



PH13 – Philosopher au travail
Responsable : Nicolas Salzmann

Printemps 2020

Le maître d'oeuvre d'exécution (MOEx)

Rapport d'enquête de terrain

Célia BODEREAU, Louise ÉON & Nathan MOTTIER

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Chloé Frebault, Rémy Terlat et Guillaume Baudouin pour avoir pris le temps de répondre à nos questions. Nous remercions également Noémie Frebault et Guillaume Baudouin pour nous avoir respectivement donné les contacts de Chloé Frébault et de Rémy Terlat. L'aide de nos intervenants nous a été précieuse dans la découverte de la fonction de MOEx, et nous leurs sommes très reconnaissants. Nous espérons avoir transcrit leurs propos de la manière la plus juste.

Table des matières

Remerciements	2
Introduction	5
I. Méthodologie de l'enquête	6
Présentation des interviewés	6
Déroulement des entretiens	7
Difficultés des entretiens	7
II. Un flou autour de la fonction de MOEx	9
Sémantique : MOEx, responsable travaux – différentes appellations pour la même fonction	9
Le MOEx est davantage une fonction qu'une profession	11
III. Le milieu d'un projet de construction	13
Le MOEx parmi les acteurs d'un projet de construction	13
Sémantique : différences entre MOE, MOEx, architecte, directeur/chef de projet, conducteur de travaux et chef de chantier	15
Le moment d'intervention du MOEx parmi les étapes d'un projet de construction	19
IV. Les missions du MOEx	21
Ce qui rend le MOEx indispensable	21
L'emploi du temps du MOEx	21
Les visas	22
Les devis	23
Les tableaux de suivi	24
Les comptes rendus et les réunions	24
Les visites de chantier et les rapports de non-conformité	25
Répondre à des problèmes : rôle de prise de décision et de conseiller	25
Les modifications	26
L'organisation du MOEx	27
Des difficultés que rencontre le MOEx vis-à-vis des entreprises	27
V. Le MOEx, coordinateur du collectif	29
Un devoir relationnel important, l'informel et le juridique	30
Rendre justice à chacun	31
La finesse sur le chantier	32
Un manque de contact avec sa société	34
L'évaluation du travail du MOEx	35
Une étape pour avoir une vue globale des chantiers	35

Conclusion	36
Annexe – Guide d’entretien	38
Annexe – FAST	41
Annexe – Les tensions	42

Introduction

Pour mener à bien un projet de construction d'un bâtiment ou d'une infrastructure, de nombreux acteurs interviennent. Le projet commence par sa conception, puis lorsque les plans sont finalisés, la phase d'exécution commence. Sur le chantier, des imprévus surviennent toujours. C'est pourquoi un gestionnaire des différents acteurs ayant pour objectif de résoudre les problèmes durant la phase d'exécution du projet est nécessaire : c'est le maître d'oeuvre d'exécution (MOEx). Le MOEx est présent lors de la phase des travaux et suit l'avancée du projet jusqu'à son achèvement. Sa mission est de veiller à la bonne exécution du projet en tenant compte du budget, des délais et de la qualité de l'ouvrage, selon les plans définis en amont.

Nous pouvons alors nous demander : Comment cela se fait-il que nous entendons très peu parler du MOEx alors que son rôle semble central ? Comment le MOEx arrive-t-il à relier la réalité d'un projet de construction à ce qui a été prescrit en amont ?

Nous expliquerons tout d'abord la méthodologie de nos entretiens en explicitant notre démarche et certaines difficultés auxquelles nous avons été confrontés. Dans un second temps, nous évoquerons l'idée d'un flou identitaire qui existe au niveau de la fonction de MOEx. Afin de situer le MOEx dans son environnement, nous présenterons les différents acteurs présents lors d'un projet de construction et les phases de ce dernier. Nous aboutirons alors aux différentes missions du MOEx. Enfin, nous nous concentrerons sur la dimension collective de cette fonction qui semble être au coeur de la communication entre tous les acteurs du chantier.

I. Méthodologie de l'enquête

Dans le cadre de notre étude de la fonction de maître d'oeuvre d'exécution (MOEx), nous avons pu interviewer trois personnes : Chloé Frebault, Rémy Terlat, et Guillaume Baudouin, respectivement MOEx chez Kern, directeur de l'agence de Bretagne chez Egis et directeur d'études chez Legendre Project.

A. Présentation des interviewés

C. Frebault est maître d'oeuvre d'exécution au sein de l'entreprise Kern, entreprise indépendante et acteur du marché de la construction et du BTP, depuis un an. Elle travaille actuellement à temps plein sur un chantier de réhabilitation à Paris. Pour pouvoir exercer son métier, elle a suivi des études d'ingénierie généraliste avec une spécialisation à la fin de son cursus le « Bâtiment, aménagement, architecture » en partenariat avec une école d'architecture. Selon elle, les MOEx doivent pouvoir revêtir deux casquettes : celle de l'ingénieur et celle de l'architecte. Elle a d'abord travaillé en tant que maître d'oeuvre dans une autre entreprise. Son rôle se situait alors en amont du projet et elle n'était donc pas amenée à réaliser les tâches de suivi du chantier. L'idéal étant pour elle de combiner ces deux types de tâches, elle a pu le réaliser en devenant MOEx chez Kern. Elle espère par la suite développer de nouvelles compétences managériales en ayant la charge de plusieurs chantiers même si, pour l'instant; sa préférence reste de n'en gérer qu'un à la fois.

La seconde personne que nous avons pu interviewer est R. Terlat, directeur de l'agence de Bretagne chez Egis et manager de MOEx. Avant de pouvoir exercer ce métier, il a suivi des études d'ingénierie. Il a débuté sa carrière chez Egis en commençant d'abord en tant que responsable de travaux (équivalent au terme de MOEx) puis s'est ensuite occupé de la partie pilotage d'études avant de pouvoir exercer ses fonctions actuelles de directeur d'agence.

Enfin, nous avons pu avoir un entretien avec G. Baudouin, directeur d'études depuis maintenant trois ans pour Legendre Project, une entreprise de construction, de développement immobilier et du secteur de l'énergie. Il a obtenu un diplôme d'ingénieur option bâtiment et un *master of science* en gestion de l'eau. G. Baudouin a eu l'occasion de travailler au Tchad en tant que maître d'ouvrage délégué, en Martinique et à Paris en tant que maître d'oeuvre, et travaille aujourd'hui à Rennes. Avant d'entrer chez Legendre Project, il était chez Egis en qualité de responsable travaux et responsable de projet.

B. Déroulement des entretiens

Nos entretiens ont été effectués par visioconférence et ont duré en moyenne une heure et demi. Nous avons réalisé trois entretiens avec C. Frebault, un avec R. Terlat et un autre avec G. Baudouin, pour un total de cinq entretiens. Ces derniers ont été complétés par des échanges écrits et un court appel téléphonique pour clarifier certains points.

Pour les mener à bien, nous avons rédigé en amont un guide d'entretien. Les questions (disponibles en annexe) étaient regroupées sous différents thèmes, à savoir : le contenu du travail des interviewés, leurs entreprises, leurs trajectoires professionnelles, les diverses perspectives d'évolution, la dimension collective de leurs travaux, les défis liés à leurs fonctions, et enfin l'évaluation et la rétribution de leurs travaux. Les questions étaient tantôt ouvertes, afin de ne pas limiter les interrogés et leur offrir ainsi plus de facilités pour la réflexion, et tantôt fermées, afin de garder l'aspect directif de l'entretien.

C. Difficultés des entretiens

Nos premiers entretiens ont été légèrement déroutants de par leurs aspects techniques. En effet, ils traitaient d'un milieu qui ne nous était pas encore familier. Ce ressenti s'est étendu sur l'intégralité de nos entretiens, alors même que nous pensions à plusieurs reprises avoir cerné l'objet de notre étude. Malgré le fait que chacun de nos interlocuteurs ait pris le temps de nous expliquer les termes propres au milieu de la construction et de la fonction de MOEx, chaque entretien venait avec de nouveaux éléments, termes et acteurs qui n'avaient pas été évoqués précédemment.

Nous avons parfois été assez frustrés du fait que nous ne pouvions pas poser toutes les questions qui émergeaient, étant contraints par le temps. Nous avons notamment dû modifier le guide et l'écourter afin de se concentrer seulement sur l'essentiel, qui était souvent difficile à évaluer.

Lors de l'exploitation de nos entretiens et de la rédaction, nous nous sommes rendus compte que plusieurs termes et concepts restaient assez flous, et nous avons dû recontacter certains intervenants pour qu'ils nous les éclaircissent. En effet, lors de nos recherches personnelles, il était difficile de trouver les réponses à nos questions car nous étions confrontés à des informations contradictoires et à une diversité de termes utilisés pour indiquer des choses similaires.

De plus, nous avons aussi constaté qu'il existe un vrai flou identitaire autour de la notion de MOEx. Sans consensus sur son appellation, il convient de se demander si cette fonction est institutionnalisée sur les différents chantiers, et si elle constitue une fonction « de passage » ou peut être réellement un métier d'une vie.

II. Un flou autour de la fonction de MOEx

Un MOEx est un acteur qui semble d'une part indispensable à la bonne exécution d'un projet mais aussi qui pourtant n'existe pas toujours. Si l'on se place sur un chantier quelconque on n'est pas sûr d'y trouver un MOEx. *Comment expliquer-cela?*

Cela est dû au fait qu'il semble découler de la fonction de MOEx un flou identitaire. En effet, il n'existe pas de terme univoque pour désigner cette fonction, pas de dénomination commune à tous. Aussi, ce qui renforce cet idée est le fait que dans certaines entreprises des personnes avec différents rôles peuvent être amenées à remplir la fonction du MOEx.

A. Sémantique : MOEx, responsable travaux – différentes appellations pour la même fonction

En amont de nos entretiens, lorsque nous devons chercher des personnes exerçant cette fonction à interviewer, nous avons été confrontés à de nombreuses questions afin de détailler et d'expliquer ce que nous entendions par ce terme. En effet, il semble exister plusieurs dénominations de ce métier pour des personnes exécutant les mêmes fonctions. Il est en effet possible de parler d'un maître d'oeuvre d'exécution (comme dans la branche qui lui est associée chez Kern), de responsable travaux (comme chez Egis ou Legendre) ou encore de chef/responsable de projet.

Différentes appellations selon la localisation

L'intitulé de cette fonction peut dépendre de la localisation géographique de l'entreprise. En effet, Kern est une entreprise parisienne qui a recours au terme de maître d'oeuvre d'exécution tandis que les deux autres personnes travaillent en Bretagne et utilisent le terme de responsable travaux.

Une fiche métier trouvée sur un site belge pour le chef/responsable de projet de construction donne une définition qui semble correspondre à celle de MOEx ou

responsable travaux¹, ce qui nous laisse penser que la terminologie varie selon le pays également.

Absence d'une fiche pour le MOEx dans le RNCP

Lorsque l'on cherche le poste de maître d'oeuvre d'exécution ou de responsable travaux dans le Répertoire National des Certifications Professionnelles, aucune fiche correspondant à ces intitulés n'a été trouvée. La fiche descriptive qui s'apparente le plus au rôle du MOEx est celle du « directeur de travaux² ». Cependant, elle ne correspond pas exactement au rôle du MOEx, notamment au niveau de la phase pré-chantier.

