

Cahiers Ramau 2

Interprofessionnalité et action
collective dans les métiers
de la conception urbaine et
architecturale

Cet ouvrage a été publié
avec le concours du Plan Urbanisme
Construction Architecture



numéro 2 / décembre 2001

Édition : Thérèse Evette et Estelle Thibault

Cahiers Ramau 2

Interprofessionnalité et action
collective dans les métiers
de la conception urbaine et
architecturale

Actes des rencontres du Réseau
activités et métiers de l'architecture
et de l'urbanisme
les 28 et 29 septembre 2000



© Editions de la Vilette, Paris, 2001
ISBN 2-903539-63-4

Introduction

Thérèse Evette, secrétariat Ramau page 09
L'interprofessionnalité ? Un point de vue

Coopérations- coordinations

Jean-Pierre Martinon page 17
De Babel au fragment

Martin Symes page 39
La durabilité : question multidimensionnelle
traversant toutes les opérations

Michel Macary page 47
Une expérience de coordination de grandes opérations

Sihem Jouini page 57
Conception et interprofessionnalité dans et hors
du projet

Patrice Godier page 64
Coordination et coopération dans les grands projets
urbains et architecturaux en France et en Espagne

Pascal Amphoux page 75
Mission Conseil à Lausanne. Une expérience
d'interprofessionnalité en actes

Confiance et dispositifs de confiance

Christian Thuderoz page 95
Quelques remarques à propos de la notion de confiance

Thérèse Evette, Denis Plais page 107
Incertitudes et dispositifs de confiance
dans l'architecture d'entreprise

Olivier Chadoin page 118
La confiance comme conséquence. Les conditions
de la coordination architecturale et urbaine

Nathalie Mercier page 134
Entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre :
les censeurs

Evolutions des compétences et des professions

Guy Tapie page 149
Maîtrise d'œuvre : l'image, vecteur d'identité

Silvio Melhado, Eric Henry page 166
Management de projet, qualité et compétences
des architectes

Christophe Camus page 193
L'architecte : entre le service et l'œuvre

Nikita Tokarev page 209
Quelques renseignements sur la situation
des architectes à Moscou

Anne-Michèle Donnet page 224
Une profession qui s'organise : l'Office Professionnel
de Qualification des Urbanistes

Clôture des rencontres

Olivier Piron, Marielle Riche page 237

Auteurs page 249

Résumés

résumés en français page 253
english summaries page 259

Introduction

Thérèse Evette, Secrétariat Ramau L'interprofessionnalité ? Un point de vue

Depuis une vingtaine d'années, les conditions d'élaboration et de conduite des projets urbains et architecturaux ont considérablement changé. A ceci, de multiples raisons évoquées par les analystes. La ou les crises des villes, dans leurs aspects sociaux, économiques, politiques et culturels, l'internationalisation de l'économie, la construction européenne et la décentralisation de l'action publique en France ont mis en cause d'anciens modes de division du travail de conception des constructions et des aménagements de l'espace.

De nouveaux enjeux et de nouvelles modalités de l'action publique et privée ont conduit à une complexification des processus de décision, de conception et de réalisation des projets qui participent à la transformation de l'espace. Une approche plus globale et interdisciplinaire des phénomènes urbains s'est développée, en même temps qu'une prise en compte de leurs spécificités et caractères locaux. Les destinataires des aménagements ont commencé de faire entendre leur voix, tandis que les décideurs, par volonté politique ou obligation, sont conduits à intervenir de façon plus concertée. La vision linéaire et hiérarchique des processus d'aménagement et des relations entre les acteurs concernés par les projets est obsolète, même si elle inspire encore nombre de procédures d'intervention. Les frontières entre les domaines et les échelles de l'aménagement sont reconsidérées. Ainsi, la complexité est appréhendée non plus seulement comme un principe majeur d'analyse de la ville mais comme une donnée de l'action.

Comment les savoirs, les expertises, les métiers et les activités de conception et de conduite des projets spatiaux participent-ils de ces évolutions ou se réorganisent-ils pour y faire face ? Ce sont les questions que le réseau Ramau propose d'explorer, dans leur dimension française et européenne, en organisant des échanges réunissant chercheurs et professionnels, selon une approche multidisciplinaire et interprofessionnelle.

Par l'organisation de rencontres, la publication et la mise à disposition d'informations sur Internet, le réseau Ramau vise la capitalisation et la diffusion des savoirs sur les métiers et les activités de l'architecture, de l'ingénierie et de l'urbanisme et l'ouverture de perspectives de recherche issues d'une réflexion collective.

Les Cahiers Ramau n°1, actes des premières rencontres du réseau en mars 1999, ont dressé un état des lieux de l'organisation des métiers de la maîtrise d'œuvre en Europe et de leurs rapports à leurs commanditaires, les maîtres d'ouvrage. Il propose quelques pistes de réflexion sur l'évolution des compétences mobilisées en architecture, ingénierie et urbanisme en relation avec la mutation des objectifs et contextes des opérations de construction et d'aménagement.

La poursuite des échanges a conduit à retenir le thème de l'interprofessionnalité pour aborder les mutations des activités et des métiers lors des deuxièmes rencontres Ramau des 28 et 29 septembre 2000. En effet, si on observe un mouvement de spécialisation des expertises et de fragmentation des fonctions dans l'élaboration, la conception et la conduite des projets architecturaux et urbains, il s'accompagne d'un mouvement de recomposition qui instaure de nouveaux dispositifs d'interventions professionnelles, sous des formes intégrées ou au contraire en réseau. Ce double mouvement est marqué par le déplacement, le recouvrement ou l'effacement des frontières entre acteurs, par exemple entre les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre, et entre des groupes professionnels autrefois plus fermement campés sur des territoires distincts.

D'où le regard porté sur les coopérations et les coordinations mises en œuvre dans les pratiques de projet et sur les conditions qui rendent possible le partenariat – notamment les dispositifs de confiance – dans des contextes marqués par les conflits et les concurrences. Ces pratiques interprofessionnelles transforment l'exercice des métiers de définition et de conception des projets spatiaux et suscitent de nouvelles compétences. Plus largement, c'est l'ensemble des rapports entre commanditaires, experts et destinataires des constructions et aménagements qui se redéfinissent.

Appréhender ce paysage complexe et mouvant est un vaste programme que les milieux scientifiques et professionnels ont engagé. Les Cahiers Ramau n° 2 s'inscrivent dans cette perspective en proposant les contributions de chercheurs et de professionnels sur les thèmes de la coordination, de la confiance et de l'évolution des métiers.

Hétérogénéité

La complexité des processus de production de la ville est appréhendée par plusieurs auteurs à travers la notion d'hétérogénéité. Ils soulignent la

coexistence de mondes hétérogènes du point de vue des finalités, des logiques d'action, des langages et des temporalités. La formation des villes serait marquée par une incohérence ontologique, la ville cohérente (et monumentale) n'ayant jamais été qu'une vue de l'esprit formalisée dans des fictions narratives ou visuelles (Martinon).

Qu'on parle de logiques politiques et professionnelles hétérogènes dans un contexte de forte incertitude (Godier) ou de champs d'action incommensurables auxquels il serait vain d'imposer une échelle référence commune (Amphoux), c'est la diffraction qui l'emporte sur la convergence. Quels concepts, quels principes proposer alors pour appréhender cette matière hétérogène et orienter l'action ?

L'étude des pratiques révèle la recherche d'articulations entre ces mondes hétérogènes et la volonté de fonder des cohérences nouvelles.

Cohérences

L'adoption de nouveaux paradigmes de l'action publique conduisent à réorganiser le processus de décision et de conception. Ainsi la notion de développement durable qui témoigne d'une nouvelle prise en compte de la durée et des échelles et composants de l'aménagement l'espace, du matériau l'environnement. Les outils et procédures visant à évaluer, de ce point de vue, la qualité des décisions redistribuent les cartes des interventions professionnelles (Symes, sur la situation britannique).

Il se produit une hybridation des échelles et des champs d'action entre bâtiment et environnement, architecture et ville, spatial et social. Les carences des divisions antérieures apparaissent et suscitent de nouvelles expertises (Amphoux, sur l'urbanisme local à Lausanne).

D'une façon générale les modes de coordination deviennent une préoccupation majeure des analystes et des acteurs de l'aménagement. Le modèle industriel fournit l'une des références utilisées (S. Jouini) pour envisager les rationalisations nouvelles de la division du travail au niveau de la temporalité, des expertises comme des échelles d'intervention, au cours des projets et au-delà.

La question des procédures et des outillages qui soutiennent la coordination prend une importance croissante. Outils intermédiaires, chartes, procédures qualité... quelles souplesses, quelles rigidités sont-elles ainsi introduites dans les pratiques de projets ? (Godier, Henry).

Négociations

Les dimensions politiques et sociales des projets composent de façon nouvelle avec les dimensions techniques. La négociation devient un paradigme de l'action. Analysant des processus de conception négociée à l'échelle de grands projets urbains comme de projets locaux, les auteurs emploient les notions d'arrangements, de compromis ou encore d'exploitation des divergences.

L'existence de valeurs communes soutient l'action (Macary). Pour les susciter, ou en tenir lieu, les parties prenantes du projet s'efforcent de construire un récit commun qui donne une cohérence aux finalités multiples d'un grand projet urbain (Godier) ou tentent de donner une signification commune à la forme architecturale (Mercier).

Les auteurs insistent sur le rôle des réseaux informels dans les pratiques de coordination même les plus organisées, soulevant ainsi la question de la confiance.

Confiance

Souvent invoquée comme condition de la réussite des relations interprofessionnelles, la confiance peut être analysée comme une stratégie de coopération, et son articulation aux notions de conflit, d'intérêt et de générosité développée (Thuderoz). L'analyse des stratégies de maîtrise du risque pour faire face à divers champs d'incertitudes liées au projet, révèle la complémentarité des dispositifs de contrôle et de confiance (Evette, Plais).

Aux points sensibles d'interface entre acteurs du projet, la confiance peut se construire par une innovation organisationnelle (Chadounin) ou par le débat (Mercier). Ainsi espère-t-on éviter les ruptures et les conflits.

