès d'autres architectes qui montrent leur intérêt pour ce type de démarches.

Les projets mis en place ont été également très valorisants pour les **équipes en interne**. Ils ont contribué à la reconnaissance de leur mobilisation initiale, sans quoi la possibilité de penser d'autres manières de faire n'aurait pas été envisageable. Cette dynamique a été vectrice d'une certaine autonomie pour l'ensemble du personnel de l'agence, chacun ayant son rôle à jouer dans l'écosystème associé au projet, qu'il s'agisse des techniciens, du personnel administratif, etc.

De manière générale, Philippe VALLECILLO exprime être dorénavant plus animé par les raisons qui sous-tendent l'activité de construction, dans un projet donné. « Mettre deux bouts de parpaings ensemble » a un sens nettement plus fort dès lors que les différents acteurs du projet sont portés par une véritable coopération.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE FACE AUX LOGIQUES INDUSTRIELLES

Favoriser la coopération entre plusieurs acteurs nécessite une certaine confiance. Cela ne va pas de soi, en particulier lorsque les logiques d'efficacité sont très ancrées dans le milieu. Les deux expériences relatées ci-dessus permettent de mettre en lumière la possibilité de faire autrement. Toutefois, la réalité de nombreux projets rappelle que le développement de telles logiques se heurte à des difficultés culturelles.

Pour que tels projets se mettent en place, il apparaît nécessaire que l'ensemble des acteurs partagent un certain nombre de valeurs communes, et a *minima* la volonté d'aller au-delà d'un raisonnement centré exclusivement sur le prix. Si les clients ou les entreprises du bâtiment sont là uniquement pour chercher à réduire le prix, rien de tout cela n'est possible. Après avoir cherché à rédiger des écrits sur la démarche projet expérimentée, il apparaît que l'intuition du dirigeant et des différents acteurs y est pour beaucoup et qu'il n'est pas aisé de mettre en évidence des facteurs de réussite bien identifiables.

Lorsqu'il s'agit de mettre en avant des valeurs dans le cadre d'un travail commun, certains acteurs sont ouverts et d'autres n'expriment aucune écoute. Dans le quotidien, force est de constater que les acteurs d'un projet se disputent souvent autour des questions de prix, chacun essayant de tirer son épingle du jeu sur le plan monétaire. Concrètement, cela signifie qu'il est important, dès lors qu'une oreille attentive se fait sentir, d'essayer de porter les valeurs de coopération et de confiance. Aujourd'hui, malgré les difficultés dont il vient d'être fait mention, la logique portée par le cabinet commence à produire des effets de type « boule de neige ». À ce titre, une nouvelle expérience similaire aux deux projets présentés risque de démarrer prochainement.

ÉCHANGES ENTRE LES PARTICIPANTS À LA SÉANCE

LE PROCESSUS COOPÉRATIF DE CONCEPTION ET LE CADRE JURIDIQUE

Didier BONNIN : Comment as-tu fais pour contourner le cadre de la loi MOP qui oblige à passer par le système d'appel d'offre ?

Philippe VALLECILLO : Dans la loi MOP il existe la possibilité d'utiliser des barèmes de complexité. La difficulté réelle c'est que l'on ne les applique plus parce que les maitres d'ouvrage sont souvent portés sur la recherche du prix le plus bas. Cela étant, dans le cas de la maison familiale et rurale, il s'agissait d'une institution semi-publique. Le cadre est plus souple. J'essaye de pousser le cadre. C'est compliqué mais on peut avancer.

Jean-Louis LABEYRIE : La programmation était-elle intégrée dans le budget que tu as présenté pour maison familiale rurale ?

Philippe VALLECILLO : La programmation était réalisée en amont. Mais, en cours de route on a dû revoir beaucoup de choses. Quand on posait des questions aux utilisateurs, on se rendait compte que la programmation ne collait pas. On s'est aperçu que les personnes ont été interrogées mais qu'entre-temps le projet a dû évoluer. D'une certaine manière on a refait une programmation dans le cadre de notre projet.

Pascal REMY : Les co-traitants ont été intégrés au processus de conception ?