Confusion autour du titre du MOEx

Il ne semble pas avoir de consensus sur les appellations d'autres fonctions qui pourraient s'apparenter sur certains points à celle de MOEx. Par exemple, sur un site de recrutement dans le bâtiment, une telle phrase peut être trouvée³ : « Le **chef de projet bâtiment**, ou **chef de projet MOE (maîtrise d'oeuvre d'exécution)**, ou encore appelé **ingénieur OPC (Ordonnancement Coordination et Pilotage de projet)** coordonne l'ensemble des intervenants sur une opération immobilière, de la phase de consultation à la phase d'exécution, tant sur le plan technique que financier, dans le respect des délais impartis ». Cela nous a étonné car nous avons pu entendre des définitions différentes pour chacun de ces termes. Cependant nous avons vu à plusieurs reprises des mélanges similaires dans nos recherches qui nous font penser qu'il n'y a finalement pas vraiment de consensus sur les différentes appellations.

La définition citée ci-dessus ne sera pas celle que l'on utilisera dans notre rapport, car la plupart des sources indiquent que le MOEx n'intervient que sur la phase d'exécution, ce qui semblerait logique en considérant son nom.

¹ Fiche métier : chef/responsable de projet de construction : http://metiers.siep.be/metier/chef-responsable-de-projet-de-construction/?fbclid=IwAR2YFXUYObb5eRCP6zjO2kZuqh5vauIk_UqqEzy2VCUhQI3eeEpdollA50#:~:text=Le%20chef%20de%20projet%20est,%2C%20financier%2C%20s%C3%A9curit%C3%A9%20et%20humain, consulté le 2 juin 2020.

² RNCP, Directeur de travaux, <https://certificationprofessionnelle.fr/recherche/rncp/21646>, consulté le 30 mai 2020.

³ Recrutimmo, Chef de projet bâtiment, <https://www.recrutimmo.com/metiers/chef-de-projet-batiment#:~:text=Le%20chef%20de%20projet%20b%C3%A2timent,sur%20le%20plan%20technique%20que>, consulté le 1er juin 2020.

Conclusion sur les différentes appellations

Ces divergences révèlent l'existence d'un flou identitaire : le fait de ne pas être unanime sur la dénomination de cette fonction ne permet pas de la « figer », et bien que ces dénominations soient synonymes, elles participent à la fragmentation de cette fonction. C'est pour cela que nous choisissons de réduire ce flou au sein de notre rapport en ne faisant référence qu'au maître d'oeuvre d'exécution, dont l'acronyme est MOEx.

B. Le MOEx est davantage une fonction qu'une profession

Il existe non seulement un flou au niveau de la dénomination, mais aussi au niveau des missions du MOEx en elles-mêmes.

Cas n°1 : Le MOEx n'est pas nécessaire pour les petits chantiers

Imaginons que M. Mottier veuille construire une maison individuelle. Il va embaucher un architecte, en passant éventuellement par un cabinet d'architectes. Lorsque les plans seront faits et le permis de construire obtenu, il pourra ensuite embaucher une entreprise pour construire la maison. Ce projet n'aura pas besoin de MOEx pour coordonner les différents acteurs du projet, car ces derniers ne sont pas nombreux.

Cas n°2 : Certains chantiers nécessitent un MOEx à temps partiel

Imaginons maintenant que Mme Bodereau veuille réhabiliter un petit immeuble. Elle va devoir passer par un architecte et aura également besoin d'ingénieurs, et de plusieurs entreprises. Dans ce cas, la coordination du chantier pourra nécessiter un MOEx à temps partiel.

Ce MOEx à temps partiel peut signifier que le MOEx gère plusieurs chantiers à la fois (maximum quatre de manière générale), donc ne passera pas l'intégralité de son temps sur la gestion du chantier de Mme Bodereau.

Sinon, la fonction de MOEx peut être assurée par quelqu'un qui a déjà un autre rôle pour ce projet. En effet, un de nos intervenants nous a expliqué que le rôle du MOEx peut être exercé par une personne choisie entre l'architecte, un membre du suivi d'exécution de la technique, ou un autre membre de la MOE. Cette

personne devra alors, en plus de gérer la partie technique, assurer la gestion de la partie financière du projet.

Cas n°3 : Les gros chantiers nécessitent un MOEx à temps plein, voire plusieurs

Imaginons maintenant que Mme Éon veuille réhabiliter un grand immeuble. Ce projet va nécessiter de nombreux acteurs, et donc un MOEx à temps plein pour gérer la phase chantier, car la multiplicité des acteurs rend les discussions et le respect des plannings et des budgets difficiles. Dans le cas où M. Mottier, Mme Bodereau et Mme Éon voudraient collaborer pour construire un gratte-ciel, ils auraient alors besoin d'une équipe de MOEx, qui serait composée de plusieurs MOEx à temps plein pour mener ce projet à bien. Ainsi, dans le cadre d'un grand projet, il est impossible de se passer d'un MOEx. Il peut même être nécessaire d'avoir plusieurs MOEx à temps plein sur un même projet, leur nombre dépendant de la taille du chantier.

Les missions du MOEx diffèrent selon le type de projet

Le rôle du MOEx varie en fonction du type de projet. Par exemple, pour un projet d'infrastructure, le suivi sera plutôt technique, alors que dans la construction d'un bâtiment, le suivi des corps d'états secondaires⁴ sera plus important.

Le MOEx est plus une fonction qu'une profession

Nous avons vu dans le cas n°2 que la fonction de MOEx peut être exercée au sein d'un autre métier. Cela rend alors difficile de considérer cette fonction comme une profession. En effet, une profession est institutionnalisée et son accès est réglementé, ce qui ne semble pas être le cas ici car certaines personnes vont pouvoir l'exercer alors même que ce ne sera pas leur rôle premier. Avec tout le flou qui l'entoure, le rôle de MOEx est davantage une fonction qu'une profession.

Ainsi, le flou autour de la fonction et de l'appellation du MOEx, le fait que ce dernier n'intervienne qu'à partir d'une taille conséquente de projet et le fait qu'il ne s'agisse pas d'un métier dans lequel on peut se spécialiser pendant toute une vie participent à la méconnaissance de cette fonction.

⁴ Les corps d'état secondaires recouvrent l'ensemble des travaux réalisés à l'intérieur d'un bâtiment (cloisonnement, plâtrerie, revêtement des sols et muraux...). Ils s'opposent aux corps d'état techniques (électricité, chauffage, plomberie...).
Le blog de l'immobilier,
<http://leblogdelimmobilier.blogspot.com/2005/06/corps-detat-secondaire.html>, consulté le 1er juin 2020.

III. Le milieu d'un projet de construction

Afin de comprendre son rôle, il est important de se familiariser avec le milieu dans lequel le MOEx vit et évolue. Tout d'abord, nous allons aborder les différents acteurs qui interviennent dans un projet de construction, pour ensuite voir les grandes étapes de celui-ci, et déterminer où le MOEx se place parmi tout cela.

A. Le MOEx parmi les acteurs d'un projet de construction

Les trois acteurs ou groupes d'acteurs principaux qui interviennent lors d'un projet de construction sont la maîtrise d'ouvrage (MOA), la maîtrise d'oeuvre (MOE), et les entreprises. Leurs rôles respectifs sont définis par la loi MOP⁵ (qui s'applique dans le cadre du public, mais décrit aussi ce qu'il se passe de manière générale dans le privé). Nous pouvons les représenter dans un schéma comme ceci :

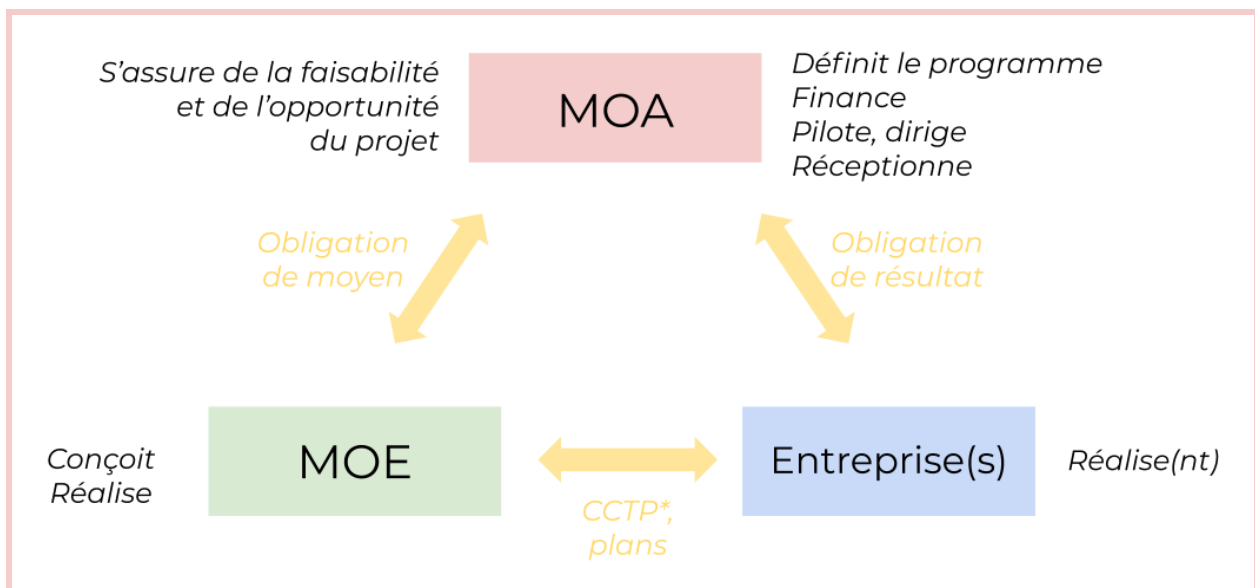


Schéma 1 : Les trois grands groupes d'acteurs intervenant dans un projet de construction

* CCTP : Cahier des clauses techniques particulières (il donne une description précise des prestations à réaliser).

⁵ Loi relative à la maîtrise d'ouvrage publique, qui met en place la relation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre et leurs missions respectives.

Le **maître d'ouvrage** est celui ou celle à qui appartient l'ouvrage physique. Il est accompagné ou non d'une assistance (AMO – assistance à la maîtrise d'ouvrage ; MOD – maître d'ouvrage délégué). Il peut être un promoteur, un investisseur ou encore les pouvoirs publics qui deviendront par la suite propriétaires du bâtiment.

La **maîtrise d'oeuvre**, quant à elle, élabore le projet et s'occupe de sa conception. On compte parmi ce groupe d'acteurs des architectes, des ingénieurs, des paysagistes, des acousticiens, des éclairagistes, et également des rôles plus spécifiques dans certains cas, tels que des cuisinistes, scénaristes, muséologues, etc.

En plus de s'occuper de la conception du projet, la maîtrise d'oeuvre a également pour mission de suivre sa réalisation : c'est ici qu'intervient le rôle du MOEx, que nous détaillerons par la suite.

Le groupe des **entreprises**, aussi appelées « constructeurs » peut être soit une entreprise générale⁶ gérant éventuellement des sous-traitants, soit directement des entreprises spécialisées ou des artisans qui sont groupés ou bien en individuel.

Enfin, un groupe qui n'apparaît pas dans le schéma ci-dessus mais qui reste essentiel est celui des **prestataires de services**. Il peut s'agir des bureaux de contrôle, huissiers, conseil légal ou administratif. On peut aussi y compter les décorateurs et fournisseurs de matériels spécifiques, allant du fournisseur d'internet au fontainier.

Maintenant que nous avons vu les principaux groupes d'acteurs, nous pouvons compléter (partiellement) le schéma ci-dessus en plaçant les rôles des **Coordonnateurs Sécurité Prévention Santé**⁷ (CSPS) et le **contrôle technique**⁸. Nous n'allons pas beaucoup en parler dans notre rapport, mais il est important de mentionner leur existence ici car ils ont certains échanges avec les MOEx. Ce dernier ne va pas être seulement amené à travailler avec les entreprises, mais aussi avec ces organismes externes, missionnés par la MOA, qui sont présents à certaines réunions de chantier.