Métiers

Les différents maîtres d'œuvre, dans leur positionnement réciproque, ont forgé des identités professionnelles qu'on peut qualifier par une série d'oppositions : logique de marché vs logique de profession, technique vs culture, service vs œuvre (Tapie). Au-delà de ces oppositions, se révèlent ou se développent des hybridations de logiques et de compétences, par exemple pour les architectes (Camus). Les procédures de gestion de la

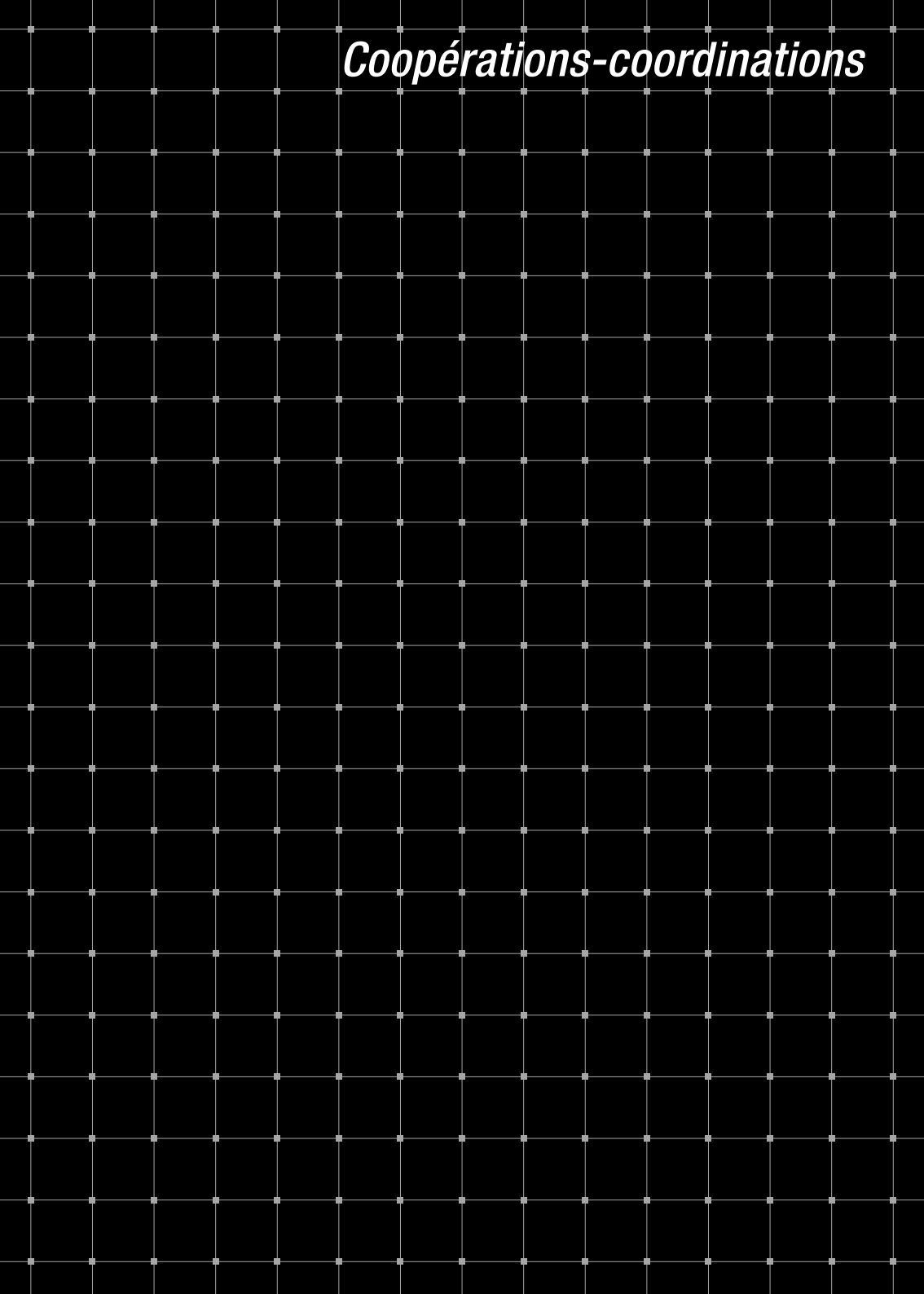
qualité constituent une forme institutionnelle d'interprofessionnalité qui oriente les architectes vers de nouvelles compétences de management (Henry).

On peut aussi interpréter l'évolution des métiers à travers les rapports des professionnels à l'Etat. Dans des contextes aussi différents que la Russie et la France, les changements intervenus dans les principes et l'organisation de l'action publique, conduisent les architectes ou les urbanistes à une autonomie nouvelle et à une redéfinition de leur sphère d'intervention (Tokarev, Donnet).

*

Nulle conclusion à ces réflexions multiples, mais la poursuite du travail à travers l'élaboration par le réseau Ramau d'un programme de recherche proposé au PUCA pour une consultation de recherche en 2002. De nouvelles rencontres les 21 et 22 mars 2002 sur l'évolution des pratiques professionnelles en Europe. Et, comme l'envisageaient les responsables publics qui clôturaient les rencontres Ramau 2000, la perspective d'élargir et de formaliser les activités du réseau Ramau, pour associer de nouvelles équipes de recherche à réflexion, mobiliser et produire de nouveaux savoirs.

Coopérations-coordinations



De Babel au fragment
Jean-Pierre Martinon

La durabilité :
question multidimensionnelle
traversant toutes les opérations
Martin Symes

Une expérience de coordination
de grandes opérations
Michel Macary

Conception et interprofessionnalité
dans et hors du projet
Sihem Jouini

Coordination et coopération
dans les grands projets urbains et
architecturaux en France et en Espagne
Patrice Godier

Mission Conseil à Lausanne.
Une expérience d'interprofessionnalité
en actes
Pascal Amphoux

Jean-Pierre Martinon* De Babel au fragment

1. Langues proto-babéliennes des professions

Comment peut-on élaborer une communication et une transmission des savoirs entre les professionnels intéressés par l'acte de construire (qu'il s'agisse de l'édification d'un immeuble au choix d'un tissu urbain d'îlot ou de quartier ou de l'organisation structurale d'une ville) afin de produire, de construire un objet matériel à diverses échelles allant du simple bâti jusqu'à la planification d'une ville ? Les différentes langues de description et de représentation sont-elles traduisibles les unes par les autres ? Comment transvaser, sauf par métaphores et avec le flou artistique ou rhétorique qui leur sont inhérentes, la programmation d'un quartier, celle d'un immeuble selon l'esthétique ou la fonctionnalité ? D'une part, les plateaux de services répondent à une dominante qui est celle de la rationalité ergonomique d'un espace conçu selon les normes de la rentabilité d'une équipe de travail réunie dans un but à atteindre, restreint et précis : produire de l'immatériel et du matériel. D'autre part, la beauté ou bien l'acceptation d'un style architectural est une autre démarche intégrant des notions aussi précises que celle de volumétrie, aussi vagues que celle de culture architecturale de type historique ou ethnographique (c'est « du » Borromini lorsqu'on parle du lanterneau de Saint-Yves de la Sapience à Rome ou bien c'est « du » Kanak à Nouméa lorsqu'on parle des cases du centre Jean-Marie Tjibaou, de Renzo Piano). Or ces descriptions de langage ne sont pas que des questions de permutations où encore de perméabilité herméneutique, de possibilité heuristique de la traduction. Ce premier niveau serait celui de la communication ou de l'incommunicable spécifique à une langue ; la différence intraduisible, le système proto-babélien et non la langue adamique, la spécification irremplaçable et non plus l'universel communicable.¹

* Maître de Conférence de Sociologie – Université de Paris VIII. Professeur de Sociologie – Ecole d'Architecture de Paris Val de Marne. Membre du Laboratoire des organisations urbaines : espaces, sociétés, temporalités, LOUEST, CNRS – UMR n° 7544. CRESSAC, Ecole d'Architecture de Paris la Défense.

2. Communications aléatoires et relativité généralisées des décisions

Un deuxième niveau est bien lié au terme d'interprofessionnalité. Comment, à moins d'être polygraphe, polyglotte et traducteur professionnel, peut-on être au croisement des métiers liés à l'urbain et des métiers liés à l'architecture ? Les termes eux-mêmes sont ambigus puisque l'empiètement sémantique opère sur une langue basique, mêlant la ville et la forme, l'*urbs* et l'architecture, le territoire et le bâtiment. Il faudrait (au delà du mythe de la Renaissance, de l'artiste total, de l'architecte multifonctionnel pouvant aussi bien s'occuper de la forme urbaine que de la modénature architecturale, des pignons et des corniches) délimiter la « zone claire » et les « zones floues », les partages et les frontières existant entre les acteurs sociaux intéressés économiquement et symboliquement à la production de l'urbain et des formes architecturales. Le poids de l'économique, du symbolique, du politique aussi, dans la construction et l'extension pratique des villes reproduisent des effets différents.

Il semble que nous interrogeons d'au moins deux manières les discours d'acteurs sociaux verbalisant, avec de multiples vocabulaires et de styles d'affirmations hétérogènes les unes les autres, des réalités de morphologie spatiale mais aussi de gestion économique qui ne renvoient pas à un champ unifié du savoir. Ce qui est posé ici est la question de la place des spécialistes et surtout des discours spécialisés ; ce qu'ironiquement Jean-Claude Passeron appelait par boutade, donnant à réfléchir, « l'import-export des concepts non-dédouanés épistémologiquement ». Les spécialistes de l'espace n'ont pas le même espace urbain et architectural en tête (en langue aussi) lorsqu'ils essaient de communiquer entre eux. Communiquer voulant dire ici, montrer et tenter d'imposer l'indépendance et le bien-fondé du pouvoir de tel discours sur tel autre : discours reflétant non seulement une position de force dans la négociation d'un dossier, mais une visibilité plus ou moins ostentatoire ou discrète de l'imposition d'un point de vue rendant compte, non pas d'une véracité absolue mais au contraire d'une rhétorique praxéologique. En un mot : le groupe de spécialistes dont on est le porte-voix et le porte-parole impose (dans peu de cas), négocie, au plus près de ses intérêts, la définition de ce que doit être un espace urbain (ville, ponts, voies de communications, quartiers, formes d'habitat, luxe de la façade, etc.). Or l'espace à modeler et le temps de négociation pour arriver à une imposition ou bien à un « accommodement » de la définition a pour résultat (dans le meilleur des cas du point de vue de la

réalisation) de produire la forme imposée-négociée d'un espace, d'un monument, de sa destination et de sa fonction ; dans un autre cas, si la définition « commune » (la côte mal taillée) n'est pas possible, au renvoi *sine die* d'un projet d'aménagement, ce qui correspond au « laisser-faire » et aux chocs d'intérêts économiques et symboliques, qui sont opposés sinon antagonistes. La « naissance du programme » est le lieu où s'opère une alchimie, où s'élabore la construction et la déconstruction de fragments de villes, de territoires, d'esthétique urbaine.

