



ATELIER 3 : Elaborer une offre globale pour une réponse adaptée des entreprises aux nouvelles performances requises

Si l'atteinte des performances énergétiques imposées par le Grenelle de l'environnement est d'abord conditionnée à la réduction des besoins puis à l'efficacité énergétique des systèmes et le comportement de l'habitant, l'organisation des compétences mérite également une attention particulière. Un nouveau marché est ainsi en train d'émerger avec l'offre globale

énergétique. Dans ce contexte, les organisations professionnelles vont devoir mener une réflexion sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la formation et la maîtrise des coûts. Pour les entreprises, il s'agit de passer d'une obligation de moyens à une obligation de résultats, en proposant une offre de service adaptée aux besoins du client. Mais pour y parvenir, le maître d'ouvrage doit être moteur pour susciter l'innovation dans l'élaboration des offres.

Parmi les outils juridiques en place, la conception-réalisation permet à des équipes de maîtrise d'œuvre et à des entreprises de se regrouper pour faire une offre commune. Ce processus peut éventuellement être accompagné d'un dialogue compétitif.



1- Intervention : M. Gérard SUTRE, Président de la Fédération française du Bâtiment Poitou-Charentes

Les habitudes de travail limitent souvent la collaboration entre entreprises, entre métiers, aux frontières entre les lots.

Le Grenelle de l'environnement a changé la donne et est en train de bouleverser profondément ce paysage. Il impose des performances énergétiques pour les bâtiments, qui ne pourront être atteintes qu'en associant les différentes spécialités impliquées dans le fonctionnement thermique et énergétique d'un bâtiment : isolation et ventilation, ouvertures, équipements techniques, etc ... L'éco-PTZ entérine et encourage aussi ces pratiques.

De plus, le souhait des clients est de n'avoir qu'un seul interlocuteur pour leur confort et leur sérénité.

Un nouveau marché est donc en train d'émerger avec l'**offre globale énergétique** qui **va obliger les corps d'état à travailler ensemble et à proposer des bouquets de travaux, de façon organisée, dès la conception des travaux et jusqu'à leur livraison.**

Et c'est toute la façon de travailler des entreprises qui va s'en trouver modifiée. Soit il y aura des regroupements d'entreprises avec un mandataire commun, soit les entreprises se structureront pour réaliser l'ensemble des travaux.

Tous les métiers sont concernés et tous ont leur place à prendre. Certains l'ont bien compris et on commence à voir se multiplier des offres commerciales globales portées par des distributeurs d'énergie, des courtiers en travaux, des mutuelles, ...

Il faut absolument que les entreprises se positionnent très vite. Elles ne peuvent pas et ne doivent pas passer à côté de ce marché qui représente un volume considérable d'activités.

Concernant la réhabilitation du patrimoine bâti, l'offre globale de rénovation énergétique est une des réponses possibles pour nos entreprises, en associant les différents travaux nécessaires à cette rénovation.

Mais elle présente certaines contraintes liées à la capacité des entreprises à coordonner leurs interventions avec celles d'autres entreprises ou à proposer seules l'ensemble des travaux. Elles ne peuvent plus vendre leurs prestations sur leurs seules compétences techniques, elles doivent aussi proposer des prestations annexes comme le conseil, le financement ou la maintenance.

Les entreprises, au travers de l'offre globale, doivent donc :

- Evoluer de technicien en ensemblier
- Se former (ou mettre à niveau) sur différentes thématiques :
 - o Audit & études techniques des bâtiments,
 - o Maîtrise de différents systèmes juridiques,
 - o Assurabilité (des prestations, des garanties de performances annoncées au client au plan contractuel).

Autre plan important :

- Maîtriser les coûts : faire bien dès la première fois, ce qui implique une sensibilisation à la mise en œuvre.

C'est sur cet ensemble de thématiques que la FFB va accompagner ses entreprises en les formant et en leur proposant d'entrer dans des démarches stratégiques comme « Bâtir avec l'Environnement » ou « Les Pros de la Performance Energétique ».

Echange avec la salle :

Question (Bruno Charpentier – DRE) : 80% des logements en Poitou-Charentes sont des maisons individuelles. Un enjeu porte donc sur la rénovation. Comment les chefs d'entreprises vont pouvoir conseiller le client sur des travaux qui ne sont pas ceux de leur propre entreprise ?

Réponse (Gérard Sutre – FFB) : Ce n'est pas évident de prime abord. Toute une nouvelle culture, un état d'esprit, est à faire passer. A noter que le programme de formation FEEBAT se fixe pour objectif de donner les compétences au technicien de bureau d'études pour une compréhension globale énergétique du Bâtiment.

Question : Quelle est l'implication de la FFB dans la formation des jeunes (lycées notamment) et des formateurs ?

Réponse (Gérard Sutre – FFB) : Les conseillers à l'enseignement technique travaillent en partenariat avec les inspections académiques et le rectorat pour adapter la formation à l'évolution des métiers. Il s'agit également de faire confiance aux gouvernants pour adapter les programmes. A noter par ailleurs l'implication de l'Université de La Rochelle avec l'ouverture de deux nouvelles licences professionnelles (réhabilitation énergétique du patrimoine bâti et construction bois).