Philippe VALLECILLO : Oui. Etant donné que la question du temps était essentielle, on a eu besoin de poser le maximum de questions afin d'établir dès le début le cadre de l'intervention avec les co-traitants. En principe, sur un certain nombre de sujets, les questions commencent à se poser à partir de la validation du permis de construire. Pour nous, cela s'est fait en amont. Mais la coopération s'est aussi jouée entre les ingénieurs structure et les maçons, par exemple. On peut dire qu'il y a un triptyque entre l'architecte qui s'assure du projet architectural et des questions de temporalité, l'ingénieur qui gère les aspects structurels et le maçon qui s'occupe de la réalisation.

Jean-Louis LABEYRIE : Est-ce que vous avez formalisé la méthode de travail associée à cette approche systémique ? Est-ce que vous avez constaté des surcoûts de coordination ?

Philippe VALLECILLO : Le temps passé en amont est énergivore. La coordination prend un temps énorme au départ. Il faut fédérer 20 personnes autour de la table, et cela continuellement. Mais en fait, en termes de temps global, tout était fait en un mois au lieu de quelques mois traditionnellement. Et ensuite, ça devient du billard. Tout se déroule sans l'ombre d'un doute. Au bout du compte, si on regarde les projets avec une comptabilité analytique classique, c'était bénéfique.

Philippe VILLIEN : Comment se sont organisés les liens contractuels entre architecte, bureau d'étude, maîtrise d'ouvrage, assurances, etc. ?

Philippe VALLECILLO : Avec la maîtrise d'ouvrage et les entreprises, on était sur des liens assez classiques. Y compris avec le bureau d'études, on était dans relations contractuelles ordinaires : un contrat de co-traitance avec l'architecte. Le seul engagement spécifique, c'est l'engagement moral de ma part. En réalité, il y avait des lots séparés. Mais c'est moi qui fait le lien. Contractuellement, il n'y avait pas d'engagement commun sur le délai. Mais, en même temps, moi j'étais véritablement engagé. Le point de départ était la confiance : je vous

fais confiance et on y va ensemble. J'aurai très bien pu dire : « selon tel article, je n'ai pas d'engagement sur le temps ».

Concernant les assurances, je me suis demandé si on ne pouvait pas aller les voir pour leur dire qu'avec notre système, on avait beaucoup moins de problème après la réalisation des travaux. On m'a répondu que je n'avais réalisé que deux opérations sur ce modèle-là. Il en faudrait au moins dix du même type avec une vue sur dix années après les travaux, pour que cela ait vraiment de l'importance de leur point de vue. En même temps, je me rends compte aujourd'hui que le discours a été entendu. Je me suis aperçu récemment que l'assurance avec laquelle je contractualise est allée voir maison famille rurale pour leur proposer de les assurer à des prix plus bas qu'actuellement.

LA GESTION DE PROJET TOURNÉE VERS LA COOPÉRATION : UN VÉRITABLE CHANGEMENT DE PARADIGME

Olivier BREDA : Un système de ce type a été beaucoup utilisé dans les administrations en Belgique. Il s'agissait d'associer architecte, ingénieur, et investisseur. Seulement on est revenu en arrière parce que les intérêts entre les structures étaient tellement contradictoires que cela créait des blocages. Si l'investisseur est différent du maître d'ouvrage, c'est souvent très compliqué de développer de réelles dynamiques vertueuses comme la tienne.

Christian Du TERTRE : Olivier, tu sembles mentionner le cas où une entreprise générale se trouve en situation de faire baisser les prix pour obtenir un marché. Dans la situation de Philippe, il n'y a pas de coordination générale. La coordination remonte en amont grâce à des modes de relations contractuelles qui rendent possible la construction d'un projet à partir d'une enveloppe globale. Dans l'économie de la fonctionnalité et de la coopération on appelle cela la dépense acceptable. Quelle est la dépense acceptable du demandeur ? Au début, Philippe ne le sait pas. Dans un premier temps on propose quelque chose qui semble possible et on vérifie que cela rentre dans l'enveloppe. Mais, ce n'est pas un prix à proprement parler. Par la suite, il est possible de construire un budget que chacun des co-contractants peut considérer comme acceptable pour lui-même. De cette manière on sort du système de la sous-traitance et de la chaîne de valeur qui fait reposer les coûts sur l'aval en développant une discussion professionnelle sur les questions de coût et de revenus dans un rapport autre que celui de la concurrence.