Un cas d'école par exemple : faisons une passerelle sur la Seine pour relier un musée à un jardin. Il n'était pas prévu d'enjamber une voie rapide très fréquentée. La passerelle bute donc sur une voie que les piétons ne peuvent traverser. Cette passerelle est faite pour des piétons traversant un fleuve. La passerelle construite, même si elle était « ouverte au public » (ce qui n'est pas le cas puisque « la glissance » du bois d'ipé du Brésil, du bois de doussie du Cameroun, oblige au « principe de précaution », c'est à dire à la non-ouverture de la fameuse passerelle) et même si elle était fréquentée, on ne permettrait pas aux usagers de rejoindre le jardin sauf en faisant un grand détour et en utilisant des escaliers et des souterrains, puisque la construction d'un nouveau passage au débouché inférieur de la passerelle est différée « au delà du raisonnable » par la Mairie de Paris. Ce n'est pas l'erreur dans le cahier des charges qui est le plus intéressant ici, mais la construction d'une décision, dans un temps assez long, temps qui n'était pas le même (temps qui n'avait pas la même échelle de valeur) pour les diverses instances politiques, les acteurs professionnels, les laudateurs et les critiques professionnels, eux aussi. (Ministère des affaires culturelles, Ministère de l'équipement, Mairie de Paris, Etablissement public du Grand Louvre, Conseil général des Ponts et chaussées, Délégation générale aux grands projets à la Mairie de Paris, commission de sécurité etc.)

On peut très justement évoquer cette difficulté principale de la construction d'une décision de construction ou de constitution et de l'élaboration de programmes urbains (de la viabilité du dossier à la matérialité du produit fini). Les acteurs sociaux ne parlent pas le même langage – c'est banal – mais ils ne peuvent pas sociologiquement décider la même chose en même temps puisqu'ils « ne sont pas dans le même temps », c'est à dire que le risque inhérent à toute décision et *a fortiori* aux décisions urbaines, lorsqu'elles sont arrêtées, ne le sont que dans le hasard de la rencontre de temps différents : il y aurait ici à faire une sociologie de l'immédiateté et de la défausse dans le temps. (Par exemple, la construction du pont Charles de Gaulle, le plus

cher de Paris, reliant la gare de Lyon à la gare d'Austerlitz et qui, tel un monument isolé, bute sur les emprises classées de ces deux gares). L'incongruité monumentale de cet ouvrage d'art représente le télescopage inattendu de temps de décision n'ayant ni le même rythme, ni les mêmes visées, ni les mêmes gestions. Doit-on prendre telle décision maintenant ou attendre, sachant que le temps dans lequel évolue l'économie n'est pas celui du politique et n'est ni celui de l'urbain ni celui de l'esthétique architecturale. Le « pari » au sens pascalien est bien ici de décider quelque chose qui semble être irrévocable, c'est à dire soustrait à l'empire menaçant de l'éphémère généralisé et dont on peut tirer le meilleur profit (celui des plaisirs terrestres ou de l'immortalité). On pourrait dire que les acteurs ne jouent pas avec les mêmes cartes au même jeu, dans la même échelle (ou bien sur des damiers de dimensions différentes) et que leurs décisions, dans cette relation einsteinienne, n'est synchrone que par l'effet d'une conjoncture liée à l'urgence plus qu'à la raison. Ceci en dernier (et moindre) lieu produisant une série de discours autojustificateurs des parieurs.

3. Savoirs et fragments : (des fragments urbains déraisonnables à la persévérance de la mémoire – traces et élevages des ruines du patrimoine)

Langues proto-babéliennes du cloisonnement professionnel, temps mesurés à l'aune de la diversité ne produisent que fragmentations urbaines. Voici le troisième point. Les modèles unificateurs imposés ou imposables fixant la trame urbaine sur une multitude de réseaux ayant leurs logiques propres (VRD, communications, câbles, branchements, directions, signaux...) sont certes présents, inscrits sous le label rassurant de « politiques du territoires, gestion du territoire », mais les traces des villes ne sont peut-être que le reflet du chaos de l'éphémère, le capharnaüm des signes et des traces, le télescopage des échelles (*illustration 1*), des rythmes de vie, la fragmentation d'îlots d'habitations, l'image sanctifiée des édifices collectifs pérennes, édifices en ruines ou simplement récités par Diodore de Sicile et dessiné par M. de Caylus, (telle dans l'Antiquité les bains, les forums, les temples ou bien le char funéraire d'Alexandre restitué par Quatremère de Quincy) (*illustrations 2 et 3*) et l'éphémère spatialement irréprésentable de logiques sociales, de forces centrifuges, d'extensions variées, diverses, dysfonctionnantes et certainement peu sensibles aux raisons des professionnels de l'espace.



Illustration 1 Thaïlande, Bangkok. « Vue du pont » les rives de la rivière Mae Nam Chao Praya. 1999-2000. (Photo J-P Martinon)

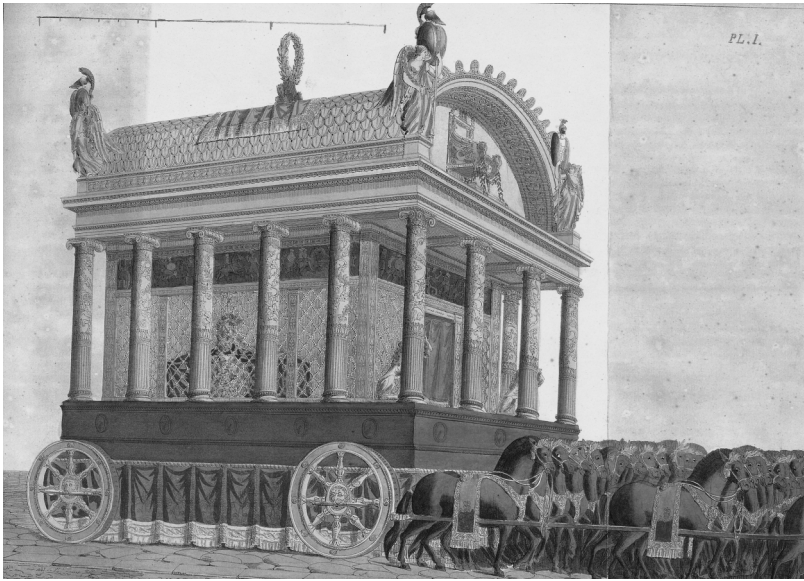


Illustration 2 Restitution du char funéraire qui transporta de Babylone en Egypte le corps d'Alexandre d'après la description de Diodore de Sicile. (Quatremère de Quincy, 1829)

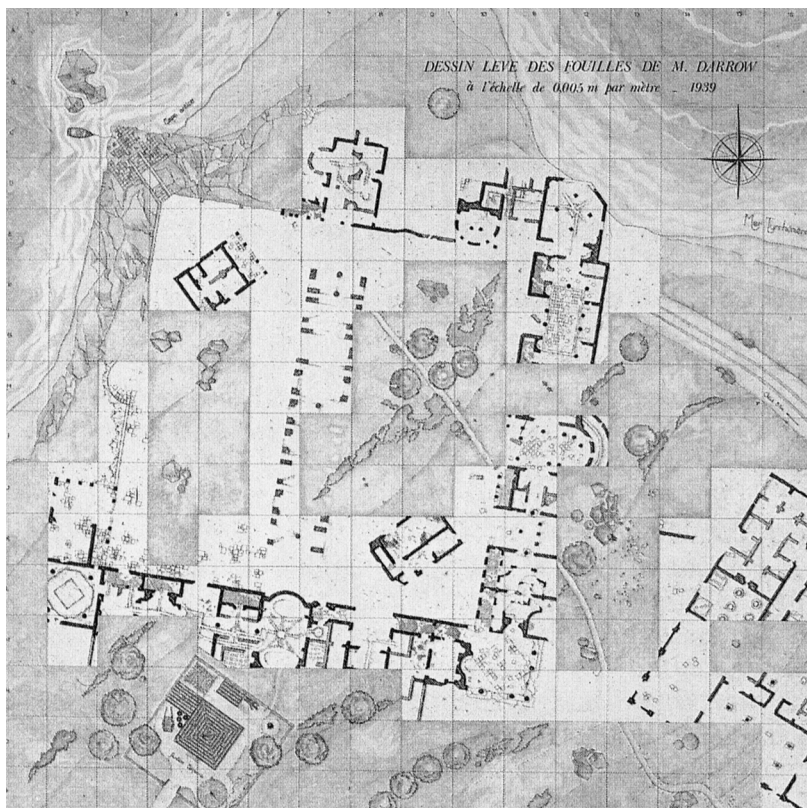


Illustration 3 Dessin levé des fouilles de M. Darrow, 1939.

Cette analyse n'est pas à prendre comme un plaidoyer cynique commentant une Apocalypse fragmentaire. La volonté d'unité conceptuelle de compréhension de la ville, la volonté de compréhension systémique, organisatrice d'une perfection géométrique ou d'une cohérence historique des tissus urbains n'est que le rêve d'un passéisme rationalisant un classement scolaire de la « régularité » des actes et des œuvres humaines. Cet ordre stylistique qui n'a jamais existé est celui d'une lecture univoque de ce qu'aurait pu être les villes classiques à l'ordonnancement stylistique voué à une topographie hiérarchisée selon des règles abstraites. L'unité recouvrant toutes les diversités de la ville monumentale, qu'elle fût pharaonique, babylonienne, grecque du V^e siècle avant notre ère ou bien sûr, de la Rome républicaine et impériale, n'est que l'effet de la rétrodiction et du bel assemblage des restitutions ordonnées telles qu'on les trouve dans les dessins de l'Ecole des Beaux-Arts au XIX^e siècle.