Concernant la mise à niveau des formateurs, les portes de la FFB sont ouvertes. Ce travail, à mener avec l'Education Nationale, sera de longue haleine.

2- Intervention : **M. Jean Michel FOURNIAU**, Gérant des sociétés Bourguignon-Lesourme et APIC - **Développement durable et polyvalence des compétences**

Il s'agit de passer d'une obligation de moyens à une **obligation de résultats**, ce qui ne sera pas facile au jour le jour et dans les mentalités.

L'évolution d'un marketing produit (vendre le savoir-faire) vers un **marketing client** (consommation de services : partir du besoin client et s'y adapter) induit des changements dans ces métiers.

Deux axes sont à considérer : l'entreprise et les salariés.

L'ENTREPRISE

Il doit y avoir un **interlocuteur unique** face à une offre élargie à des métiers connexes. La difficulté est d'avoir une largeur d'esprit suffisante pour composer une offre incluant différentes composantes, et l'impact d'autres métiers.

LES SALARIES

Il s'agit d'élargir leurs compétences, leur capacité à intervenir sur plusieurs lots.

La rénovation par exemple, nécessitant peu d'études préalables, demande une polyvalence importante des salariés. Il convient donc de repérer les polyvalences dans les entreprises et lors des embauches. L'approfondissement des compétences permet d'une part de compléter les acquis, d'autre part d'accompagner l'augmentation du niveau d'exigence.

Cela passe par de la formation, mais également par un travail de base de sensibilisation pour le conseil aux clients : Le bureau d'étude et l'intervenant de terrain ont donc une autre philosophie à avoir.

➤ Bilan :

- Les **recrutements** doivent être très **ciblés** : Maîtrise du cœur de métier + Autres connaissances + Aptitude à la complémentarité
- Décloisonnement du métier d'origine (la polyvalence doit être prise en compte)

➤ Il s'agit en outre de :

- Travailler sur la **polyvalence** pour les salariés en place
- En permanence, reprendre la **formation**
- Travailler sur le comportement (**savoir-être**) **des populations**
- Etre attentif au rôle des entretiens individuels

CONCLUSION

La mutation des entreprises est accélérée par la crise. C'est une chance mais également une exigence : il faut relever le challenge pour augmenter le niveau dans les entreprises.

3- Intervention : **M. Joël CASTEX**, CLUSTER ECO-HABITAT

Les maîtres d'ouvrage : **conception-réalisation et macro-lots**

L'atteinte des performances est conditionnée par :

- La réduction des besoins (en priorité)
- L'efficacité énergétique des systèmes (dans un second temps)
- Le comportement de l'habitant
- L'organisation des compétences

Il n'y aura d'offre globale que s'il y a approche globale. Le maître d'ouvrage doit être moteur de cette innovation dans l'élaboration des offres, et ainsi permettre un travail collaboratif.

LA CONCEPTION-REALISATION

Des outils juridiques se mettent en place, la **conception-réalisation** notamment : ce processus permet à des équipes de maîtrise d'œuvre et à des entreprises de se regrouper pour faire une offre commune.

Les étapes de la conception-réalisation :

- **Appel à candidature.** Le Maître d'Ouvrage travaille à l'élaboration des critères de sélection des équipes, le critère majeur (outre les capacités financières, les références...) étant la maîtrise de l'organisation des compétences.
- **Offre** – Sur niveau APS à APS+. L'objectif est d'établir un calcul assez précis du coût de l'opération
- **Réunion de la commission technique** : la Maîtrise d'Ouvrage doit faire l'analyse de ces offres, sans Maîtrise d'Œuvre à ses côtés
- **Sélection de l'équipe** : Le Maître d'Ouvrage (dans le cadre d'une démarche accompagnée) va faire évoluer son projet jusqu'à l'offre finale

Dans ce processus :

- Une certaine souplesse doit être donnée au programme (à noter que l'architecte conserve un rôle majeur)
- Les objectifs doivent être très précis, pour permettre la comparaison des offres.

A noter que de l'APS + jusqu'à l'offre finale, il n'y a plus de mise en concurrence, d'où l'intérêt de mettre en place un **dialogue compétitif**.

LES MACRO-LOTS

Par rapport à la problématique de l'offre globale, une nouvelle façon d'allotir doit être mise en place.

La mise hors d'eau/hors d'air prend une part prépondérante quant à l'atteinte des objectifs (BBC d'aujourd'hui, mais surtout pour les bâtiments à énergie positive de demain).

Il s'agit dès aujourd'hui de concevoir une enveloppe apte à évoluer vers le bâtiment à énergie positive, par intégration demain d'énergies renouvelables.

Cela passe par une réduction drastique des besoins, et donc une enveloppe très performante. Il faut donc créer des macro-lots qui intègrent tous les lots pour l'élaboration de l'enveloppe (regroupement des compétences des entreprises : perméabilité à l'air, menuiseries, pare vapeur, couverture, pénétration à travers l'enveloppe, par des cheminées par exemple...).