⁶ Une **entreprise générale** permet au MOA de ne devoir embaucher que cette entreprise, qui va faire les travaux et s'occuper d'embaucher les sous traitants elle-même si besoin. Cela se fait généralement avec un coût supplémentaire, mais simplifie la démarche pour le MOA qui n'aura pas besoin d'embaucher lui-même des entreprises spécialisées séparément.

⁷ Le **contrôleur technique** doit prévenir les aléas techniques susceptibles d'entraîner des sinistres. Il fait cela en vérifiant le respect des règles en matière de construction de bâtiments. Il veille en particulier à la solidité des ouvrages (fondation, équipements indissociables, etc.), et la sécurité des personnes (protection incendie, installations électriques, etc.)

⁸ Le **coordonateur sécurité et protection de la santé** (CSPS) doit veiller au respect des règles de prévention dictées par le Code du travail. Ainsi, il vérifie que tout est réglementaire sur le chantier.

Nous pouvons voir dans l'image ci-dessous une schématisation (incomplète) des liens entre les différents groupes d'acteurs :

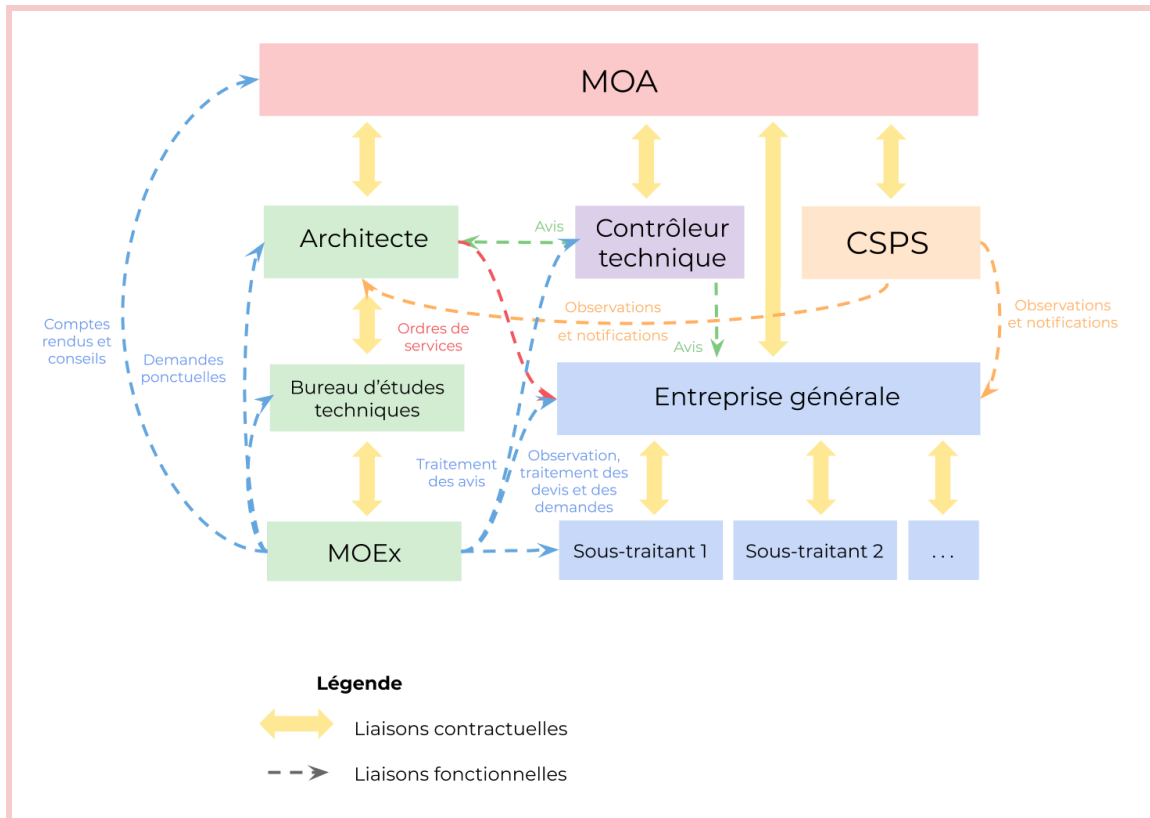


Schéma 2 : Les corps de métiers intervenant dans un projet de construction

Dans ce schéma, l'architecte, le bureau d'études techniques et le MOEx sont séparés, mais il faut noter qu'ils font tous partie de la MOE et qu'en général la liaison contractuelle se fait entre la MOA et un cabinet d'architectes, ainsi qu'une société de MOE comportant des ingénieurs structure et des MOEx.

Les liaisons présentées dans ce schéma seront expliquées par la suite lorsque nous aborderons les différentes missions du MOEx – cette première vue schématique a seulement pour objectif de montrer qu'il existe des liaisons diverses entre différents acteurs dans le cadre d'un projet de construction.

B. Sémantique : différences entre MOE, MOEx, architecte, directeur/chef de projet, conducteur de travaux et chef de chantier

Maintenant que nous avons vu les différents acteurs d'un projet de construction, il convient de coordonner les corps de métiers qui pourraient parfois être confondus.

La différence entre le MOEx et la MOE

Tout d'abord, il faut faire attention à distinguer le MOEx de la MOE. Le MOEx est un individu qui fait partie de la MOE ou, s'il y a plusieurs MOEx, est un sous-groupe parmi le groupe de la MOE. Il remplit une fonction particulière de la MOE : celle de suivre le projet à sa bonne exécution (après que sa conception ait été faite par d'autres acteurs faisant eux aussi partie de la MOE : les architectes et ingénieurs).

Une question qui peut émerger chez certains est : pourquoi le MOEx est le seul à avoir le mot *exécution* dans son nom (lorsque l'on considère l'appellation MOEx et non responsable travaux) ? En effet, il est possible de considérer que les architectes et ingénieurs ont eux-aussi un rôle d'exécution ; l'exécution des idées de la MOA. En réalité, le terme de *conception* est plus adapté que celui d'*exécution* pour eux car les idées de la MOA sont considérablement influencées par les travaux des architectes, donc les rôles de ces derniers vont au delà de l'exécution.

Même si nous considérons les acteurs appartenant à la MOE autres que le MOEx comme exécutants, le MOEx se distingue tout de même : il s'agit d'un second niveau d'exécution. Le premier niveau serait l'exécution des idées de la MOA au sein du bureau d'études, et le second niveau serait l'exécution des plans de conception sur le chantier.

Cependant, la distinction conception/exécution est plus intéressante que celle d'exécution niveau 1/niveau 2. Alors, nous pouvons nous demander pourquoi dans le groupe de la MOE, nous avons une sous-partie appelée maîtrise d'oeuvre d'exécution sans être opposée à une partie appelée maîtrise d'oeuvre de conception. En fait, lorsque l'on parle de MOE, on pense par défaut à la *conception* de l'oeuvre. Finalement, dans ce groupe, le MOEx ou le groupe de MOEx prend une place moins grande en terme de nombre de personnes que le reste des acteurs appartenant à la MOE. On pourrait tout de même imaginer une distinction MOE de conception et MOE d'exécution pour être rigoureux, mais dans la pratique, on désigne les acteurs

de la MOE de conception directement par leur fonction d'architecte, d'ingénieur, de muséologue, etc.

Aussi, nous pensons que le MOEx, pourrait être replacé dans le schéma 1 en dehors de la MOE, pour apparaître plutôt au milieu du triangle comme il est un intermédiaire circulant entre tous les acteurs.

La différence entre le MOEx et le directeur de projet ou chef de projet

Dans les projets de plus grande taille, il peut y avoir un directeur de projet. Nous avons vu dans la partie II. A. qu'il existait un flou autour de ces appellations, et souvent des mélanges entre ces rôles et celui du MOEx. Cependant, lors d'un de nos entretiens, le directeur ou chef de projet est le représentant de la MOE. Il a pour mission de piloter le projet (en étant présent dès son commencement), de gérer l'aspect financier dans sa globalité et de superviser la réalisation des études. C'est également lui qui va être le référent pour le MOA : il connaît l'historique du projet. Les directeurs de projets sont surtout utiles pour mener à bien les gros projets car ils déchargent les MOEx d'un travail organisationnel devenu trop important et responsabilisant. Ainsi, la différence entre MOEx et directeur de projet est que, contrairement au directeur de projet, le MOEx n'intervient qu'à partir de la phase chantier. De plus, le directeur de projet est hiérarchiquement supérieur au MOEx.

La différence entre le MOEx, le conducteur de travaux et le chef de chantier

Il faut ensuite bien faire la distinction entre le MOEx, le conducteur de travaux et le chef de chantier.

Le conducteur de travaux et le chef de chantier font partie de l'entreprise missionnée pour exécuter les travaux (ou les entreprises) et ont pour mission de diriger les personnes qui font les travaux sur le site. Nous allons voir par la suite que le MOEx est souvent sur le chantier, mais ce n'est pas pour donner des directions comme le conducteur de travaux ou le chef de chantier : le MOEx est là pour regarder ce qui est fait et vérifier que ça « colle » au planning de travaux.

La différence entre le rôle de chef de chantier et de conducteur de travaux est que le chef de chantier dirige directement les ouvriers, alors que le conducteur de travaux, lui, dirige les chefs de chantier, donc supervise plus globalement le chantier.

L'organisation entre le MOEx, le conducteur de travaux, le chef de chantier et l'ouvrier

Le MOEx, qui est donc en observation sur le chantier, communique avec l'entreprise pour se tenir au courant de l'avancée des travaux ou résoudre des problèmes. Nous pouvons alors nous demander avec quels interlocuteurs de l'entreprise il interagit. Dans le cadre d'un petit projet, nous pouvons nous y retrouver dans un schéma comme ceci :

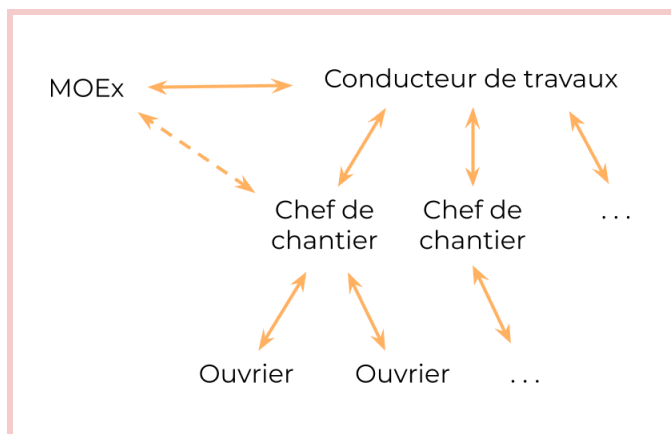


Schéma 3: L'organisation de l'entreprise sur un petit chantier

Les doubles flèches indiquent des échanges entre deux entités. Le MOEx ici a principalement des échanges avec le conducteur de travaux, et occasionnellement avec le chef de chantier.