Jean-Louis VILLIEN : Christian, tu opposes le prix de sortie (qui résulte de la chaîne de valeur classique) à la dépense acceptable. Je ne sais pas si les deux sont si éloignées l'un de l'autre. J'ai noté que le coût du premier bâtiment était le résultat d'une confrontation entre une dépense acceptable et un « coût honnête ». Mais les deux ne sont pas forcément si éloignés. La dépense acceptable ne se situe pas dans un *no mans land* en termes de référence et de prix.

François HUBAULT : Il faut bien comprendre que vous faites le travail à la place de l'entreprise générale de bâtiment. En fait, vous ne faites pas le même travail. L'entreprise générale coordonne sur un mode très industriel, c'est-à-dire selon une logique séquentielle et diachronique. Toi tu engages quelque chose de synchronique et tu développes de la coopération. Par conséquent, le contenu du travail d'organisation change totalement. Tu ne fais pas ce qu'ils faisaient avant en prenant leur marge, tu fais autre chose.

Tu as mentionné une expérience où se posait la question de protéger ce que tu as réussi à faire. Mais en réalité, ce que tu as fait, ce n'est pas « benchmarkable ». Si tu es seul à le faire d'ailleurs, c'est épuisant, tu ouvres des fronts à chaque fois que tu lances un projet. Si d'autres le font, en fait, ça ouvre des champs. Ce n'est pas imitable, en revanche, que ça soit désirable, c'est plutôt bon. Et là, on n'est pas au bout, il reste encore à réussir à objectiver la valeur

que tout cela génère. Sinon, cela reste une affaire de bons copains avec qui on a vécu une belle histoire. Il faut également repérer les conditions qui ont fait que tout cela a fonctionné et valoriser les résultats.

Par ailleurs, ta remarque à propos du désarroi de ton client qui dit « les effets positifs sur la productivité de la conception du nouveau bâtiment sont tels que je songe à me décharger de plusieurs personnes » est importante. Ce qui est sûr, c'est qu'une telle logique ne peut pas perdurer. Cela soulève la question du périmètre d'effets de ce qui est produit. C'est-à-dire de ce à quoi on s'engage avec une entreprise qu'on va aider à s'améliorer et de ce que l'on va faire des ressources ainsi libérées (et non des coûts réduits).

Didier BONNIN : Si on élargit un peu, on peut imaginer une offre plus globale depuis les études jusqu'à la gestion du bâtiment, en intégrant la programmation. Nous avons essayé de construire quelque chose qui ressemble à cela en Midi Pyrénées, en travaillant aussi avec des assistants à la maîtrise d'ouvrage. Mais, je me suis rendu compte d'une forte résistance de ces derniers qui tiennent à leur indépendance vis-à-vis des autres acteurs. Je l'ai interprété comme l'expression d'une défiance structurelle vis-à-vis des autres acteurs de la branche.

Olivier BREDA : Nous travaillons avec Périnne COLLIN sur la manière dont on pourrait penser la profession d'architecte en lien avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. On réfléchit beaucoup aujourd'hui sur les évolutions futures possibles : comment réutiliser les bâtiments tertiaires ? Comment on prévoit pendant la conception qu'un bâtiment sera revendu dix ans après ? L'une de nos pistes consiste à s'associer au bâtiment sur plusieurs années. On pourrait imaginer un mode de contractualisation qui permette de s'engager sur plusieurs années. Philippe, as-tu déjà eu une expérience là-dessus ?

Philippe VALLECILLO : Oui et non. Maintenant on intègre les enjeux futurs dans la construction. Par exemple, on va réaliser tel ou tel élément sur huit mètres de hauteur plutôt que six parce qu'on imagine des usages différents pour demain. Mais on reste confronté à une certaine limite : si je veux un bâtiment qui dure cent ans, je fais une cathédrale avec des pierres naturelles...

L'APPEL D'OFFRES DÉTRUIT DE LA VALEUR

François HUBAULT : En « enjambant » l'appel d'offres, tu débouches sur des gains monétaires à la fois pour toi et pour ton client. C'est très important de noter cela. A l'échelle d'un projet rendu, ton offre apparaît finalement comme étant moins chère que celle qui aurait été a priori préférée via la procédure d'appel d'offres.