Il n'y a aujourd'hui aucune difficulté à organiser l'allotissement sous forme de macro-lots.

Echange avec la salle :

Question (Stéphane Foulon – Architecte) : Pourquoi chercher des solutions palliatives à des défaillances initiales ? Lorsque la mission était encore complète (y compris mission complémentaire EXE), les résultats étaient satisfaisants. Une cause de la détérioration est le problème de gestion des entreprises (pas de prise de conscience collective des objectifs à atteindre).

En conception-réalisation, la mission principale est dévolue aux entreprises :

- l'architecte n'a plus le rôle de chef d'orchestre,
- le prix avancé est engageant (dossier EXE demandé, et non APS)

Avis : Ne pas s'écarter trop vite de ce qui fonctionne. Prêt à essayer tout de même.

Réponse (Joël Castex – CLUSTER ECO-HABITAT) : Un travail / apprentissage collectif est à mener.

Réponse (Gérard Sutre – FFB) : Aujourd'hui, le travail est artisanal, et on va vers un système d'industrialisation. La meilleure façon de maîtriser les coûts est de mettre tout le monde autour de la table. Le travail en réseau, la multiplication des compétences apportera un meilleur rapport satisfaction clients / coûts.

Réponse (Mathilde Lecharpentier – CLUSTER ECO-HABITAT) : Un groupe projet incluant la Fédération du Bâtiment, le CLUSTER ECO-HABITAT et l'Ordre des Architectes conduira une réflexion sur la Conception-Réalisation.

Réponse (Joël Castex – CLUSTER ECO-HABITAT) : Dans le cadre d'une opération en dialogue compétitif, des solutions ont été atteintes parce qu'il y a eu mise en synergie des compétences. Le rôle de l'architecte est même exacerbé (plus de créativité demandée).

Question (Arnaud de Boisgrollier – CLUSTER ECO-HABITAT) : Quand est-il de l'attractivité des métiers ?

Réponse (Jean Michel FOURNIAU, Bourguignon-Lesourme et APIC) : Cela implique un élargissement des métiers, ce qui ne peut que redorer leur image. A noter que le Bâtiment reste « un ascenseur social ».

Réponse (Gérard Sutre – FFB) : Les métiers et techniques évoluent. Les recrutements présentent de moins en moins de difficultés. A la fin des années 90, il y eu certes beaucoup de licenciements, mais aujourd'hui, le Bâtiment est loin de cette image.

4- Synthèse :

L'atteinte des performances énergétiques dictées par le Grenelle de l'Environnement est conditionnée par :

- La réduction des besoins (en priorité),
- L'efficacité énergétique des systèmes (en second lieu),
- Le comportement de l'habitant,
- L'organisation des compétences : **associer les différentes spécialités impliquées dans le fonctionnement thermique et énergétique d'un bâtiment.**

De plus, le souhait des clients est de n'avoir qu'un **seul interlocuteur** pour leur confort et leur sérénité.

Un nouveau marché est donc en train d'émerger avec l'**offre globale énergétique** : tant en construction neuve qu'en réhabilitation du patrimoine bâti, les corps d'état sont amenés à travailler ensemble et à proposer des bouquets de travaux, de façon organisée.

L'évolution du marché, l'offre globale et l'interlocuteur unique, vont conduire les organisations professionnelles à des réflexions très importantes sur :

- La **gestion prévisionnelle des emplois et compétences**,
- La **formation**,
- La **maîtrise des coûts**.

Du point de vue des entreprises, la façon de travailler va se trouver modifiée, les mentalités vont devoir évoluer. Il s'agit en effet :

- de passer d'une obligation de moyens à une **obligation de résultats**,
- d'évoluer d'un marketing produit (vendre le savoir-faire) vers un **marketing client** (proposer une offre de service adaptée aux besoins du client).

Les **recrutements** devront donc être très **ciblés** (maîtrise du cœur de métier complété d'autres connaissances et d'une aptitude à la complémentarité), la **polyvalence** des salariés encouragée, la **formation** régulièrement renouvelée.

Enfin, il n'y aura d'offre globale que s'il y a approche globale et le maître d'ouvrage doit être moteur de cette innovation, dans l'élaboration des offres.

Des outils juridiques se mettent en place, la **conception-réalisation** en particulier : ce processus permet à des équipes de maîtrise d'œuvre et à des entreprises de se regrouper pour faire une offre commune. Ce processus peut éventuellement être accompagné de la mise en place d'un **dialogue compétitif**.

L'offre globale demande :

- une plus grande implication du Maître d'Ouvrage, lequel peut être suivi dans le cadre d'une « démarche accompagnée »,
- la mise en place de **macro-lots**, regroupant toutes les compétences liées à l'élaboration de l'enveloppe du Bâtiment, domaine privilégié pour accroître l'efficacité énergétique.

En tout état de cause, les entreprises doivent se positionner très vite : elles ne peuvent pas et ne doivent pas passer à côté de ce marché qui représente un volume considérable d'activités.