Cependant, ces interactions dépendent de la taille et du type de chantier. Par exemple, sur un gros chantier tel que celui du métro de Rennes, les interlocuteurs principaux d'un MOEx sont le directeur de travaux, le directeur des études et des directeurs de la production (par exemple un directeur de la production pour les tunnels, un pour les stations, etc.) Au niveau de l'organisation de l'entreprise, le directeur des études dirige un bureau d'études avec une quinzaine de personnes sur la production des stations. Le projet comporte 9 stations, avec un conducteur de travaux par station, il y a donc au total 9 conducteurs de travaux et 300 ouvriers travaillant sur le chantier. Dans cette logique d'une grande opération comme ça, le MOEx ne peut travailler qu'avec les responsables des entités. Nous pouvons schématiser les interactions de cet exemple ainsi :

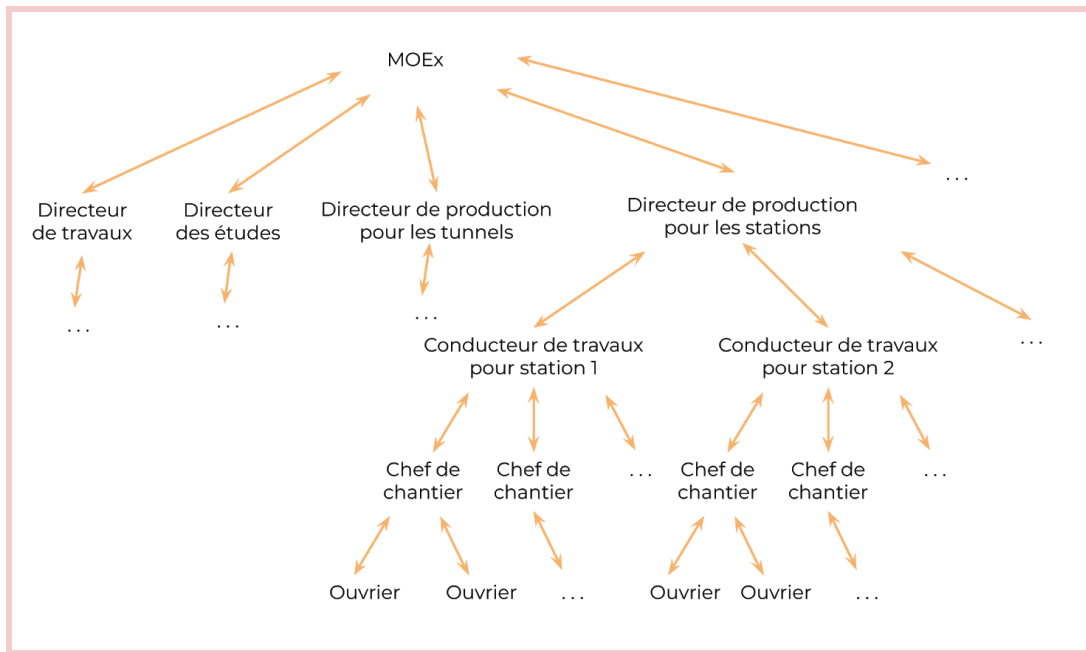


Schéma 4 : L'organisation de l'entreprise sur un gros chantier

Dans le cadre d'un chantier en corps d'états séparés (lorsqu'un marché a été passé avec chacun des corps d'état), le MOEx aura en face de lui les directeurs respectifs de chacune des entreprises.

C. Le moment d'intervention du MOEx parmi les étapes d'un projet de construction

Maintenant que nous avons replacé le MOEx parmi les acteurs intervenant dans un projet de construction, nous allons aborder rapidement les différentes phases et étapes d'avancement d'un projet afin de replacer le domaine d'action du MOEx d'un point de vue temporel.

Un projet commence par des études préalables. Une fois celles-ci terminées, si elles ont montré que le projet était faisable, un programme est réalisé par un programmeur. Ensuite, la MOE est désignée (cela peut être fait par un appel à candidatures ou directement par contact). La MOE fait alors des esquisses, des études de viabilité, de la conception architecturale et technique, pour aboutir au projet concret. Une fois que le choix de l'entreprise est fait, le chantier commence. À la fin, le MOA réceptionne les travaux.

⁹ Ce schéma ne présente qu'une petite partie possible de l'organisation de l'entreprise. Dans les grands projets, il peut également y avoir des services supports tels que des responsables planning, et le bureau QSE (qualité sécurité environnementale) avec qui le MOEx travaille aussi.

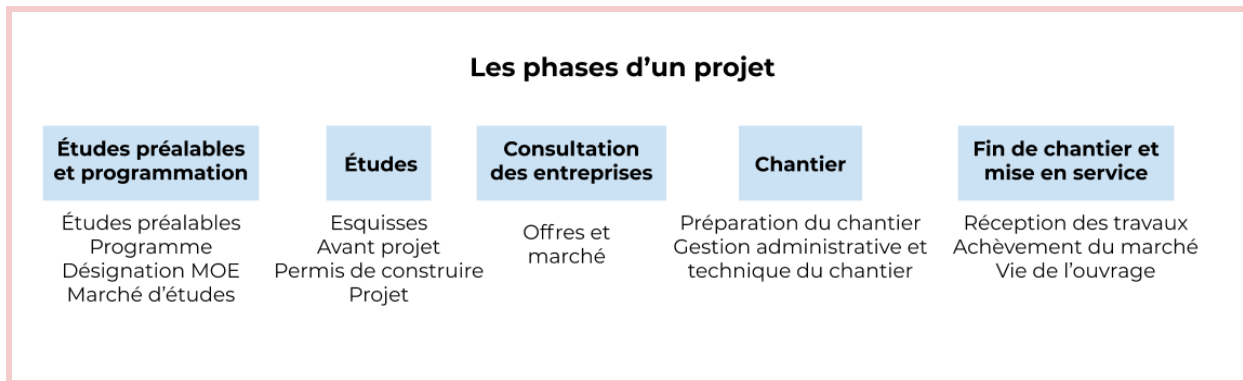


Schéma 5 : Les différentes phases d'un projet de construction

Dans ce schéma, le MOEx intervient dans la phase de chantier. Cependant, le scénario idéal, qui est aujourd'hui encore rare, est qu'il arrive durant la phase de conception, pour avoir assez tôt une vue « travaux » sur le CCTP. En effet, s'il arrive durant la phase de conception, cela lui permet de discuter avec l'équipe de conception, quitte à amender certaines tâches par rapport à son expérience ce qui peut être très utile une fois le chantier lancé.

En plus d'apporter son expérience lors de la conception du CCTP, il est important pour le MOEx de s'appropriier le projet assez tôt car il a besoin de connaître le sujet mieux que les entreprises étant au coeur du projet. Il est nécessaire qu'il ait un temps d'avance, sinon, lorsque les entreprises voudront faire des changements et proposer des variantes, le MOEx ne saura pas y répondre convenablement. Même si le MOEx n'entre pas en jeu dans le choix des entreprises (lors de l'appel d'offre), il ne faut pas qu'il découvre le projet mais qu'il l'anticipe afin de ne pas se laisser mener par les entreprises. Lorsque l'entreprise sera choisie, elle va poser des questions en proposant parfois des variantes à des nouveaux prix, il faut que le MOEx ait des connaissances solides afin de pouvoir répondre à cela.

Le MOEx intervient donc dans la phase chantier, après que le projet ait été défini architecturalement et techniquement. Ainsi, le rôle du MOEx n'est pas de fixer le budget, ni de faire la conception ou de définir un programme (tout cela est fait avant le début de l'intervention du MOEx) mais de veiller à la bonne exécution du projet.

Le MOEx a pour mission de veiller à ce que le budget et les délais fixés au préalable soient respectés durant la phase d'exécution, et de gérer les liaisons à faire lorsque des changements doivent être réalisés dans un des trois plans (budget, programme, bâtiment en lui même).

IV. Les missions du MOEx

Ce qui rend le MOEx indispensable

Alors qu'un programme a déjà été effectué pour l'exécution du projet, nous pouvons nous demander pourquoi un MOEx est nécessaire sur le chantier. Pour comprendre cela, le MOEx peut être comparé à un chef d'orchestre. Alors même que les musiciens de l'orchestre savent lire et jouer une partition tout en s'écoutant les uns les autres, la présence du chef d'orchestre est indispensable pour éviter le non respect du rythme et des nuances. Il peut arriver des incidents pendant un concert, qu'il était impossible de prévoir en amont, et le chef d'orchestre est là pour composer avec.

Dans un monde sans aléatoires, un MOEx n'aurait jamais été requis sur un chantier – le programme serait en effet respecté à la lettre, sans aucun problème à régler. Ainsi, ce qui rend le MOEx nécessaire sont bien les aléas qui surviennent lors de la phase d'exécution¹⁰. Bien que nous pourrions croire qu'un chantier est programmé pour fonctionner tout seul, un projet de construction est trop complexe pour pouvoir prévoir tous les problèmes qui pourraient survenir. Dans tous les cas, il est impossible de réaliser un travail prescrit complet qui pourrait prétendre tout anticiper.

Il peut y avoir plusieurs types d'aléas. Nous avons dressé une typologie de ces derniers :

¹⁰ A noter que cela n'exclut pas de la fonction du MOEx les missions qui ne sont pas liées à des aléas. En effet, faire le lien entre le prescrit et l'exécution comporte des missions systématiques telles que les visas et devis que nous verrons par la suite, et n'est pas exclusivement lié à la gestion d'aléas. Pour revenir aux visas et devis, ces derniers interviennent à la fois dans les missions systématiques, mais aussi dans la résolution de problèmes.

Aléas	Description
Aléas de chantier	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se rendre compte que les travaux à réaliser ne sont pas faisables : <ul style="list-style-type: none"> ● Ex : un problème de hauteur qui perturbe l'intervention, des dimensions différentes entre les plans et la réalité. ➤ Se rendre compte qu'il faut modifier la manière de faire : <ul style="list-style-type: none"> ● Ex : une qualité du terrain particulière qui nécessite une manière de construire différente : usage de la dynamite, creuser avec une pelleteuse, etc.
Aléas financiers	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prendre une décision rapide qui provoque une mauvaise estimation des prix. <ul style="list-style-type: none"> ● Ex : étude trop rapide qui provoque un prix du devis en deçà de la réalité ➤ Subir les aléas de la finance. <ul style="list-style-type: none"> ● Ex : une hausse soudaine du prix d'une matériau qui pourrait perturber le prix du projet.
Aléas liés au bureau d'étude	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remarquer que les recommandations du bureau d'étude sont déraisonnables.

Tableau 1 : Typologie des aléas du chantier

La mission du MOEx est alors de veiller à la bonne exécution du projet en prenant compte des aléas qui surviennent, donc de faire le lien entre ce qui a été conçu et planifié, et la réalité du chantier. Pour cela, le MOEx doit avoir une vue d'ensemble du projet, veiller au respecter le planning, de budget et des normes en vigueur. Il doit savoir répondre de manière adéquate aux problèmes, et veiller à ce que les modifications nécessaires soient faites.

Au delà de faire le lien entre les plans et ce qui est vraiment exécuté sur le chantier, le MOEx est aussi un intermédiaire faisant le lien entre l'équipe ayant conçu le projet et l'équipe qui l'exécute. Le MOEx est le seul acteur en lien constant avec la MOE qui est sur le chantier au jour le jour pour répondre à toutes les questions qu'il peut y avoir et pour mettre en interaction les différents intervenants. Il a donc une place centrale sur le chantier.

L'emploi du temps du MOEx

Afin de se familiariser avec le MOEx, regardons tout d'abord son lieu de travail et sa semaine typique. Le MOEx divise son temps entre le chantier, les réunions et son bureau.

Son bureau peut être au siège de sa société, mais il est plus commun qu'il soit sur le chantier. En effet, sur un chantier, il y a ce que nous appelons une « base vie », qui comporte les vestiaires des ouvriers, des douches et sanitaires, ainsi que des bureaux de personnes qui vont travailler sur le chantier, comme le MOEx.