Philippe VILLIEN : À travers ces projets, on remarque qu'il est possible de faire « remonter » de la matière grise en amont (réaliser un certain nombre d'études techniques en principes réalisées plus tard) et que cela génère de la valeur. Il pourrait être intéressant d'estimer plus précisément les gains liés à un raccourcissement du temps nécessaire à la réalisation du projet, par comparaison avec la lenteur des processus d'appel d'offre. Cela étant, moi je peux aussi défendre l'idée qu'il est important de prendre le temps de faire les programmes pour accentuer la valeur d'un bâtiment.

Ces projets soulèvent d'importantes questions par rapport au système d'appel d'offre. Ce que je repère c'est que le maître d'ouvrage est mobilisé sur cet enjeu de confiance. Sauf qu'elle est mise en jeu à partir d'indicateurs assez mauvais. En principe, c'est le chiffre d'affaires et le nombre d'ouvrages du même type réalisés sur les cinq dernières années, qui sont censés garantir la confiance. Et cela est contreproductif. Mais alors la question est la suivante : comment fait-on, non pas pour contourner la loi, mais pour faire évoluer les pratiques ?

François HUBAULT : Le problème de l'appel d'offre ce n'est pas qu'il dure plus longtemps, c'est que le temps de l'appel d'offre détruit de la valeur. C'est l'effet de décomposition et de segmentation des mobilisations qui détruit de la valeur. Ce que l'on retrouve à la fin, avec les avenants. L'enjeu de Philippe ce n'est pas seulement d'avoir été plus vite, mais c'est plutôt le fait que le temps a été habité différemment, générant ainsi une valeur productive différente.

CONFIANCE ET COOPÉRATION : UNE AFFAIRE INTERPERSONNELLE OU UN ENJEU DE PROFESSIONNALISATION ?

Philippe VALLECILLO : Je souhaiterais donner un exemple permettant d'illustrer la manière dont la confiance a pu être présente au cours des projets mentionnés. Dans beaucoup de situation on est confronté au fait que ce qui réalisé n'est pas conforme à ce qui a été dessiné. Et si ce n'est pas conforme, c'est sur nous que ça retombe. Dans le projet maison familiale rurale, le plombier me dit : « J'ai un souci. J'ai un problème de coude pour raccorder un lavabo, est-ce que je peux le mettre en PVC ? Tu avais mis qu'il fallait du cuivre dans le projet mais est-ce qu'on peut mettre du PVC ? ». Cette honnêteté professionnelle est le signe d'une confiance énorme. C'est incroyablement rare dans le milieu. En règle générale, le plombier met du PVC et on ne s'en rend compte que longtemps après, quand il commence à y avoir des soucis.

Nadia BENQUE : On voit bien que ce qui fait la différence, ce sont à la fois les modes opératoires, mais également un relationnel qui fait que les choses se font autrement. Cela serait intéressant d'avoir une appréciation plus fine de comment se créer cette confiance ? Qu'est-ce qui fait la belle histoire ? Qu'est-ce qui crée la valeur ? Comment des éléments qui paraissent anodins sont finalement essentiels ? Est-ce que cela serait envisageable d'adosser à vos projets des petits dispositifs d'évaluation permettant d'identifier des signaux faibles, etc. pour avoir des idées plus précises et plus concrètes de ce qui fait valeur ?

Jean-Louis VILLIEN : Derrière la belle histoire, j'ai du mal à croire qu'il n'y ait pas un peu de méthode. La coopération, ce n'est pas seulement des discussions sur un chantier autour d'une douzaine d'huitres. Cela serait utile pour vous et pour la diffusion de telles démarches de repérer comment vous avez développé ce système de boucles et de rétroaction. Est-ce que ce n'est pas un peu formalisé ?

Christian Du TERTRE : L'histoire, on ne peut pas la reproduire. Mais on peut repérer des éléments de problématique, des questionnements, qui eux, sont transférables. Cela nécessite de pouvoir préciser ce qui est en jeu dans ces projets.

Olivier BREDA : Dans les deux histoires de Philippe il y a un point commun : la rencontre entre un être humain et un autre être humain. Et non pas un cahier des charges et une entreprise. Il faut revenir au rapport humain, à la dimension relationnelle.

Nadia BENQUE : Au-delà de cela, c'est aussi développer des relations avec les entreprises dans la durée, et ce malgré les frottements.