C'est pourquoi, une réflexion, peu uniforme, sur l'idée de fragment est souhaitable : elle va de pair, (en s'y opposant) à l'idée de monumentalité cohérente, de « Ville monumentale » mais qui n'est que de papier, de calque et de paroles. Cette référence au fragment a surtout été étudiée dans la littérature et, nous le verrons plus tard, en archéologie. L'idée de fragment est liée à celle de classification des fragments et au télescopage du sens. Avoir affaire à des fragments, c'est aussitôt essayer de découvrir le sens, la forme de l'ensemble et savoir s'ils appartiennent à la même série (est-ce vrai pour la ville ?). Avoir affaire à un fragment, c'est se retrouver devant l'insondable repliement du sens, devant la véhémence ambition de tout montre - un livre, un quartier, en une page, en une façade, en un mot, en un ornement. Qu'en est-il alors de la cohérence urbaine ?

Paul Valéry écrivait : « nous savons bien que toute la Terre apparente est faite de cendres... » (Valéry, 1944). Encore faut-il comprendre ce que veulent dire « apparente » et « cendres ». Il s'agit aussi bien de la connaissance que de la fascination empirique qu'un historien ou qu'un sociologue peut avoir pour les preuves et pour les témoignages les plus irréfutables ou les plus improbables et fugaces. « Il n'y a pour une science aucun profit cognitif à mimer un statut épistémologique fictif ». Ce statut fictif est celui de la prétention à la constitution d'une théorie générale explicative et interprétative de type cognitif donnant un sens à un ensemble de faits, d'objets, de monuments, à des élevages de ruines du patrimoine laissant dans l'ombre l'archéologie de la décision ou de l'indécision quant aux diverses fabrications de la ville.

On peut évoquer plusieurs exemples utilisant tous le terme de fragment. En archéologie, dans le cas de Bertille Lyonnet il s'agit d'étudier des poteries (Lyonnet, 1997). Le travail de l'archéologue est d'exploiter la confrontation typologique puis comparative d'environ vingt-cinq tonnes de tessons de céramique, collectées au cours d'une prospection sur près de huit cents sites établis le long d'anciens canaux d'irrigation. Ce travail sert de fondement à la reconstitution du peuplement de la région située à l'Est de la grande plaine de Bactres, considérée alors comme faisant partie de l'ancienne Bactriane et qui se situerait désormais plutôt en Sogdiane [ceci depuis le Chalcolithique (ca. 3500 av. n. è.) jusqu'à la conquête arabe (ca. 750 de n. è.)]. Imaginons un instant une comparaison faite par des historiens de l'architecture, des sociologues, des urbanistes se retrouvant devant 25 tonnes de fragments de ville et tentant de construire une théorie générale de l'urbanisme à partir de ce matériel ?

On pourrait aussi évoquer les ruines de monuments dont il ne reste rien ou si peu. Le Pogge écrit à ce propos :

« Mais les édifices de cette ville, publics ou privés, qui semblaient devoir rivaliser avec l'immortalité elle-même, et aujourd'hui détruits pour partie, et pour partie écroulés et renversés, à l'exception d'un petit nombre, qui conservent leur grandeur d'antan, on les croyait hors d'atteinte de la fortune. Stupéfiantes, la puissance et l'inconstance de la fortune : après avoir détruit de fond en comble la masse d'édifices que leurs constructeurs avaient pensés intouchables par le destin, elle n'a pratiquement rien laissé en place de si grandes choses. Le monde a-t-il jamais vu plus impressionnant ? De tant de bâtiments urbains, de temples, de portiques, de thermes, de théâtres, d'aqueducs, de ports artificiels, de palais, écrasés par leur propre destin, d'une telle abondance de réalisations grandioses, il ne reste rien ou si peu. « C'est à bon droit, Antonio », repris-je, « que tu admires l'injustice de la fortune, ainsi acharnée à détruire ignominieusement la mère de toutes les villes : moi-même, quand chaque jour, je la parcours afin de l'explorer, je ne peux que m'étonner, et aussi déplorer, de ne voir apparaître, de cette fameuse ville antique, nul objet intact, ou presque, mais seulement des vestiges, en bien petit nombre, et encore, à demi-rongés et brisés. De tous les ouvrages, publics ou privés, de la république d'autre fois, on ne peut voir que quelques vestiges épars, et encore, bien pauvres. Se dressent sur le Capitole deux rangs d'arcades [Il s'agit du Tabularium (archives publiques de l'État) dont l'imposante façade domine encore aujourd'hui le Forum Romain.] imbriqués dans des bâtiments neufs : ils servent actuellement de magasin de sel. » (Le Pogge, 1999, p. 16).

Ce qu'évoque Le Pogge, en le regrettant sentimentalement et en bon épigraphe d'instinct qu'il est, c'est la déconstruction de l'odyssée théorique voulant expliquer tous les éléments organisés en une somme qui n'est peut-

être qu'un catalogue. Il est alors concevable de se représenter l'univers urbain comme étant mosaïqué.

Se demander si une ville est lisible en une seule langue (technique, économique, urbanistique, psychanalytique ou sociologique) c'est se poser la question de la traductibilité telle celle que les philologues évoquent lorsqu'ils nomment la description procédurale d'un objet en cours de fabrication. Décrire « l'indescriptible contexture » d'un bouclier (Homère, *Illiade*, XVIII 470-617), mais, dans le cas qui nous intéresse ici, décrire le rythme du bâti donnant le style d'une ville et d'autre part dessiner la ville, c'est à dire tisser (trame et chaîne) le plan (qu'il soit à la dimension de la parcelle, de l'îlot, du quadrillage viaire, de la superposition, de l'inclusion, de l'occupation par le plein – le trop-plein – le vide et la jachère), c'est aussi regarder les mouvements chronologiques et topologiques d'une ville et dessiner l'image régulièrement classique, irrégulièrement collée, de morceaux assemblables et dissemblables d'un plan cohérent de ville vu d'en haut et d'une signalétique urbaine fragmentaire vue à hauteur d'homme. Ces processus de constructions et de destructions ont comme résultat d'être une somme de petites décisions et de petites indécisions « opératrices » de villes.

4. Universalisation et fragmentation des processus d'urbanisation

Deux textes bien différents l'un de l'autre, dans leur langage propre, rendent compte de cette fragmentation spatio-temporelle. Celui d'un architecte et celui d'un démographe. Bruno Fortier, dans *La métropole imaginaire. Un atlas de Paris*, explique :

« Faut-il penser la ville comme la reconduction d'une forme urbaine fondamentalement inchangée avant les grands projets urbains de la première moitié du XX^e siècle ? C'est oublier au passage le formidable desserrement des emprises métropolitaines. C'est passer surtout au dessus d'un problème qui ne tenait pas tant à la pureté (où à la pesanteur) des écritures urbaines qu'à l'espace que la ville occupait. Car c'est bien là, nous semble-t-il, que se situe le seuil des villes modernes. Non pas tant dans la place qu'elles ont faite au progrès que dans le mouvement qui les oblige, depuis plus de deux siècles, à rechercher dans un déséquilibre continu un surplus d'équilibre formel et à dire dans quelle forme elles doivent se projeter dès lors qu'une limite ne leur est plus offerte. Problème irrésolu, insoluble peut-être, mais auquel Paris aura, à trois reprises, essayé de répondre. D'abord en se réfléchissant comme une lente dispersion de soi-même, ouvert sur des paysages à l'intérieur desquels elle s'avavançait. Puis en se concevant comme un monde, comme un territoire à part entière : en intégrant à ses

traces des fragments de nature autour desquels elle s'agençait. Enfin, au XX^e siècle, en s'affichant comme l'exacte inversion de tout ce qu'elle était : acropole fonctionnelle à laquelle n'aura manqué que la géographie imaginaire capable de transformer en ville ce qui n'est plus, depuis, qu'un long discontinu d'objet. » (Fortier, 1989, pp. 96).

Hervé Le Bras, dans son *Essai de géométrie sociale* explique en enfonçant le clou :

« Jusqu'à présent, les hommes ont été observés à une échelle donnée, dans un espace donné. Ils ont été placés et déplacés dans un espace supposé homogène avant leur installation, que ce soit un wagon de métro, un quartier pavillonnaire ou un grand ensemble, une ville, voire une région, et même un continent quand il s'agit de décrire la vague d'avancée. C'est une fiction. De même que l'idée de regard immobile alors que dans la vie courant nos yeux balayent l'espace, l'idée d'une échelle fixe contredit l'expérience courante. A chaque instant, chacun de nous se situe dans plusieurs espace emboîtés qui servent simultanément de référence à ses attitudes et à ses actions. Il participe également à chacun de ses espaces contenant et contenus à la façon de poupées gigogne russes. On peut même estimer que l'espace est justement cet emboîtement, cette présence simultanée de toutes les échelles, et non seulement de l'une d'entre elles isolée par la pensée et réduite à une boîte où toutes les positions se valent a priori avant que les hommes en disposent ». (Le Bras, 2000, p. 84).

Par extension, par contamination, par dissémination assertorique, on peut passer du bâtiment à la ville. Le plan d'une ville révèle la régularité ordonnée de la circularité, de l'orthogonalité, de la symétrie de l'ordre militaire du *castrum* ou bien du mandala. La beauté de la ville se compose comme la beauté des jardins : symboliques, signalétiques, stylistiques, dans l'ordre urbain sont présentées comme étant l'organisation réglée, normative des essences rares d'un bosquet, la composition des plans d'eau, l'accumulation faussement hasardeuse et très savante des rocailles et des labyrinthes. Le couvert et le découvert, le passage et le seuil sont aux portes des villes. Il n'y a qu'à regarder les tableaux des perspectives du XV^e siècle, ceux dits de « Baltimore » et « d'Urbino », ceux de la ville de Karlsruhe de 1715 (le repos de Charles), ceux de Giannantonio Antolini de 1801 pour une cité révolutionnaire imaginée comme un mandala jacobin (*illustration 4*) ou bien encore les plans de Cerdà pour Barcelone de 1855 et de 1863. (*illustrations 5, 6, 7 et 8*).