Lorsque nous regardons une journée typique du MOEx, il passe en général une heure par jour sur le chantier et durant le restant du temps, il est soit en réunion, soit en train de travailler à son bureau. À l'échelle de la semaine, le MOEx consacre environ une demi-semaine en réunion, l'autre demi-semaine étant consacrée à la production de documents qui requiert aussi d'être sur le chantier.

La production de documents

Nous avons donc vu qu'une grande partie du travail du MOEx est de produire différents documents. Ces derniers ont pour but de faciliter la communication entre les différents acteurs, de les tenir au courant des avancées du projet, mais surtout de donner des validations aux entreprises afin qu'elles puissent exécuter le projet. Les documents concernent principalement la partie financière et les modifications par rapport au projet de base. Ainsi, cette mission – bien qu'elle consiste en une production de document – n'est pas considérée comme administrative. En effet, elle n'est pas limitée à des agréments, rédaction d'avenants, etc. qui sont purement de la formalisation. Ici, les documents nécessitent une partie technique non négligeable et des interactions avec différents interlocuteurs afin de les produire. Cela fait de ces documents de bons indicateurs des missions du MOEx, car en les décrivant, nous expliquons la procédure pour y arriver, et le contexte dans lequel ils sont produits.

Les visas

Durant le début de la phase chantier, le MOEx va recevoir des plans de la part des entreprises. Il va alors devoir s'assurer que ces études sont conformes au projet conçu par la MOE. Par exemple, imaginons qu'il y a un escalier dans le CCTP. L'entreprise va lancer un plan de l'escalier, l'envoyer au MOEx, et ce dernier va voir s'il est conforme à l'escalier du projet d'origine.

Le MOE ne va pas forcément être responsable de superviser chaque partie du plan. S'il ne l'est pas, il va devoir organiser les visas selon la discipline, et la MOE devra donc examiner la conformité des plans d'exécution au projet et apposer son visa sur les documents d'exécution. Le MOEx devra alors assurer la diffusion des documents d'exécution et la communication avec la MOE (architectes de conception).

L'examen de conformité vise à détecter les anomalies normalement décelables – il ne comprend ni le contrôle, ni la vérification intégrale des documents

établis par les entreprises ou autres intervenants. Alors, la délivrance du visa ne dégage pas les entreprises et autres intervenants de leur propre responsabilité.

Les tâches du MOEx par rapport aux visa sont donc de :

- Si nécessaire, fournir aux entreprises les plans ou schémas complémentaires nécessaires à la parfaite compréhension des ouvrages ;
- Examiner la conformité des documents d'exécution établis par les entreprises au regard des documents de conception établis par la maîtrise d'oeuvre, ou les classer et diffuser à la MOE ;
- Recueillir les avis de la MOE sur la conformité des documents remis, et ceux du contrôleur technique, dans les délais prévus (éventuellement de les relancer) ;
- Etablir une fiche récapitulative d'approbation ou d'observations de tous les documents d'exécution dans un visa de synthèse.
- S'il s'agit d'une approbation, la procédure de visa est terminée et l'entreprise peut commencer l'exécution. Dans le cas contraire, le MOEx devra faire établir les rectifications nécessaires à une approbation sans réserve de ces études avant l'exécution des travaux.

Les devis

Un autre type de document ayant une place importante dans le passage de la conception à l'exécution est le devis. Les devis sont des évaluations détaillées des travaux à effectuer, et du coût de ceux-ci. Le MOEx est chargé d'instruire les devis envoyés par les entreprises. Pour cela, il doit se mettre d'accord sur les prix avec les entreprises.

Par exemple, il faut que le MOEx se mette d'accord avec l'entreprise sur le prix au mètre cube du béton. Pour cela, le MOEx doit utiliser les prix du marché dans des conditions similaires. Il doit donc apprendre à gérer cela. L'entreprise propose un prix dans le devis initial, par exemple de 300€/m³ de béton. Le MOEx doit analyser ce prix en regardant ce dont ils ont besoin comme matériel, à quel cadence l'équipe doit être mise en place, tout cela afin d'instruire ce prix. Il peut alors se rendre compte que dans un autre poste aux conditions similaires, il avait eu un prix de 200€/m³, de béton. Dans ce cas, il peut faire un retour à l'entreprise en disant qu'il retient la quantité de béton proposée par l'entreprise, mais pas le prix au m³. Là il a instruit la valeur financière – il est d'accord sur le bien fondé de cette demande de rémunération et il l'a instruite.

Après cela, le MOEx doit faire valider le devis au MOA avant de lancer le feu vert à l'entreprise.

Les tableaux de suivi

Un MOEx doit aussi réaliser différents tableaux de suivi durant toute la durée du chantier. Par exemple, le tableau de suivi budgétaire est utilisé pour savoir où le projet en est financièrement, et peut être présenté sur demande. Il sera accompagné du tableau de suivi des sous-traitants.

Le tableau de suivi des modifications va permettre de matérialiser tous les changements qui ont été effectués sur le chantier et de les mettre eux-aussi à disposition pour les différents d'acteurs.

Les comptes rendus et les réunions

Durant toute la phase chantier, le MOEx est chargé de produire des comptes rendus. Ces derniers fixent les différentes décisions qui ont été prises, et sont diffusés à tous les acteurs intervenant dans la phase travaux, aussi bien les entreprises que la maîtrise d'ouvrage. Il est possible d'amender un compte rendu dans un délai de cinq jours suivant sa parution, mais passé ce délai, il est officiel et acté.

Le MOEx rédige des comptes rendus régulièrement, et les utilise comme supports pour les réunions. Par exemple, il pourra écrire une première version d'un compte rendu, avoir une réunion avec la MOA durant laquelle il discutera des différentes décisions à prendre, puis terminer l'écriture du compte rendu après la réunion pour ensuite le diffuser comme dit précédemment.

Une réunion de chantier minimum par semaine est organisée par le MOEx. C'est une réunion où tous les acteurs peuvent être conviés, aussi bien les entreprises, la MOA ou encore la MOE si on a besoin d'elle, ainsi que les organismes externes. Cette réunion générale a pour objectifs de :

- Traiter les mises au point techniques simples qui ne nécessitent pas de réunions spécifiques ;
- Dresser le constat d'avancement des remises de documents à la charge des entreprises ; le MOEx peut éventuellement commenter les visas dernièrement réalisés et communiquera les dates des prochains visas ;
- Communiquer aux entreprises les éventuelles non-conformités d'exécution identifiées aux moments où le MOEx aurait visité le chantier au préalable ;
- Dresser l'état d'avancement des travaux ;
- Traiter l'ensemble des instructions communiquées aux entreprises.

Cette réunion de chantier fait donc l'objet d'un compte rendu propre au MOEx, où il précise les entreprises convoquées à la prochaine réunion.

En plus des réunions de chantier hebdomadaires générales, le MOEx doit organiser des réunions spécifiques, pour traiter de problèmes précis, dans lesquelles il ne convoque que les acteurs impliqués dans le problème en question (en général les entreprises et bureaux d'études).

Les visites de chantier et les rapports de non-conformité

Comme mentionné dans la partie *comptes-rendus et réunions*, le MOEx fait des visites de chantiers. Ces visites ont pour but de s'assurer que les ouvrages réalisés sont conformes aux prescriptions et plans d'exécutions approuvés. Le MOEx doit réaliser au moins une réunion par semaine, préalablement à la réunion de chantier. Sur un document dédié il reporte les non-conformités identifiées, et le document sera transmis aux entreprises pour reprise, puis mis à jour lors des prochaines visites. Le MOEx est aussi responsable de faire les relances nécessaires en cas d'inaction de l'entreprise.

Répondre à des problèmes : rôle de prise de décision et de conseiller

Ainsi, les aléas et conflits sont bien ceux qui rendent l'intervention du MOEx nécessaire et un de nos intervenants nous a même dit qu'il était « payé pour réagir correctement à des problèmes ».

Dans la résolution de conflits, le MOEx a pour mission de conseiller la MOA, mais également de prendre des décisions. Alors, une question prévalente par rapport à cet aspect du travail que nous avons eu du mal à cerner est de savoir jusqu'où le MOEx avait un pouvoir de décision, par rapport à son rôle de conseiller.

Lorsqu'il s'agit d'une décision « mineure » à prendre, le MOEx peut directement donner son approbation ou non. Il a la liberté de prendre des décisions pour résoudre les petits problèmes d'exécution. Cependant, dès qu'il s'agit d'une décision avec plus d'enjeux, il doit la faire remonter à la MOA et éventuellement l'architecte s'il est concerné. Au niveau financier notamment, le MOEx ne prend pas de décision, il a seulement un rôle de conseiller.

Les modifications

Lorsque le MOEx prend connaissance d'une demande ou d'une exigence d'une prestation modificative (demande du MOA, de l'entreprise ou constat sur le

chantier), il doit spécifier la demande de celui qui l'exprime dans une note d'intention avec justification.

Il y a des faits générateurs ou plus simplement des causes qui font que ce qui est réalisé est différent de ce qui a été prévu. Il faut savoir justifier, instruire les demandes résultantes – faire l'analyse du bien fondé de la demande. Une fois que le MOEx a instruit le fait générateur, il doit vérifier s'il est nécessaire de réaliser un besoin d'études complémentaires, en termes de compatibilité avec le projet et la réglementation, et préciser leur délai et leur coût.

Après l'accord du MOA sur les conditions de prise en compte des prestations modificatives, le MOEx établit ou fait établir les plans descriptifs éventuellement nécessaires, et fait établir par les devis par les entreprises concernées et les vérifier. Le tout est précisé dans une fiche modificative.

Ensuite, il transmet au MOA les devis vérifiés, accompagnés des éventuelles incidences sur le calendrier contractuel de l'opération, et la date limite à laquelle le MOA devra notifier sa décision. Après la réception de l'accord formel du MOA sur les prestations modificatives, le MOEx ordonne leur exécution et en suit la réalisation. Cette procédure est assez longue : cela prend au minimum un mois, et généralement de 3 à 4 mois.

Ces modifications peuvent provenir de demandes de variantes de la part d'entreprises. Le MOEx doit gérer les demandes de variantes, et tenter de minimiser leur coût et leurs impacts sur le chantier. Il doit essayer au maximum de ne pas déroger au contrat mais quand cela est impossible, il est chargé de prévenir les autres acteurs, notamment la MOA, et d'en garder une trace écrite.

Prenons un exemple. Sur un CCTP, il n'y a pas de marque de matériaux. Il faut donc trouver un matériau aux propriétés équivalentes que celles prescrites par le commanditaire. Si l'entreprise propose une variante, et que le résultat correspond aux attentes du MOA, alors elle peut être acceptée. Le MOEx peut répondre à l'entreprise qu'en effet cela n'a pas de sens qu'il lui demande de respecter strictement une prescription initiale si elle n'est finalement pas utile. Si cette variante est prise en moins value, l'écart généré peut alors être gardé pour le futur, pour compenser un raté qu'il pourrait y avoir plus tard.

Une grande partie des missions du MOEx concernent les modifications. Les évaluer en prenant les différentes exigences en cours fait partie des responsabilités du MOEx qui permettent de lier les plans initiaux de conception (prescription) et la réalité du chantier, pour modifier éventuellement les plans de base.

L'organisation du MOEx

Maintenant que nous avons vu les différentes missions du MOEx, nous allons aborder quelques aspects de son organisation de travail. Le MOEx est à la croisée de tous les acteurs sur le chantier. Cependant, il garde tout de même une autonomie importante dans sa manière de travailler. Il gère sa propre organisation – tant qu'il satisfait le client (MOA) et remplit ses missions dans les délais.