Philippe VALLECILLO : J'essaye de produire des écrits. C'est vrai ce que dit Olivier, il y a eu de vraies relations. La considération que l'on peut avoir à l'autre, le considérer comme son égal, c'est très important. C'est facile de nous considérer comme des sachants, comme les chefs d'orchestres qui savent tout. Beaucoup de confrères se situent dans cette posture. Ce que je retiens dans notre dynamique, c'est que cela marche parce qu'à un moment donné chaque entité est capable de se mettre en avant et a sa propre parole, son propre point de vue.

Alain THOMAS : Je suis également architecte et je me retrouve beaucoup dans ce que décrit Philippe. Aujourd'hui, on co-construit les plannings avec les entreprises, on coopère, etc. Globalement on gagne un mois de chantier en fonctionnant comme cela. D'ailleurs, les assurances ont baissé leur tarif en constatant cela.

La notion de confiance résonne beaucoup pour moi. Comment je fais ? J'implique énormément mes clients au démarrage du projet et je m'implique moi-même énormément. Quand un client arrive, je lui explique les différentes manières qu'il y a de construire le projet. Je passe beaucoup de temps à écouter le client pour proposer un avant-projet. Je fais un estimatif précis du coût avec un engagement moral qui va avec.

Stevan VELLET : Dans le milieu de l'écologie industrielle, on remarque que toutes les techniques vertueuses ne se développent pas s'il n'existe pas de dynamique de réseau et de confiance qui se mettent à l'œuvre. Nous avons développé un outil d'évaluation permettant de mesurer la confiance. On repère combien de réunions sont organisées, si elles sont participatives, etc.

François HUBAULT : Il est vrai que la confiance repose sur du relationnel. Mais, il ne faudrait pas trop psychologiser la question. Derrière cela, se pose la question de la professionnalisation. Ici, on a à faire à des personnes qui « s'adoptent » en référence à un travail en commun, pas dans l'absolu. Il ne faut pas confondre subjectivité (capacité à être sensible aux uns et aux autres) et le sentiment qu'on peut avoir les uns envers les autres. En ce sens, la confiance est indissociable de la compétence dans le registre du *faire*.

Christian Du TERTRE : Les questions environnementales et sociales posent des questions fonctionnelles importantes. Mais il n'existe pas de réponse fonctionnelle en soi. Si on ne change pas de modèle, on ne peut pas avancer. C'est pour cela qu'on parle d'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Quelles sont les questions clés qui relèvent de l'économie ? Plusieurs briques viennent d'être discutées :

- Le passage à l'écosystème coopératif. Une entreprise n'agit jamais seule. Son activité s'inscrit dans des systèmes qui organisent des formes de coopération dans le temps. Passer de l'entreprise à l'écosystème coopératif est extrêmement important. Notre rôle, c'est de mettre en évidence la manière dont cela se passe.
- L'écosystème coopératif repose sur la confiance. Certes la confiance repose sur une dimension humaine, mais il est nécessaire de regarder plus sérieusement comment elle se construit. En réalité elle est fondée sur des logiques professionnelles. Confiance et logiques professionnelles sont indissociables. Pour avoir confiance, il faut que les gens soient en bonne santé, qu'ils soient créatifs, inventifs, qu'ils ne soient pas en train de se défendre en permanence. En conséquence, il est difficile de dissocier la question de la confiance de la compétence, de la pertinence, de la santé. Pour que la confiance se développe, il faut construire des dispositifs de professionnalisation, des retours d'expérience, des dispositifs d'évaluation. Tout cela prend du temps mais c'est très important. Dans l'immatériel il y a des éléments complémentaires qui s'enchevêtrent. Le réseau seul, ça ne tient pas le coup sur le long terme. Leur simple existence ne dit rien de ce qui s'y joue véritablement sur le plan économique. A un moment donné, c'est la question de la pertinence de l'organisation qui se pose : qu'est-ce qu'il faut comme dispositif « de bouclage » pour rendre la dynamique présentée opérante ?

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR

ATEMIS
www.atemis-lir.com

- LE SITE DU CLUB : **comptes-rendus, articles, actualités**
www.club-economie-fonctionnalite.fr
 - REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
 - SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER • #clubef
 - CONTACT : **Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL**
clubef@atemis-lir.com
- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

GROUPE
 **INSTITUT CDC**
POUR LA RECHERCHE