

REPORTAGE SOLUDEC

La BOUW-TEAM

ou comment améliorer la collaboration et limiter les coûts finaux d'un ouvrage ?



Dans la méthode traditionnelle de gestion d'un projet de construction, c'est la maîtrise d'œuvre qui crée et donc définit la totalité du projet, tant dans ses choix techniques que constructifs. Le concept de BOUW-TEAM remet en question cette manière de procéder en invitant un nouvel interlocuteur à la table : l'entreprise de construction. Il pourrait en somme se

résumer en une phrase : groupement de conception – construction d'un ouvrage formé par une équipe de maîtrise d'œuvre et l'entreprise qui va réaliser les travaux. Cette équipe de « conception-construction » restera inchangée jusqu'à la réception des travaux.

Ce changement dans le processus de projet présente un avantage incontestable : il permet à l'entreprise de donner son avis dès la conception du futur ouvrage et donc d'en orienter certains choix (techniques constructives, méthodes, matériaux, etc.) afin de pouvoir en réduire, essentiellement, le temps et les coûts d'exécution du projet. Par opposition à la méthode traditionnelle donc, l'entreprise est donc ici pleinement impliquée dans la conception. Le grand gagnant de ce concept sera le client mais il ne sera pas le seul...

En effet, d'après certains retours d'expérience de BOUW-TEAM qui

nous ont été rapportés, la plupart ont été des réussites dès l'instant où le client en accepte la règle d'or : sur base de l'enveloppe budgétaire consacrée à la totalité de la réalisation du projet, la BOUW-TEAM s'engage à ne pas dépasser ce budget et la trésorerie qui n'aura pas été dépensée au moment de la réception du chantier sera redistribuée à tous les acteurs du projet. Cette distribution se fera suivant une clé de répartition qui aura été définie en début de projet et pour laquelle chaque partie aura donné son accord. Inutile donc de préciser qu'à partir du moment où tous les intervenants ont la possibilité de gagner un bonus financier,

l'engagement et la motivation à « jouer le jeu » est collective et tous collaborent afin de maximiser leurs gains.

L'entreprise SOLUDEC, par la voix de Monsieur Laurent Gorini, *project manager senior* « Techniques Spéciales », nous a fait un petit retour d'expérience à ce sujet. Les projets sur lesquels elle a travaillé en BOUW-TEAM sont l'immeuble administratif Beaubourg à Bertrange, récemment livré, et le projet OBH à Luxembourg-Kirchberg actuellement en construction. SOLUDEC est très satisfait par ces expériences. La décision de travailler en BOUW-TEAM a été lancée par



la maîtrise d'ouvrage qui souhaitait démarrer au plus vite les travaux avec une entreprise générale alors que le dossier de soumission n'était, à l'époque, pas encore achevé. Le processus a donc démarré en phase APD. L'entreprise SOLUDEC a proposé à la maîtrise d'ouvrage un PMG (prix maximum garanti) et des solutions techniques avec gains potentiels. Elle a ensuite accompagné l'architecte et les bureaux d'études à finaliser le projet. En parallèle, les travaux de gros œuvre ont pu commencer. Dans le

cas du projet Beaubourg, un *project manager* avait été introduit et c'est le bureau BELVEDERE ARCHITECTURE qui a occupé ce rôle.

D'après Monsieur Gorini, la clé de la réussite a été la « confiance mutuelle », mais aussi une communication fluide et la rapidité des prises de décision. Pour la maîtrise d'ouvrage, les deux principaux avantages ont été la signature d'un contrat avec un prix plafond et des travaux qui ont pu démarrer dès la signature de ce contrat.

La plupart des expériences qui ont été rapportées ont été des réussites dès l'instant où le client en accepte la règle d'or : sur base de l'enveloppe budgétaire consacrée à la totalité de la réalisation du projet, la BOUW-TEAM s'engage à ne pas dépasser ce budget et la trésorerie qui n'aura pas été dépensée au moment de la réception du chantier sera redistribuée à tous les acteurs du projet.

La possibilité (voire la nécessité) que l'entreprise générale soit leader du groupement est, à la réflexion, relativement logique car il n'y a pas meilleur expert que le constructeur pour connaître son métier. En effet, celui-ci est confronté quotidiennement aux défis du chantier. Par conséquent, ce sont les mieux placés pour proposer des méthodes, techniques, solutions, etc. qui permettront de réaliser des économies de temps et de coûts.

Mais avec cette manière d'aborder le projet, de nouvelles questions apparaissent : lors de l'appel à projets, les équipes formées sont-elles rémunérées pour leur étude ? Les entreprises sont-elles toutes intéressées de participer à ce concept novateur ? Sont-elles prêtes ? Comment les « gains » sont-ils redistribués ? Une possibilité de clef de répartition pourrait être celle-ci : 40 % pour le maître de l'ouvrage / 20 % pour la maîtrise d'œuvre / 40 % pour l'entreprise générale. Sachant que les entreprises peuvent orienter les choix, les responsabilités sont-elles (re)distribuées ? La maîtrise d'ouvrage restera seule maître des choix, l'entreprise générale ne faisant que proposer des variantes étudiées. Mais alors *quid* de la qualité si la recherche de gains commence à devenir prioritaire sur le reste ? Un plafond des gains pourrait (devrait) être prévu dès la rédaction du contrat opérant comme « garde-fou » de la qualité. Autant de questions dont les réponses n'arriveront qu'avec la capitalisation des retours d'expériences. ●

Lionel Toumpsin & Francis Schwall