Ses horaires de travail dépendent du ou des chantier(s) dont il s'occupe. Si le chantier auquel il est affecté est loin de chez lui, il peut être amené à se lever très tôt chaque matin pour assumer le temps de transport, en voiture ou en train. C'est le cas parfois pour de grands chantiers qui ont moins de chance d'être à proximité de chez soi (cela peut aussi l'amener à changer de ville le temps d'un chantier par exemple). Cependant, cela peut aussi se généraliser aux petits chantiers car le MOEx doit pouvoir être présent au maximum sur quatre chantiers différents chaque semaine (peut-être même plus mais nous n'en avons pas eu vent) et donc doit beaucoup bouger.

Cela implique alors pour beaucoup d'entre eux plusieurs centaines de kilomètres de locomotion durant la semaine, hors du chantier et hors du groupe pour lequel il travaille. Toutefois un de nos interlocuteurs a souligné que chez EGIS les MOEx essayaient d'être présents deux jours par semaine dans les locaux du groupe.

Des difficultés que rencontre le MOEx vis-à-vis des entreprises

L'obligation de résultat/de moyen de l'entreprise

Les MOEx peuvent parfois se trouver dans des situations délicates avec des entreprises, ce qui amène certains à avoir le sentiment de « se faire berné » et parlent même de « mensonges » dans certains cas.

Un exemple de situation à éviter est la suivante. Le MOEx est dans une situation de chantier où il va donner des conseils à l'entreprise en disant de faire de telle et telle manière. Dans son esprit, il est en train de donner des propositions, pour aider. Quelques temps après, il reçoit un courrier de l'entreprise disant « comme vous me l'avez demandé j'ai fait de telle et telle manière ». Comme l'entreprise a considéré les conseils du MOEx comme des demandes, le devis qui vient avec. Le MOEx est alors mis en une situation délicate.

L'entreprise a signé un contrat pour réaliser les travaux, mais sa méthode n'est pas définie dans ce contrat. Ainsi, elle a seulement une obligation de résultat.

Cependant, sur le chantier, il peut arriver que l'entreprise dise qu'elle ne sait pas faire une certaine partie. Si en réponse, le MOEx conseille une manière de faire qui n'a pas été prévue par l'entreprise, il peut « se faire berner ». En effet, l'entreprise, après avoir suivi le conseil peut alors déclarer qu'on lui a demandé de faire de cette manière particulière ce qui pourrait légitimer une rémunération complémentaire. Ici, elle pourrait dire que le MOEx, en donnant des indications, aurait mis en jeu une obligation de moyens pour elle, et faire un devis dessus.

La difficulté de la spécificité

Une difficulté rencontrée par le MOEx est la spécificité de certains sujets. Lorsque le MOEx ne connaît pas un sujet très technique et pointu, c'est compliqué de se faire un avis et de savoir si on lui raconte un mensonge ou pas (de la part de l'entreprise). Il faut alors démêler le vrai du faux, et trouver la personne qui elle connaît techniquement de quoi on parle et pourra l'aider. Ainsi, quand le MOEx est en limite de compétence il va devoir chercher les spécialistes.

Le MOEx va donc lier le prescrit du projet et le réel de l'exécution en effectuant différentes missions. Parmi elles, la production de documents, impliquant des procédures particulières liant technique et humain, joue un rôle vital dans ce lien car elle permet de rendre compte de cet écart, et d'impulser les modifications nécessaires. Dans la complétion de ses missions, le MOEx rencontre certaines difficultés vis-à-vis des entreprises et de la spécificité de certains domaines. Cependant, une dimension que nous n'avons pas encore creusé est celle du MOEx en tant que coordinateur du collectif, que nous allons aborder dans cette prochaine partie.

V. Le MOEx, coordinateur du collectif

Reprenons la comparaison entre le MOEx et le chef d'orchestre. Un orchestre est composé de nombreux de musiciens qu'il faut coordonner pour obtenir un morceau joué en harmonie, là où le MOEx doit lui-aussi coordonner les différents acteurs du projet pour obtenir une exécution du projet harmonieuse.

Parmi les acteurs que le chef d'orchestre doit coordonner, les chefs de pupitres, présents dans chaque groupe d'instruments, jouent un rôle important. C'est eux qu'on appelle premier violon, première flûte ou encore premier alto. Le chef d'orchestre donne des informations aux chefs de pupitres que ces derniers doivent reléguer aux autres musiciens de son groupe. Le chef de pupitre va permettre d'assurer la commande du chef d'orchestre aux autres instruments de son genre en s'assurant que celui qui a fait un faux départ ou celui qui joue des fausses notes récupère sans perturber les autres musiciens. Le chef de pupitre trouve son équivalent au sein le projet de construction dans le chef de chantier. Le MOEx lui fait confiance en ce qui concerne la gestion de ses ouvriers.

Le chef d'orchestre, placé sur une estrade, a une vision de tout l'orchestre comme le MOEx a une vision de tout le projet. C'est le seul ayant cette vision globale. Il communique durant tout le morceau avec les chefs de pupitres, en leur donnant le rythme et les nuances. On ne pourrait pas demander à un premier violon, situé physiquement au devant de la scène, de se coordonner avec la première contrebasse, de l'autre côté de la scène, en cas de désynchronisation ou de fausses notes de leur genre respectif. C'est sans compter les autres instruments qui seraient perdus face à ce désarroi pour au final aboutir à une cacophonie.

A l'image du chef d'orchestre qui est là pour coordonner les chefs de pupitres dans l'orchestre en apportant ses connaissances techniques et précises de la partition qu'il a étudié auparavant, le MOEx est là pour coordonner tous les acteurs du projet de construction en apportant ses connaissances du CCTP et du chantier pour que tous puissent "composer" ensemble.

Nous avons tenté de matérialiser les interactions du MOEx en tant que coordinateur du collectif avec les autres acteurs dans le schéma ci-dessous. Ce dernier a une partie fictive : en effet, comme dit dans la partie III, on ne parle jamais de "MOEc" (rappel : maîtrise d'oeuvre de conception) en réalité. Cependant, si l'on veut distinguer le MOEx par rapport au reste de la MOE, on pourrait dire que cette dernière est constituée d'une partie MOEx et une partie MOEc, en rassemblant sous MOEc les architectes, ingénieurs, et autres maîtres d'oeuvres plus spécialisés

s'occupant de la conception (muséologues, cuisinistes, etc.) On obtiendrait alors le schéma suivant :

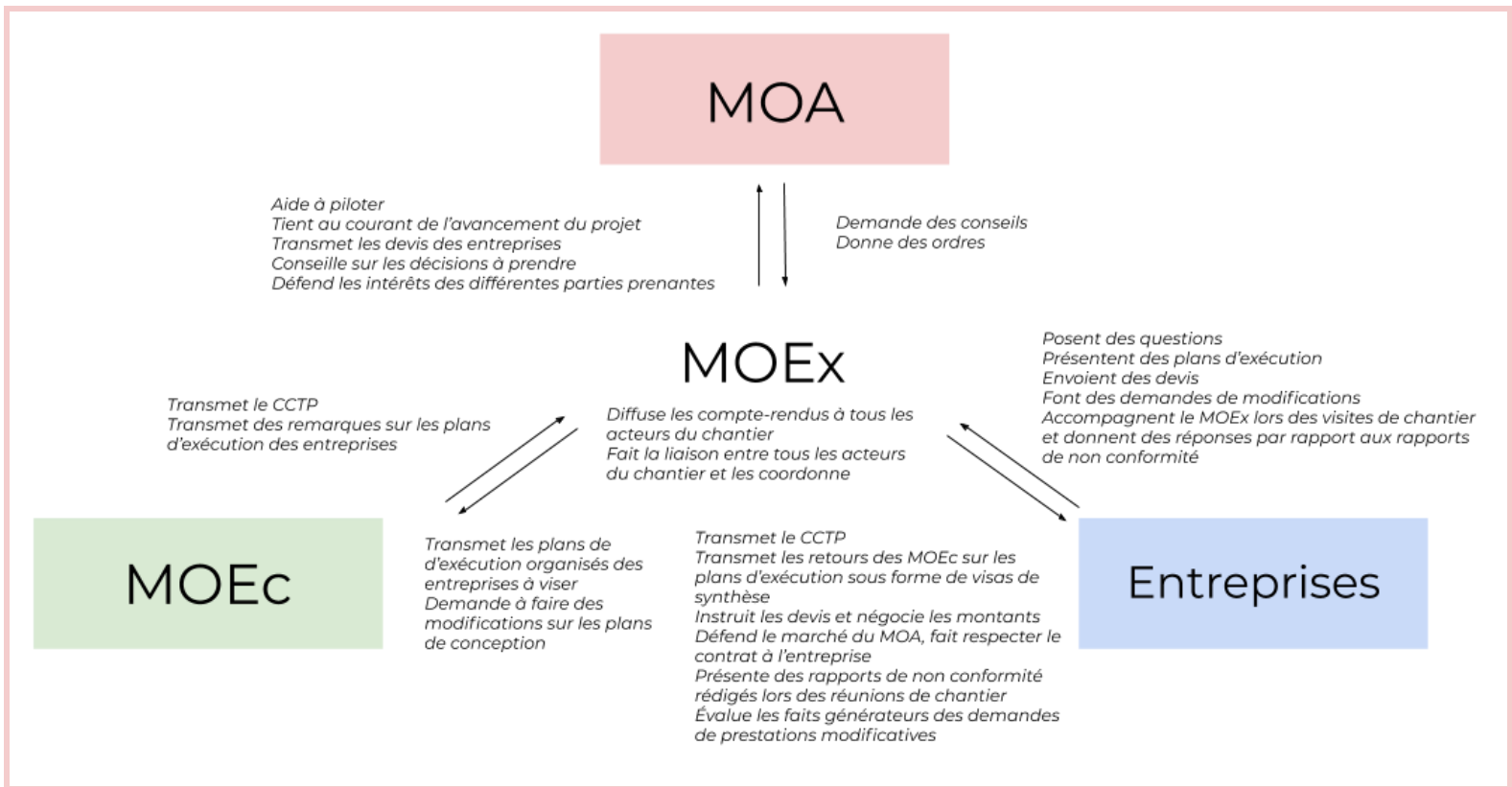


Schéma 6 : Le MOEx faisant le lien entre les acteurs du projet*

*Ce schéma ne prend pas en compte tous les acteurs du chantier ; en effet, nous avons omis ici les autres prestataires de services et organismes externes.

Dans ce schéma, nous pouvons voir les différentes actions que la MOA, la MOEc et les entreprises font vis à vis du MOEx et vice versa.

Le MOEx, central dans la communication au sein du projet, fait les liaisons à la fois en rassemblant différents acteurs (lors de réunions générales ou spécifiques), mais aussi en transmettant des informations après les avoir analysées et organisées (par exemple lorsqu'il évalue les demandes de prestations modificatives des entreprises avant d'en parler à la MOA).

Un devoir relationnel important, l'informel et le juridique

A la croisée de différents acteurs et domaines d'expertises, avoir un bon sens du relationnel est une qualité primordiale chez le MOEx afin de gérer son ou ses projet(s).

Un pan délicat à gérer est de maintenir une communication fluide et parfois informelle avec les différents acteurs afin d'entretenir de bons rapports, tout en gardant en tête les risques de modifications et de produire toutes les traces et échanges à l'écrit en cas de recours au juridique. Les modifications, peuvent aussi bien être un obstacle qui amène des complications, ou bien un changement d'acteur (un nouveau conducteur de chantier par exemple).