L'esthétique de ces régularités chinoises (*illustration 9*), persanes (*illustration 10*) ou occidentales, ne sont-elles que le miroitement de rêves urbains impériaux ou néo-classiques ? Il est possible que les villes ne soient jamais, sauf dans les calques et les discours, soumises à une catégorie

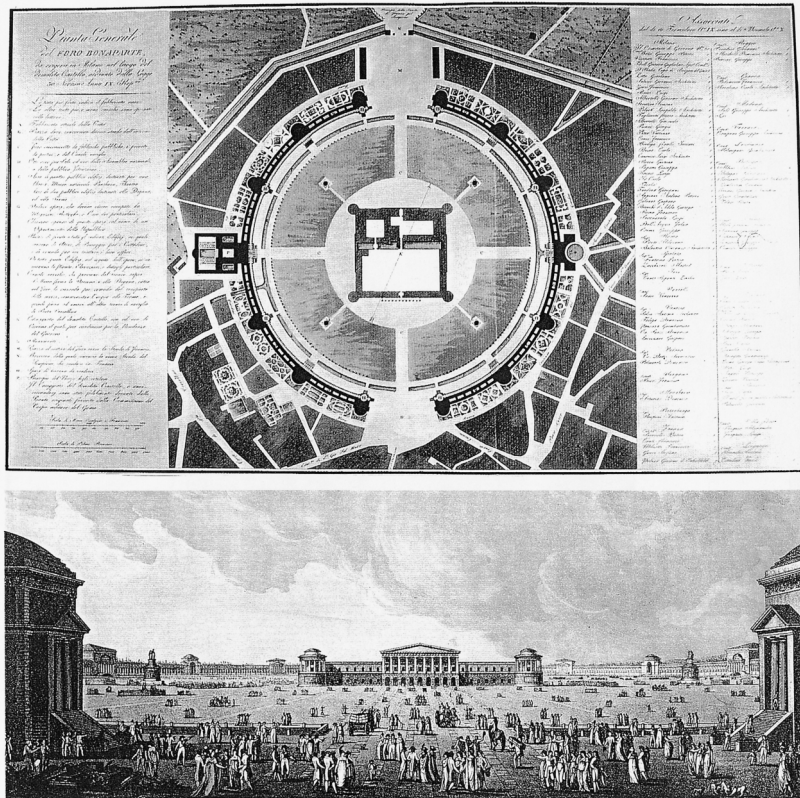


Illustration 4 Giannantonio Antonini. 1801. Cité révolutionnaire « Milan devenu Jacobin ». Antonini, 1801 ; Vercelloni, 1994)

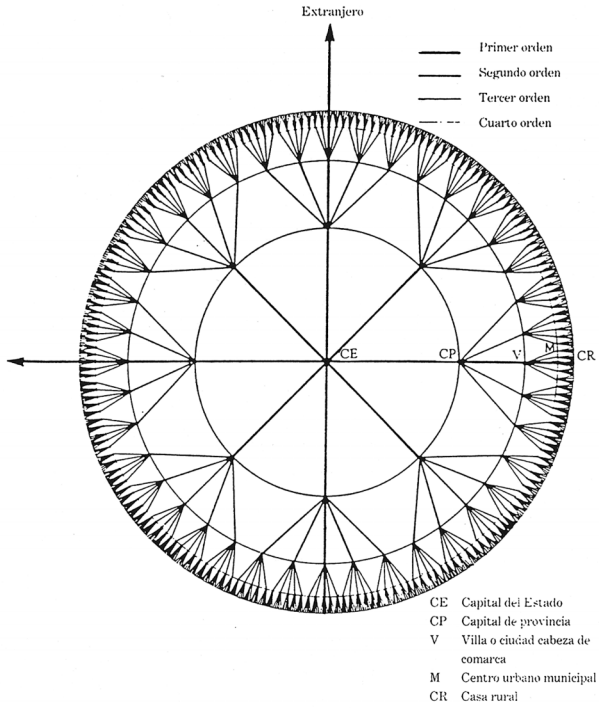


Illustration 5 Ildefonso Cerdà, Ley de irradiación. (Cerdà, 1996, p. 299)



Illustration 6 Ildefonso Cerdà. Un suburbio de Barcelone comparado con el Ensanche Cerdà, escala 1:1000 (servei de Cartografia de la Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. Photo aérienne)

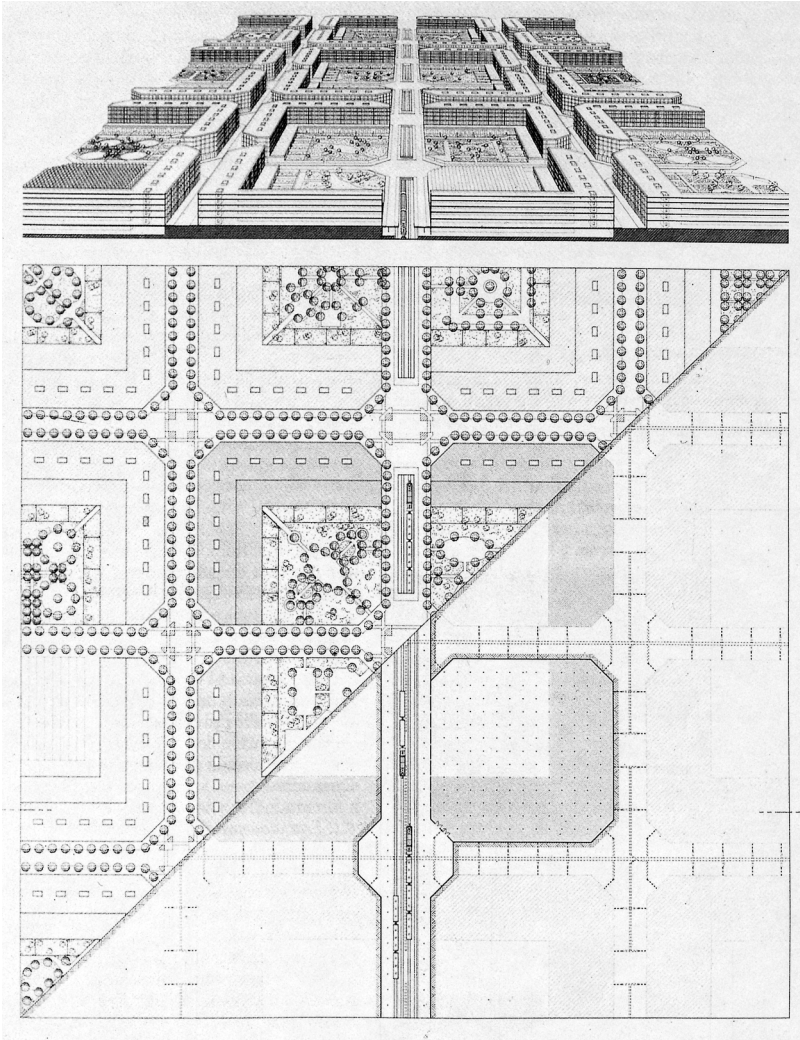


Illustration 7 Cerdà: Hipotesis de manzana ferroviaria de 1863, en la que se conecta el ferrocarril con las viviendas. Perspectiva y planta. (Elaboration propia)



Illustration 8 Aden, Yemen. Photos J-P Martinon, 1964 et 1993. Madram street (Malla).

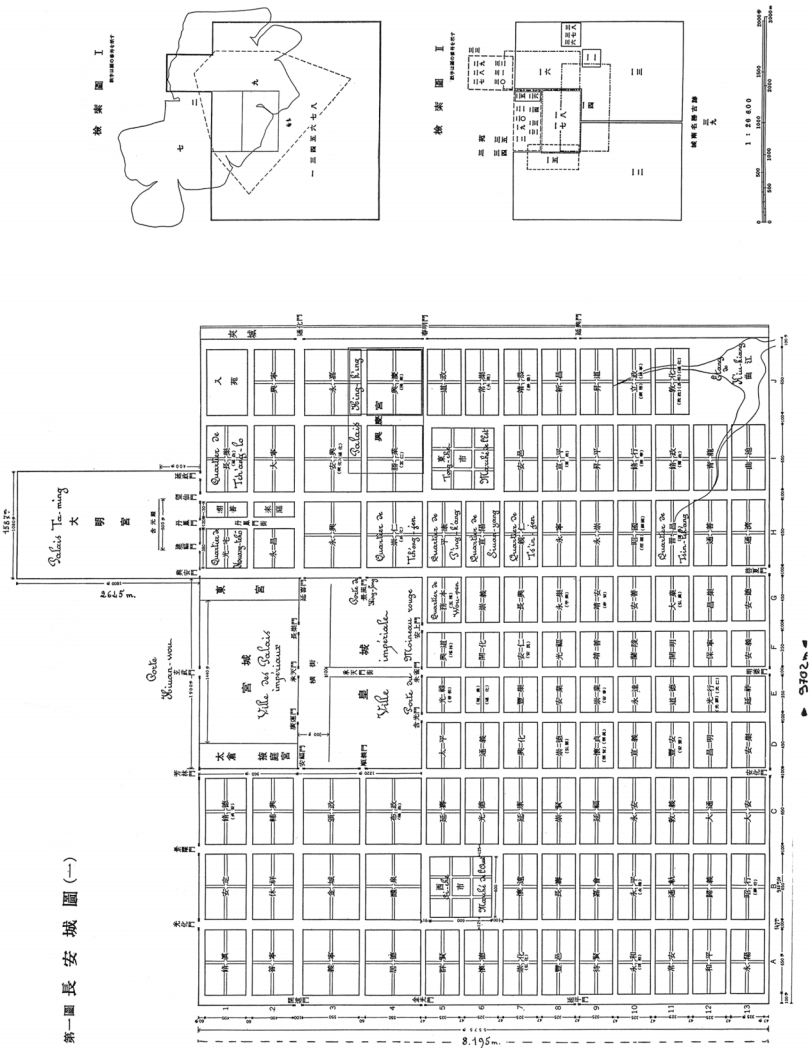


Illustration 9 Courtesanes t'ang. Plan de Tch'ang Ngan dressé par M. Hiraoka Takeo (en 1955).