Rendre justice à chacun

Même si on peut avoir l'impression que l'objectif du MOEx est d'arriver « coûte que coûte » à l'ouvrage terminé, son but est en réalité d'y arriver de la manière la plus *juste*. Nous avons déjà pu voir que la fonction de MOEx consistait à poser par écrit les avancées du chantier et à avoir un regard large sur ce dernier pour s'assurer de son bon déroulement, cependant, il faut comprendre que ces tâches servent à une finalité supérieure : la justice sur le chantier.

Pour résumer la façon dont le MOEx défend les intérêts de chacun, nous avons fait un tableau. Il y figure ce que le MOEx doit exiger de lui-même et exiger de la MOA et des entreprises.

MOEx	MOEx	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer que chacun y trouve son compte <ul style="list-style-type: none"> ● En prenant connaissance des doléances et problèmes. ● En respectant le budget de la MOA, et en prenant compte la situation financière et du contexte des entreprises ● En consignnant par écrit toutes les décisions pour avoir des preuves en cas de conflit (avec la possibilité d'un passage au juridique) ● En établissant un jugement juste et éventuellement un(e) prix/pénalité cohérent(e) <ul style="list-style-type: none"> ○ En faisant intervenir un expert lorsque le domaine de compétence du litige n'est pas maîtrisé
	MOA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assure que la MOA paie au juste prix les entreprises et reste à l'écoute des experts <ul style="list-style-type: none"> ● S'il y a des modifications à faire ● S'il y a des des rémunérations complémentaires que le MOA doit accepter si elle sont justifiées ● Si les demandes de la MOA sont irraisonnées
	Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer que l'entreprise réalise le travail prescrit <ul style="list-style-type: none"> ● Selon le CCTP et les visas ● En respectant les devis et délais

Tableau 2 : Récapitulatif des devoirs de justice du MOEx

En somme, l'objectif n'est pas seulement d'arriver à terminer le projet, mais d'y arriver tous ensemble et de la manière la plus juste.

La finesse sur le chantier

Pour que le projet se réalise de la manière la plus fluide possible, le MOEx doit développer une approche fine, en privilégiant la communication et en étant à l'écoute, au lieu d'avoir une approche brute, autoritaire, où le MOEx serait seulement en train de donner des ordres sans écouter ce que les acteurs ont à dire.

R. Terlat nous a dit qu'en raison de chantiers essentiellement masculins, les méthodes privilégiées dans le passé étaient souvent des méthodes assez brutes où l'autorité par la sanction primait. Désormais, la complexité des chantiers, la place grandissante des traces écrites et le civisme professionnel font que le MOEx compétent est celui qui s'exprime avec finesse pour faire valoir les intérêts de tous. Cela permet également de soigner au maximum ses relations dans le cadre de futurs projets, surtout lorsque le MOEx travaille avant tout dans de petits chantiers, qui le font rester dans la même région.

Pour autant, nous avons appris durant nos entretiens que ce n'était pas toujours si simple et que la méthode brute présentait des avantages, de même que la méthode fine présentait des inconvénients. Un de nos interviewés a fait le parallèle entre le rôle du MOEx et la façon dont on peut éduquer des enfants : « Si l'objectif pour nos enfants est qu'ils aient un diplôme, on peut soit être strict avec eux en les surveillant s'ils ne travaillent pas, ou bien les responsabiliser en leur faisant comprendre l'importance d'avoir un diplôme. » Le MOEx peut lui-aussi choisir d'être strict et seulement utiliser son autorité et des pénalités pour faire avancer les choses, ou bien souligner l'importance de terminer le chantier tous ensemble, dans le délai et le budget impartis, et les responsabiliser en leur faisant confiance.

Pour résumer la situation, nous avons fait un tableau dans lequel figure la comparaison entre la relation enfants/parents et celle entre de MOEx/entreprises sur le chantier :

		Enfant/parents	Situation chantier
La méthode brute	Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurance du travail de l'enfant <ul style="list-style-type: none"> ● Assurance du diplôme ➤ Contrôle du temps libre <ul style="list-style-type: none"> ● Empêche la distraction 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurance de travail au sur le chantier <ul style="list-style-type: none"> ● Assurance de sa réussite ➤ Vérification des modifications <ul style="list-style-type: none"> ● Empêche les prises de risques
	Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport d'opposition <ul style="list-style-type: none"> ● Peut laisser des séquelles dans la relation ➤ Perte de responsabilisation <ul style="list-style-type: none"> ● Peut nuire à l'enfant par la suite ➤ Engageant pour les parents ➤ Pesant pour l'enfant ➤ Rébellion possible de l'enfant 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapport d'opposition <ul style="list-style-type: none"> ● Peut laisser des séquelles avec ses relation avec les entreprises qui peut être un obstacle pour des projets futurs ➤ Perte de responsabilisation <ul style="list-style-type: none"> ● Peut nuire aux autres acteurs par la suite ➤ Engageant psychologiquement pour le MOEx ➤ Position infantilisante pour les autres acteurs ➤ Résiliation possible du contrat
La méthode fine	Avantages	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurance de meilleures relations ➤ Responsabilisation de l'enfant 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurance de meilleures relations ➤ Confiance accordée aux autres acteurs qui se sentent responsabilisés
	Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentiment de tenaillement en conflit <ul style="list-style-type: none"> ● Malaise entre vouloir responsabiliser l'enfant et le devoir de s'opposer ➤ Peut manquer de se faire comprendre et de se faire respecter 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sentiment de tenaillement en conflit <ul style="list-style-type: none"> ● Malaise entre vouloir maintenir une bonne relation et le devoir de s'opposer ➤ Peut manquer de se faire comprendre et de se faire respecter

Tableau 3 : Comparaison entre la relation enfants/parents et celle entre de MOEx/entreprises sur le chantier

Le parallèle rencontre toutefois ses limites sur le cas du chantier, car tous sont des adultes et beaucoup sont passionnés, ce qui assure la responsabilisation de ces derniers. Toutefois, une réelle difficulté de la méthode fine réside dans la distinction entre la bonne entente sur le plan personnel et l'exigence de résultats sur le plan professionnel, comme dit dans la partie sur la difficulté du juridique.

Au delà de l'exemple du parent motivant son enfant à étudier pour obtenir un diplôme, on peut imaginer un parent qui lui explique à la place l'importance d'apprendre. Le MOEx, au lieu d'expliquer le respect du budget et des délais, peut souligner les avantages de l'ouvrage en train d'être construit - par ses bénéfices pour la société par exemple - et faire de ce projet un chantier sur lequel les prestataires aiment travailler et y trouvent du sens. Ici, il n'y a plus seulement une incitation extrinsèque, mais aussi une motivation intrinsèque mise en jeu. Les prestataires développent alors une réelle volonté de mener le projet à bien main dans la main avec les autres acteurs.

Au final, la seule chose qui importe est la santé des relations des acteurs du chantier car il en découlera le respect des standards de qualité de l'ouvrage, des prix, des délais, et surtout le respect de chacun dans cette aventure.

Un manque de contact avec sa société

Même si le MOEx est en constante interaction avec de nombreux acteurs, il est très peu en contact avec le siège de l'entreprise pour laquelle il travaille. En effet, en raison de l'importante autonomie du MOEx dans sa fonction, ce dernier peut souffrir d'un sentiment d'exclusion quant à la vie de sa société. En étant souvent absent, le MOEx manque d'informations relatives aux nouveaux chantiers et aux autres collègues se positionnant¹¹ dessus. L'absence du MOEx a aussi un impact sur la relation qu'il a avec ses collègues en lui faisant manquer des discussions informelles.

Dans les cas de figures les plus extrêmes, le MOEx n'a de contact physique avec son employeur qu'une fois par an pour l'entretien de fin d'année. G. Baudouin nous expliquait à cette occasion qu'au moment où il travaillait sur le chantier du métro de Rennes, la société à laquelle il était rattaché se situait elle à Lyon. Il n'avait donc qu'une seule interaction physique avec eux durant l'entretien de fin d'année. Dans ce genre de situation, il est difficile pour le MOEx de ressentir un sentiment d'appartenance.

La distance fait qu'il est difficile de se rendre compte de comment le MOEx va, comme il n'est pas souvent présent dans sa boîte. En parallèle de cela, il n'y a pas de structure mise en place pour combler cela et pour s'assurer de son état de santé psychique ; on lui laisse la responsabilité de signaler quand cela ne va pas.

Malgré cela, cet isolement n'est pas toujours subi car il résulte aussi des choix professionnels du MOEx. Suite à nos entretiens, nous savons qu'un MOEx qui se spécialise dans le suivi de gros chantiers est plus enclin à être isolé qu'un MOEx se

¹¹ Se positionner en interne sur les futurs projets permet de travailler sur des chantiers qui nous intéressent.

spécialisant sur des petits chantiers, car comme il y a un nombre moins important de gros chantiers, ces derniers sont généralement plus éloignés de son siège. Certains gros chantiers incluent également un fonctionnement en trois-huit¹² pouvant créer des décalages dans les rythmes de vie. Cependant, ce manque de contacts et son possible décalage horaire sont aussi ce qui contribue au sentiment de grande liberté que ressent un MOEx dans l'exercice de sa fonction.

L'évaluation du travail du MOEx

Nous avons vu que le contact du MOEx avec ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques est souvent rendu compliqué par les déplacements qu'impliquent les projets, et nous devons maintenant parler des difficultés quant à l'évaluation de son travail. Il n'y a pas de dispositifs d'évaluation du travail du MOEx. Les seules façons que l'on a de savoir si un MOEx effectue correctement son travail sont de regarder l'état d'avancement du chantier, sa réputation et s'il se manifeste auprès de sa société. À ce sujet, l'absence d'échange entre le MOEx et la société pour laquelle il travaille est bien vue, car cela indique qu'il n'y a pas de problème quant au déroulement des opérations.

Au final, alors que nous pensions que l'évaluation du travail du MOEx était déterminante pour son évolution professionnelle, un de nos interrogés nous a expliqué que c'est au MOEx de manifester ses volontés d'évolutions et non à ses supérieurs de le lui suggérer. Dans cette situation encore, c'est au MOEx de faire preuve d'autonomie et d'avoir un recul suffisant sur son travail pour comprendre s'il est apte ou non à évoluer.

Une étape pour avoir une vue globale des chantiers

Dans le parcours professionnel d'un cadre du bâtiment, il est fortement conseillé de passer par la « case » MOEx car cette dernière permet de comprendre les réalités d'un chantier et d'apprendre à les gérer. G. Baudouin nous disait que c'est important de « mettre des bottes » au moins une fois dans sa carrière. C'est pourquoi on est rarement MOEx toute sa vie ; il s'agit davantage d'une étape qu'une perspective professionnelle définitive où l'on gagne en compétences et en crédibilité¹³. Être MOEx est une introduction au domaine de la construction.

¹² Fonctionnement 24h/24 par un roulement de trois équipes travaillant 8 heures chacune

¹³ d'où la difficulté d'avoir une bonne attitude managériale dûe au jeune âge de certains MOEX

Conclusion

Un attrait pour le domaine de la construction et une fonction qui nous était encore inconnue nous a amené à essayer de comprendre le rôle du MOEx. Notre étude a débuté par une question simple : qui est le MOEx ? Après nos premières recherches, il nous a semblé que son rôle était au coeur des grands projets de construction. Alors, nous nous sommes demandé pourquoi, alors que la description du MOEx semblait lui donner un rôle primordial, ce dernier restait inconnu au grand public, alors que d'autres fonctions comme celle d'architecte, d'ingénieur structures ou de chef de chantier, sont beaucoup plus familières. Au fil de nos entretiens, notre image du MOEx est devenue plus confuse : différentes appellations, une confusion entre différents termes, l'absence de consensus sur une fonction fixe occupée par une personne particulière - cette fonction n'étant pas systématique sur chaque chantier, pouvant être réalisée par des personnes exerçant d'autres fonctions, et variant en fonction du type de projet... tout cela a contribué à un flou autour de l'identité du MOEx. C'est alors comme cela que nous avons eu la réponse à notre seconde question concernant la méconnaissance générale de la fonction de MOEx. A l'opposé d'un architecte qui peut passer toute sa vie à exercer ce métier, le MOEx est une fonction, qui est exercée temporairement, dans une période certes très enrichissante dans une carrière dans le domaine de la construction, mais qui constitue seulement une étape.

En parallèle à ce fil de réflexion, nous nous sommes rendus compte qu'au-delà d'une simple fonction d'exécution des plans de conception et d'un programme, le rôle du MOEx est en fait de faire le lien entre ce qui a été prévu et la réalité de l'exécution. Cela implique un lien entre les plans de conception et d'exécution et la production de divers documents impliquant des connaissances techniques que le MOEx doit acquérir en ayant diverses interactions. Ces dernières prennent une place importante, car les informations sur le projet viennent de diverses sources et le MOEx doit jongler entre elles. Cependant, nous nous sommes rendus compte que ces interactions ne sont pas seulement des échanges d'informations. Il s'agit avant tout d'un lien entre les différentes équipes - le client, qui a un besoin et qui veut défendre son marché, l'entreprise qui réalise les travaux, la MOE et les organismes externes. Le MOEx, pour assurer ce lien, doit comprendre chaque parti et ses motivations. Il ne doit pas oublier que la MOA a un besoin et que l'entreprise se doit de respecter le marché pour lequel elle s'est engagée, mais doit aussi rappeler à la MOA qu'il a besoin de l'entreprise pour mener à bien le projet, et que chaque parti doit être respecté. Finalement, le rôle du MOEx est plus que de la mise en relation entre les acteurs et leur coordination : il a pour devoir de défendre les intérêts de chacun et de rendre justice. Sa motivation n'est pas seulement d'atteindre l'ouvrage final dans les délais et en respectant le budget, mais de l'atteindre de la manière la plus juste pour chacun, et en tant que collectif.

Afin de remplir cette fonction, le MOEx requiert un sens des responsabilités et des priorités et une capacité à être rigoureux tout en sachant garder une certaine souplesse et rester à l'écoute de chacun. Être MOEx peut impliquer de longs déplacements, des horaires particuliers et importants, une très grande autonomie parfois source de solitude, un stress intense en période de conflit. Cependant, cela ne l'empêche pas d'apprécier sa fonction, décrite par nos intervenants comme "un métier de passion". Les trois MOEx interrogés ont été ou sont¹⁴ heureux dans leur fonction. Ils ont manifesté beaucoup d'intérêt pour les chantiers sur lesquels ils ont travaillé ou travaillent, et une satisfaction à résoudre les problèmes et être un coordinateur du collectif. À l'image d'un chef d'orchestre animé par la satisfaction d'un morceau joué avec harmonie entre chaque musicien de l'orchestre, le MOEx est animé lui-aussi par le plaisir de voir un projet se concrétiser au travers d'une coordination de tous les acteurs.

¹⁴ À ce jour, R. Terlat et G. Baudouin ne sont plus MOEx.

Annexe – Guide d’entretien

Les questions que nous avons posé ont varié selon les différents entretiens et interlocuteurs, mais nous nous sommes relativement appuyé sur les questions définis dans ce guide d’entretien (la consigne inaugurale a été omise ici).

Questions relatives au contenu de son travail et son organisation

- En quoi consiste ton métier ? Quelles sont les missions que tu dois réaliser ?
- Comment as-tu appris à réaliser ces missions ?
 - Est-ce qu'on t'as donné des manières de faire telle ou telle tâche/un protocole ?
- Est-ce que tu peux résumer en quoi consistent tes échanges avec les différents acteurs (maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'oeuvre, entreprises, chefs de chantier...) ?
- Est-ce que tu as un rôle de conseiller ou de preneur de décision ?
- Quel(s) est/sont tes lieux de travail ?
 - Quelle est la proportion de temps sur le chantier/au bureau ?
 - Pourquoi aller sur les chantiers ?
 - Qu'est-ce que tu fais dans les bureaux ?
- Comment est réparti ton temps au niveau des différentes tâches ?
 - Combien de temps est-ce que tu passes en communication virtuelle (mails, appels) ?
 - Combien de temps est-ce que tu passes en communication "physique" ?
 - Y a-t-il une grande part d'administratif ?
 - As-tu une grande marge de manoeuvre pour organiser ton propre emploi du temps ?

Questions relatives à son entreprise

- Au sein de quelle entreprise exerces-tu ce métier ?
 - Depuis combien de temps est-ce que tu travailles dans cette entreprise ?
 - Combien de personnes y a-t-il dans l'entreprise ?
 - Pourquoi est-ce que tu as choisi cette entreprise ?
 - Est-ce que tu as déjà exercé ce métier dans une autre entreprise ? Si oui, était-il différent ?
 - Est-ce qu'il ressort certaines valeurs qui "mènent" l'entreprise ?
 - Est-ce que l'entreprise a un projet global ?
- Comment se passe le recrutement des différents acteurs pour un nouveau projet ? Est-ce que la maîtrise d'ouvrage fait d'abord appel à l'entreprise dans laquelle tu fais partie ? ou bien la maîtrise d'ouvrage d'exécution est recrutée directement ?

- Est-ce toujours le même ordre de recrutement ?
- Est-ce que l'ordre a un impact sur ta position hiérarchique dans les projets ?
- Est-ce que tu réponds d'abord à l'entreprise ou directement à la maîtrise d'ouvrage ? Comment est-ce que ça impact ta communication ?

Questions relatives à sa trajectoire professionnelle/perspectives d'évolution

- Quelles études as-tu fait ?
 - Ces études sont-elles en lien avec ton activité aujourd'hui ?
- Comment est-ce que tu as entendu parler de ce métier ?
- Pourquoi l'as-tu choisi ?
- Comment s'est passé la découverte de ce métier ?
- Est-ce que ton entreprise propose des perspectives d'évolution ?
 - Est-ce qu'il y a différents niveaux de promotion ?
 - Une évolution dans les fonctions ?
- Est-ce que tu penses continuer à exercer ce métier dans le futur ? Comment est-ce que tu te projettes ?

Questions relatives à la dimension collective du travail

- Quelles sont tes relations avec tes collègues ?
 - La communication avec tes collègues se fait-elle plutôt physiquement ou virtuellement ?
- Est-ce que tu dirais que ton travail est plus individuel ou collectif ?
- Est-ce que tu as le sentiment d'effectuer un travail solitaire ?
- Est-ce que tu réponds à ton entreprise ou directement au maître d'ouvrage/la maîtrise d'ouvrage ?
 - Comment est-ce que tu te places au sein de la "hiérarchie" ?

Les défis au sein du métier

- *Introduire la question /!* Est-ce que tu estimes que ton métier nécessite un niveau d'investissement plus important que celui des autres de ta discipline ?
 - Par rapport à la charge mentale
 - Par rapport au taux horaire
- Quelles sont les tensions que tu rencontres au niveau de la communication ?
- La dernière fois, tu parlais de "mensonges", on voulait revenir là dessus, comment est-ce que tu gères les "mensonges" de la part des entreprises ?
 - Est-ce que les acteurs du projet de construction dissimulent parfois la vérité ?
 - Si oui, comment tu t'y prends pour discerner le vrai du faux ? Comment gérer ce genre de situation ?
 - Est-ce que tu as le pouvoir de les sanctionner ? Est-ce que tu les dénonces à la maîtrise d'ouvrage ?

- En temps de crise/en cas de litige, quel est ton rôle ?
 - Est-ce que tu es responsable ?
 - Est-ce que c'est à toi de résoudre le problème ?
 - Est-ce que tu as le pouvoir d'infliger des sanctions/pénalités/remboursements

Prescrit/réel ?

- Est-ce que tu as l'impression de travailler plus que ce qui est demandé ?
- Est-ce que toutes les missions que tu effectues sont toutes "listées" dans les missions déléguées au MOex ? Est-ce qu'il y a des choses que tu fais qui ne sont initialement pas dans la fiche des missions du MOex ?

Questions autour de l'évaluation et rétribution du job (retour sur le service rendu)

- *Est-ce que tu te sens reconnu dans la société pour le métier que tu fais ?*
 - Est-ce que tu ressens le besoin d'être reconnu ?
 - Est-ce que tu as l'impression qu'il existe assez d'informations au sujet de ton métier ?
- Trouves-tu ta rétribution cohérente avec les efforts que tu fournis ?
- À quel moment tu te dis que tu as fait du bon boulot ? À quoi cela se voit ?
- Quel est ton ressenti au sein de l'entreprise ?
- Qui évalue ton travail ?
 - La maîtrise d'ouvrage ? Les entreprises ? Ton cabinet ?
- Est-ce que vous parlez au sein de l'entreprise de la façon de travailler ? Il y a-t-il des séances dédiées à cela ? Il y a-t-il une personne dont la mission est de veiller au bien-être des employés au sein de l'entreprise ? (happiness chief officer)

Question de conclusion

- Quelles qualités faut-il avoir pour exercer ton métier ?
- Globalement, est-ce que tu aimes bien exercer ce métier ?
- As-tu des choses supplémentaires à partager ?

Annexe – FAST



FAST : Les missions du MOEx

Les encadrés gris indiquent des branches optionnelles.

Annexe – Les tensions

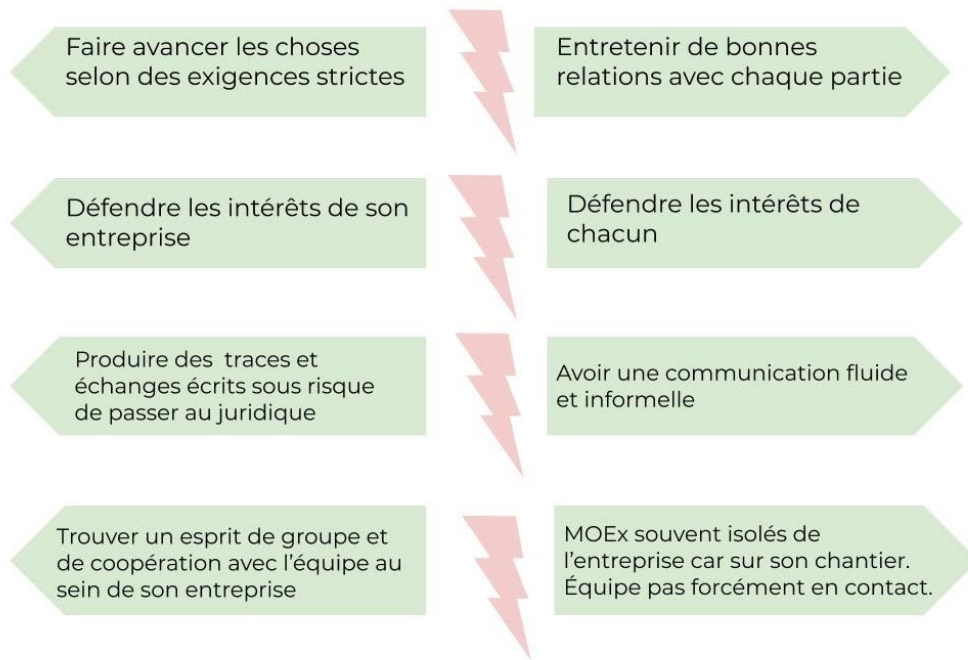


Schéma : Quelques tensions rencontrées par le MOEx