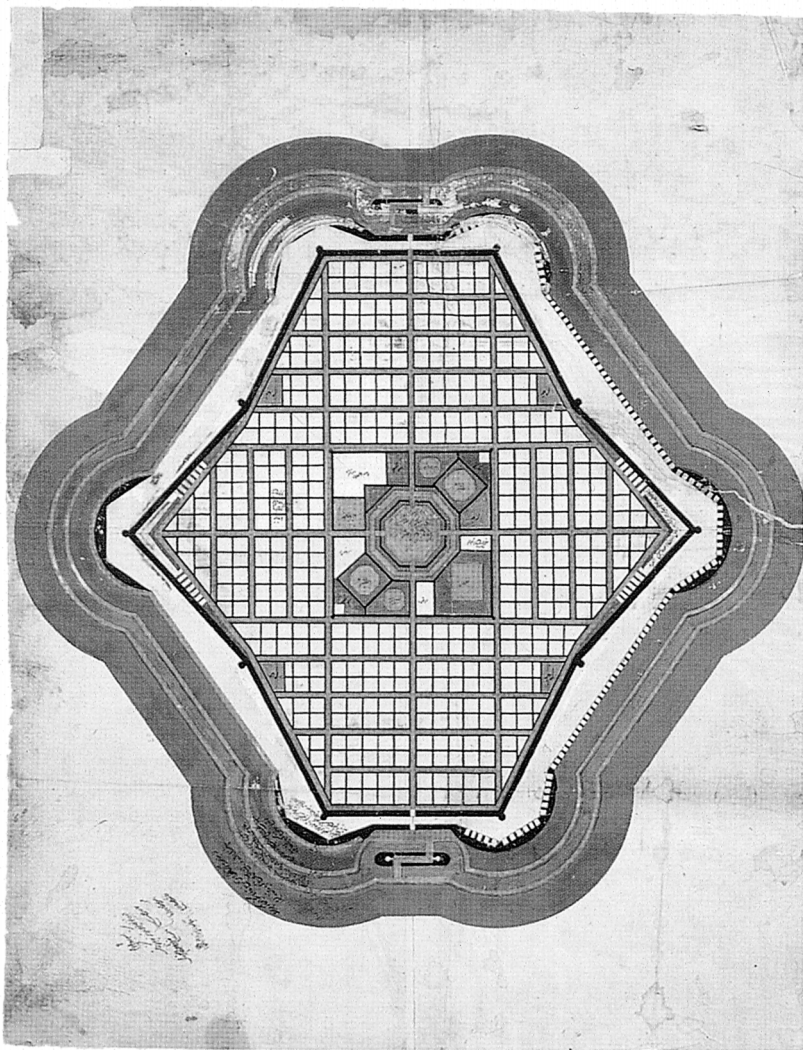


Illustration 10 Large diagrammatical plan of a fortified Savavid town, Persi, Dated A.H. 1058 / A.D 1648. (Sotheby's, 1998, p.72). Gouache sur papier avec des inscriptions en noir. [900 sur 685 mm].

(esthétique où économique) et que l'urbain soit étranger aux seules notions de beauté, d'utilité, de fonctionnalité. Antoine Picon décrit des « nappes d'infrastructures et d'équipement s'étendant à perte de vue » (Picon, 1998), d'autres plus crûment parlent de « paquets de tripes » et de chaos bricolé en kit, avec des pièces de mécano sorti de boîtes qui ne sont jamais à la même échelle. Georges Duby explique avec inquiétude :

« Au Moyen-Âge, comme aujourd'hui, tous les investissements, aussi bien en argent qu'en effort de conceptualisation, étaient en effet consacrés aux édifices de fonctions collectives. C'est la raison pour laquelle il ne reste du bâtiment médiéval à peu près que des édifices religieux, qui avaient cette fonction essentielle de communication entre la communauté et autre chose. Cette fonction est remplie aujourd'hui par les autoroutes et les aéroports. Ne croyez pas que la ville antique était si harmonieuse : cette impression provient du fait que nous avons l'image de ce qui reste : et, là encore, il ne s'agit que d'édifices collectifs, de temples, d'établissements de bains, du forum, qui avaient eux aussi, essentiellement des fonctions de communication. Or de notre temps, comme les techniques de communication sont tout à fait dissemblables, on constate un éclatement de l'espace construit : tout le réseau de circulation - qui ignore le tissu urbain intérieur - forme un enchevêtrement de nervures, et ce qui se trouve dans les interstices ne reflète que la médiocrité. Les traces les plus profondes seront justement laissées par les infrastructures de ces dispositifs de circulation, et les historiens futurs se trouveront devant ces nervures - semblables à celles de feuilles mortes - entre lesquelles il ne restera vraisemblablement pas grand-chose ; je ne pense pas que le tissu urbain des villes nouvelles résiste longtemps à l'usure du temps. Notre civilisation est vraiment très fragile et laissera beaucoup moins de vestiges qu'il n'en reste aujourd'hui des civilisations qui nous paraissent « archaïques ». Notre culture est utilitaire et économe, et elle n'investit principalement que dans les bâtiments d'utilité ; encore n'y investit-elle que d'une façon parcimonieuse, même ses bâtiments collectifs sont fragiles. » (Duby, 1983).

La production urbaine peut être lue et interprétée comme une fiction ou bien comme une mémoire sociale, comme un reflet ou comme une représentation symbolique d'une culture ou bien comme le véhicule de valeurs éthiques ou esthétiques. Les variations d'intérêt et de goût des décideurs et des utilisateurs font qu'une société ordonne ses mémoires et ses archives et ornemente de discours et de catalogues, de plans et de photographies, de relevés et d'anastyles, les traces matérielles lisibles et interprétables de son histoire organisée en cérémonial où bien en empire aléatoire de l'indéchiffrable et de l'insensé pour le chercheur limité par les instruments techniques et mentaux à sa disposition à un moment historique donné. A perte de vue (c'est le cas de le dire) les conurbations ne sont que des



Illustration 11 Douala. Banamsadi. Tracer et construire une grande route, un « axe lourd ». Photos J-P Martinon. 1997

habitations peu délimitées, précaires, informes sinon informelles (*illustration 11*) rassemblant des pâtés de vies quotidiennes ou courent les rats comme l'écrit Sartre (Sartre, 1958), ou bien comme le dit Susan Sontag : « Cette ville n'est ni la jungle, ni la lune, ni le Grand Hôtel. Plan d'ensemble : une bavure cosmique, un agrégat d'énergie à vif. Plan rapproché : elle est un circuit imprimé parfaitement lisible, un labyrinthe transistorisé. » (Sontag, 1983, p.46)

Nous sommes alors dans une configuration de recherche qui doit utiliser le concept de discontinu fragmenté². Dans ce cas, l'esthétique platonicienne ou renaissante n'existe pas en ville et le paysage urbain à tendance à rétrécir d'une façon exponentielle dès que l'on quitte les territoires de l'artifice de la ville classique, les tanières angulaires des territoires et des bastions de « l'Ego Cogito ». Ce n'est pas une métaphore que de dire que les processus de décisions sont à l'image de cette juxtaposition de fragments urbains existant ensemble mais dans des espaces et dans des temps sociaux multiples. Ces processus de décision, par pari (pascalien) ou par hasard (toujours pascalien) sont surtout des processus de non-décision relatifs laissant à l'étalement de l'urbain le temps de se déployer, tels des paradoxes et des apories dont nous sommes à la fois acteurs et spectateurs.

Notes

1 Il n'y aurait qu'un pas à faire (dans le domaine de la métaphore) en pastichant le texte du début d'*Almagestes* (Badiou, 1964, pp. 13-14) (on ne peut citer tout le paragraphe qui à lui seul fait deux pages), lorsque celui-ci décrit au début de son roman l'effort surhumain des ouvriers de Babel en train de construire à partir de fragments de briques, d'ostraka épars, devant emboîter les uns les autres dans un ordre précis, la fameuse Tour « d'où l'homme pourra voir plus loin que le rebord des mondes ». Badiou ajoute « Dès que deux briques sont assemblées, on peut les joindre, ou du moins la possibilité de cette jonction demeure garantie, à la spirale supérieure de la tour. Le plus souvent, il faut attendre l'instant de sa montée qui coïncide avec cet assemblage ». Les briques peuvent être aussi, au delà de leur matérialité, celles du discours des spécialistes, briques d'emboîtant parfaitement si l'on profère un oecuménisme du sens, briques du discours à jamais disjointes si l'on suppose, au contraire, que le temps et l'espace urbain ne sont pas homogènes. (cf. également Lévi-Strauss C., 1955, *Tristes Tropiques*, Plon, Paris (Chap. XIV, « Le tapis volant », p. 143).

2 « Après Calcutta, sa grouillante misère et ses faubourgs sordides qui paraissaient seulement transposer sur le plan humain la profusion moisissante des tropiques, je comptais trouver à Delhi la sérénité de l'histoire. D'avance, je me voyais installé, comme à Carcassonne ou à Semur, dans un hôtel désuet, niché dans les remparts, pour y songer au clair de lune ; quand on m'avait dit qu'il me faudrait choisir entre la nouvelle et l'ancienne ville, je n'avais pas hésité, désignant au hasard un hôtel situé dans la seconde. Quelle ne fut pas ma surprise d'être emmené par un taxi pour une randonnée de trente kilomètres à travers un paysage uniforme,

dont je me demandais s'il était un antique champ de bataille où la végétation laissait percer les ruines à de rares intervalles, où un chantier délaissé. Quand, enfin, nous arrivâmes à la ville prétendue ancienne, la désillusion s'accrut : comme partout ailleurs, c'était un cantonnement anglais. Les jours suivants m'apprirent qu'au lieu d'y trouver le passé concentré sur un petit espace, à la façon des villes européennes, Delhi m'apparaîtrait comme une brousse ouverte à tous les vents où les monuments étaient éparpillés, pareils aux dés sur un tapis. Chaque souverain avait voulu construire sa propre ville, abandonnant et démolissant la précédente pour en prélever les matériaux. Il n'y en avait pas une, mais douze ou treize Delhi, perdues à des dizaines de kilomètres les unes des autres à travers une plaine où l'on devinait ça et là des tumuli, des monuments et des tombes [...]. Chaque monarque avait voulu créer l'impérissable en abolissant la durée » (Levi-Strauss, 1955, p. 458).

Références

- Antolini G.-A., 1801, *Piano economico-politico del foro Bonaparte*, presentato coi disegni al Comitato di Governo della Republica Cisalpina, il di 25 Frimale anno IX. Repub, Milan.
- Badiou A., 1964, *Almagestes*. « Trajectoires inverses 1 », Seuil, Paris.
- Cerdà I., 1996, *Ciudad y Territorio. Una vision de futuro*, Electa-Espana, Madrid.
- Cerdà I., 1979, *La théorie générale de l'urbanisation*, Le seuil, Paris.
- Coen L. et l'Institut Claude-Nicolas Ledoux, 2000, Catalogue *À la recherche de la cité idéale*, Lausanne.
- Des Rotours R., 1968, *Pei-Li Tche (Anecdotes du quartier du Nord par Suen KI)*, PUF, Paris.
- Duby G., 1983, « Les villes modernes laisseront moins de traces que les civilisations dites « archaïques » », *Le Monde* 27 février.
- Fortier B., 1989, *La métropole imaginaire. Un atlas de Paris*. Mardaga, Bruxelles.
- Fraisse P. et Braun J.-P., 1982, « Un seul texte n'a jamais permis une restitution définitive », in *Ut architectura poesis. La Laurentine et l'invention de la villa romaine*, IFA, Ed. du Moniteur, Paris, pp. 177-180.
- Le Bras H., 2000, *Essai de géométrie sociale*, Odile Jacob, Paris.
- Le Pogge (Poggio Bracciolini), 1999, *Les ruines de Rome. de varietate fortunae*. Livre I, Les belles lettres, Paris.
- Levi-Strauss C., 1955, *Tristes tropiques*, Coll. Terre humaine, Paris.
- Lyonnet B., 1997, *Prospections archéologiques en Bactriane Orientale (1974 -1978) Volume 2. Céramique et peuplement du chalcolithique à la conquête arabe*, De Boccard, Paris.
- Martinon J.-P., 1999, *Le crépuscule des Icônes. Vol II-2 «La profession d'architecte en France au XIX^e et au XX^e siècle»*, Université de Paris V.
- Picon A., 1998, *La ville territoire des Cyborgs*, Ed. de l'Imprimeur, Paris.
- Quatremère de Quincy A.-C., 1829, *Monuments et ouvrages d'art antique restitués*, Jules Renouard lib., Paris.
- Sartre J.-P., 1958, « Des rats et des hommes », préface de Gorz A., *Le Traître*, Le Seuil, Paris.
- Sontag S., 1983, *Moi, etcetera*, Le Seuil, Paris.
- Sotheby's, 1998, *Oriental Manuscripts and Miniatures*. Catalogue, LN 8256, Londres.
- Valéry P., 1944, *Eupalinos ou l'architecte*, Gallimard, Paris.
- Vercelloni V., 1994, *La cité idéale en Occident*, Philippe Lebaud, Paris.

Martin Symes* La durabilité : question multidimensionnelle traversant toutes les opérations

1. Introduction

L'histoire de la science montre qu'il y a des périodes de continuité et des périodes de changement dans le développement des disciplines académiques. Le texte de Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions*, (Kuhn, 1983) parle de « science normale » et de « science révolutionnaire ». Celle-ci devient possible ou même nécessaire, au moment où celle-là ne peut plus résoudre de manière satisfaisante les problèmes qu'on lui pose. Le paradigme (la méthodologie) dont se sert la science normale donne des résultats inutiles ou aberrants. Il se peut donc qu'un autre paramètre soit découvert, qui donne des résultats inattendus mais intéressants. Après quelques hésitations, ces résultats sont acceptés, la problématique à laquelle ils sont liés semble redéfinie et un autre paradigme (science normale) commence à s'établir. C'est le moment d'une révolution scientifique. Les personnes liés à la science précédente acceptent les limites de leurs méthodes, d'autres personnes prennent en charge le développement des nouvelles méthodes. Le monde est bouleversé. Il est vu sous un angle nouveau. De nouveaux problèmes apparaissent.

Cette histoire des révolutions scientifiques est bien connue dans plusieurs disciplines mais pas dans le domaine architectural. Là, on a pu parler de l'existence de plusieurs paramètres que l'on peut étudier en parallèle mais l'hypothèse qu'un paradigme entier puisse de temps en temps en remplacer un autre n'a pas été discutée. Cependant, à la réflexion, cette hypothèse a beaucoup d'intérêt ici. Le premier paradigme architectural des temps modernes, lié aux connaissances historiques et stylistiques, a perdu de sa force pendant les années trente ; le second, lié à la connaissance de la technologie de construction, pendant les années soixante-dix. Seul le

* Cities Research Centre. University of the West of England. L'auteur fait partie de consortia retenus sur des projets ayant un cofinancement de l'Union Européenne : EVK4.CT.1997.0607 Building Environmental Quality Assessment for Sustainability through Time ; EVK4.CT.1999.0010 Indicateurs for Assessing New Urban Services ; EVK4.2000.0068 Sustainable Renovation of buildings for Sustainable Neighbourhoods HQE2R.

troisième, lié à la connaissance de la perception et à la participation des individus dans les processus de conception, n'a pas encore perdu toute sa force.

Mais il y a de nombreux problèmes que ces approches n'ont pas pu résoudre. Il faut introduire de nouveaux paramètres : le choix d'alternatives techniques, l'évaluation de la qualité et l'analyse de la valeur à long terme ; et peut-être un nouveau paradigme, la durabilité. L'approche des questions multidimensionnelles et contextuelles ne va pas de soi et ne se résout pas facilement avec les paradigmes établis.

La possibilité d'approches alternatives est née du regard des modernistes sur l'architecture des sociétés traditionnelles. Cette architecture leur apparaissait comme rationnelle, replacée dans le contexte des ressources et des cultures de l'époque. Si l'environnement sans architectes (Rapoport, 1977) ou l'architecture au naturel (*unselfconscious*) (Alexander, 1964) ne leur semblait plus possible, elle restait un modèle quasi utopique, avec une grande force, même aux yeux de Le Corbusier et de ses admirateurs (Rowe et Koetter, 1978). Selon eux, une telle architecture sans prétention, utilisant des techniques et des matériaux du lieu du chantier, serait acceptée par les usagers et pourrait durer. En dépit de ces qualités évidentes, une telle architecture aurait néanmoins été impossible à réintroduire au moment où le *Zeitgeist* réclamait le béton brut, la production en série, le contrôle bureaucratique et le financement par l'État et, surtout, une esthétique puriste. Des critiques de cette position ont été amorcées pendant les années soixante-dix par les psychologues (et les historiens postmodernes). Mais ce ne fut que lorsque toute l'idéologie du *Zeitgeist* s'est trouvée critiquée (Meadows et al., 1992), qu'une nouvelle version de l'architecture au naturel est devenue véritablement possible.

2. Le développement durable

L'introduction de nouveaux paramètres a mené à la remise en cause de la centralité des questions esthétiques relatives à l'objet architectural. Les études doivent maintenant s'orienter plutôt vers le traitement des liens entre cet objet et son environnement, liens écologiques et socio-économiques. Le paradigme en cours de construction encourage la prise en compte de la totalité de ces liens et du traitement de la longue durée : donc de la durabilité. Mais ce concept n'est pas encore bien défini : le monde scientifique n'est pas encore d'accord sur le sens du mot ou sur une méthodologie.

Une étude concernant les variations du sens de l'expression « développement durable » (Mitchell et al., 1995) a permis d'isoler quatre thèmes importants. La plupart des définitions, semble-t-il, comprennent l'une ou plusieurs des idées suivantes :

1/ L'environnement : l'idée que l'architecture doit n'avoir qu'un impact positif sur l'environnement physique.

2/ Le futur : l'espoir que les décisions prises pendant les processus de conception et de construction prennent en compte les conséquences sur le long terme.

3/ L'égalité : l'idée qu'on répond de manière égalitaire aux besoins de chaque secteur de la société et qu'aucun ne souffre de désavantages à cause du projet même.

4/ La participation des usagers et des autres personnes concernées (*stakeholders*) à tous les processus de conception et de gestion des espaces et des bâtiments en question.

Si la seconde idée et la quatrième ne sont pas des nouveautés pour les modernistes et pour les postmodernistes, la troisième et la première le sont. La recherche de l'égalité entre toutes les personnes en contact avec le projet ne figurait guère, auparavant, dans les préoccupations des architectes ; ceux-ci s'intéressaient plutôt à trouver une réponse aux besoins des « clients » (concept non-démocratique). Et en ce qui concerne l'environnement, il suffit de jeter un coup d'œil aux propositions de Le Corbusier concernant l'« îlot insalubre » pour voir son manque d'intérêt pour la préservation de l'existant.

3. Modification des processus de conception et réévaluation des compétences

De nos jours, la profession utilise ce thème du développement durable comme légitimation pour une majorité de propositions architecturales et urbaines. Les promoteurs y souscrivent en principe, les agences gouvernementales se mettent à changer les règlements pour en obtenir les avantages. Les chercheurs se voient donc contraints à la fois de mieux définir les qualités de durabilité et de trouver les moyens d'évaluer ces propositions. Les rôles et les connaissances des concepteurs sont particulièrement mis en question.

Le processus de conception établi pendant les années d'après-guerre semblait linéaire. On croyait devoir commencer par une prise de conscience

des besoins du bâtiment proposé (en anglais *conception*), puis par l'établissement du cahier des charges (*briefing*), puis par la conception (*sketch design*) et par le développement des détails. Une seconde phase comprenait la préparation des documents destinés aux appels d'offres des entreprises de bâtiment, puis la surveillance de la construction elle-même. La troisième consistait en l'évaluation après construction (*POE*¹). Pour la première phase du processus, l'architecte prenait le rôle de chef d'équipe. À ce rôle s'ajoutait, pour la seconde phase, une responsabilité d'arbitrage entre maître d'ouvrage (*client*) et entreprise. Les spécialistes (ingénieurs, économistes) se trouvaient donc engagés, pendant le projet, sous la direction souvent peu sympathique de l'architecte, qui se croyait responsable de la qualité de l'œuvre (Symes et al., 1995). La troisième phase, l'évaluation, quand elle avait lieu, revenait aux universitaires. Peu d'informations se trouvaient renvoyées en *feedback* pour les projets suivants.

On sait que ce système a subi des modifications pendant les années soixante et soixante-dix, avec l'introduction, d'abord du *client's representative* pour la première phase et pour une évaluation après construction, puis, pour la seconde phase, des *project managers*. Ces modifications ont mis en question les compétences de l'équipe entière, mais surtout des architectes qui ont alors perdu leur statut de chef d'équipe. Mais des changements dans le processus même semblent concerner la politisation de l'acte de construire qui arriva après le *boom* des années quatre-vingt et les critiques du Thatcherisme qui la soutenait. Le financement de la construction devint alors de plus en plus lié aux programmes de requalification des équipements publics et aux initiatives de marketing des villes. Les conditions de financement de construction pour ces programmes comprenaient généralement l'établissement d'un partenariat État-secteur privé-usagers (nouvelle forme de maîtrise d'ouvrage) et la réalisation d'évaluations (coût valeur ou équivalent) non seulement après mais avant et pendant la construction.

L'objectif de durabilité (qui auparavant n'était compris que comme un intérêt particulier des *hippies* ou comme une préoccupation concernant les économies d'énergie) peut alors se voir intégré dans un processus multidisciplinaire et politique et de plus longue durée. L'architecte (pas plus que les *clients representative* ou que le *project manager*) ne peut conserver le rôle de chef d'équipe, celui-ci doit revenir à des nouveaux venus dans le processus de construction des bâtiments, *community leaders*, responsables de l'administration locale (*local government managers*) ou même politi-

ciens. Il faut expliquer quelles sont les méthodes de comptabilité qui sont alors introduites, comme par exemple ISCAM (*Integrated Sustainable Cities Assessment Method*) (Ravetz, 2000), à n'importe quelle phase du projet (de préférence à plusieurs phases) et comment la réalisation de ces évaluations peut être dirigée par des personnes qui n'ont pas de formation technique.

La méthode ISCAM (en service actuellement à Manchester) comprend : l'établissement d'un système de valeurs et le recueil de mesures de base (*indicators*) suivi d'un calcul de tendances (ou création de scénarios), la modélisation de stratégies, liées à des politiques nationales ou locales et puis l'évaluation de conséquences (*outcomes*). La décision ne peut être prise qu'après avoir discuté les différentes stratégies et leurs conséquences probables. De pareilles tentatives apparaissent partout dans les programmes de recherche de l'Union Européenne et doivent être considérées comme *Best Practice*. Les métiers de conception ont naturellement une tâche importante dans la modélisation des stratégies mais le rôle de chef d'équipe ne leur convient pas du tout.

4. Conséquences pour la coopération des professions et l'organisation des opérations

Des études nous montrent que la nouvelle situation des aménageurs (*town planners*) ne ressemble pas à celle des architectes. Pour ceux-là, on peut parler d'une réévaluation positive de l'importance d'une réflexion intégrée sur les possibilités de développement urbain. Après le sommet de Rio (1992) les autorités ont pour la plupart introduit des guides de procédure renforçant la nécessité d'une approche durable. Ces guides, appelés *Local Agenda 21* (LA 21), demandent une coordination des politiques et des techniques qui n'existait pas auparavant. L'autorité doit établir un comité de direction pour LA 21, trouver des employés qui lui fournissent les informations nécessaires et introduire des nouveaux critères de décision. Pour les employés d'une telle organisation qui se trouvent qualifiés pour participer à ces innovations, la valeur professionnelle s'est énormément accrue. L'aménagement, comprenant la considération de durabilité, devient un objectif important pour l'organisation et le comité qui dirige les opérations contribuant au profil LA 21 peut devenir un comité de grande valeur. Ces changements ont aussi des conséquences positives pour d'autres métiers. Le service de transports en commun est devenu plus important que

le service de la construction de nouvelles voies. La collecte des déchets et leur distribution sont également devenues des services très importants : personne ne peut plus ignorer les conséquences de l'absence de tri des déchets ou de l'absence de recyclage. La hiérarchie des services et des métiers des gouvernements régionaux, urbains et locaux a changé et les aménageurs (*planners*) en ont profité pour augmenter leur influence (Young, 1993).

Pour les architectes, l'introduction de ces nouveaux critères de décision semble plus problématique. La question n'est plus de savoir si l'on doit introduire ces critères : il est évident que l'architecture doit considérer le bien public et prendre en compte la recherche sur l'impact environnemental des bâtiments. Et l'influence des gestionnaires et des politiciens pourrait ne jamais disparaître. Mais la question reste de savoir comment répondre aux demandes nouvelles. Et les architectes n'ont peut-être pas assez de compétence en matière technique pour répondre sans l'appui des ingénieurs. La stratégie de l'introduction de guides techniques a été un point de départ ; mais les guides sont écrits par les ingénieurs ou même par des scientifiques qui ne comprennent pas les valeurs des architectes. On en trouve un exemple dans une série de publications du *Building Research Establishment* (équivalent au CSTB²).

1/ *BRE Energy Assessment Method (BREEM)*. Il donne des conseils sur la conception, la gestion et la maintenance des bâtiments. C'est un guide pour les architectes, les économistes et les ingénieurs. Il donne des résultats de valeur ajoutée pour l'amélioration de la position d'un projet dans le marché.

2/ *Green Guide to Specification*. Il s'adresse aux métiers de conception mais aussi à ceux qui achètent du mobilier et prennent la responsabilité de la gestion. Il considère l'énergie intégrée dans les matériaux (*embodied energy*), la toxicité, CO₂ et Nox, la consommation de ressources, les déchets de manufacture et le recyclage.

3/ *Environmental Design Guide*. Il donne des indications pour réduire de cinquante pour cent la consommation d'énergie, pour augmenter de cent pour cent les niveaux de lumière naturelle et pour éviter le surchauffage pendant l'été (en Angleterre !).

Il apparaît que si l'architecte veut suivre ces conseils ou si le maître d'ouvrage veut qu'on les suive, l'équipe de conception doit intégrer les spécialistes dès le premier jour. Et leurs conseils mèneront directement aux critères de décision : il ne sera plus possible d'écouter sans prendre en compte et agir (méthodes souvent adoptées dans le passé). Pour la

construction du *Millenium Village* à Greenwich, modèle des ambitions du gouvernement actuel, le guide de conception donné aux promoteurs comprenait : une liste de critères environnementaux, un texte décrivant des stratégies techniques et des illustrations graphiques de solutions possibles. Ces dernières comprennent des choix de matériaux pour les murs extérieurs, la pente du toit, etc. L'entreprise reste libre de choisir entre le chantier traditionnel ou la préfabrication.

5. L'évolution de la profession d'architecte

Naturellement, ces guides ne sont pas toujours écrits sans la participation d'architectes. Un nouveau rôle est sans doute en train d'être créé : celui de professionnel des guides. Mais parmi les rédacteurs de ces guides de développement durable, on trouve sans doute aussi des écrivains ou des adeptes des médias et de la communication technique. Cette expertise pourrait être comprise dans la compétence des architectes eux-mêmes. Mais ceux-ci doivent également avoir une compétence politique, une compétence scientifique et une compétence de négociation pour atteindre leurs objectifs architecturaux, alors qu'ils ont perdu leur rôle de chef d'équipe.

6. Conclusions

La thèse de cette communication est que l'introduction des critères du développement durable dans le processus de conception urbaine et architecturale a eu des conséquences décisives pour l'étude des connaissances des professions. Les connaissances requises par le processus de conception ont été modifiées par l'introduction de nouveaux paramètres et par l'intention de créer un nouveau paradigme. En même temps que ce processus est devenu plus politisé, de nouvelles méthodes de décision ont été introduites, dérivées surtout de la discipline comptable. Le rôle des ingénieurs et des économistes s'en est trouvé augmenté et le leadership des équipes de conception a été mis en question. Pour les métiers de l'aménagement urbain, la situation au cœur des autorités locales s'est beaucoup améliorée. Pour les architectes, les guides de conception se développent et la liberté concernant les décisions architecturales rencontre des limites importantes. Cette évolution professionnelle pourrait faire l'objet d'études approfondies.

Notes

1 Post Occupancy Evaluation.

2 Centre Scientifique et technique du bâtiment.

Références

Alexander C., 1964, *Notes on the Synthesis of Form*, Harvard University Press, Cambridge (Mass).

Kuhn T., 1983, *La Structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, Paris (ed. or. 1962, 1970).

Meadows D., Meadows D. et Randers J., 1992, *Beyond the Limits : Confronting Global Collapse and Envisioning a Sustainable Future*, Chelsea Green, Post Mills (Vt).

Mitchell G., May A. et McDonald A., 1995, « PICABUE : a methodological framework for the development of indicators of sustainable development », *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 2, pp. 104-123.

Ravetz J., 2000, *City Region 2020. Integrated Planning for a Sustainable Environment*, Earthscan, London.

Rowe C. et Koetter F., 1978, *Collage City*, M.I.T. Press, Cambridge (Mass).

Rapoport A., 1977, *Human Aspects of Urban Form*, Pergamon, Oxford.

Symes M., Eley J. et Seidel A.D., 1995, *Architects and their Practices : A Changing Profession*, Butterworth Architecture, Oxford.

Young S.C., 1993, *The Politics of the Environment*, Baseline Books, Manchester.

Michel Macary* Une expérience de coordination de grandes opérations

L'interprofessionnalité est une évidence dans le processus de tout projet, et plus encore dans les projets complexes et importants comme le Louvre ou le Stade de France. Cependant, il faut aussi savoir la mettre en œuvre : la juxtaposition de connaissances de disciplines différentes ne suffit pas pour réaliser un projet.

1. Maintenir les intentions du projet en réunissant au bon moment les compétences nécessaires

Un projet d'architecture a sa vie propre. Il commence avec peu d'acteurs et se développe jusqu'à la phase du chantier où il y a de très nombreux intervenants, y compris les ouvriers du chantier. Un projet commence à deux, trois personnes, et peut, à certains moments, faire travailler simultanément mille cinq cent à deux mille personnes.

Il faut tenir compte aussi de ce temps du processus du projet pour mettre en œuvre l'interprofessionnalité. Certaines compétences doivent intervenir en amont, parce qu'elles sont déterminantes sur le projet architectural lui-même. L'architecte porte le projet depuis les premières esquisses : il ne s'agit pas de faire de l'architecture avec des brainstorming de spécialistes, parce qu'il n'en sortirait pas un projet qui aurait une force, une cohérence, un parti architectural et qui prendrait en charge tous les éléments du site, du programme et de l'approche spécifique à l'architecte. Depuis l'esquisse jusqu'au chantier, il nous faut éviter que le projet auquel on travaille à partir du programme et du site, et que l'on fait valider assez tôt par le maître d'ouvrage, soit, au fur et à mesure de sa mise au point, remis en cause pour des raisons techniques ou financières et finalement dénaturé dans son essence même. L'architecte n'a pas toutes les compétences. On acquiert un certain nombre d'expériences, on a une formation qui ouvre aux compétences des autres, mais on n'est pas ingénieur de structures, ni acousticien, ni éclairagiste, ni économiste, etc. La difficulté est là : intégrer

* Architecte, Président de l'Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage.

dès le départ, dans l'idée du projet qu'on propose au maître d'ouvrage, une potentialité technique qui permet le développement ultérieur du projet. Quand on a des doutes sur des sujets particulièrement importants, il faut tout de suite interroger les gens qui ont la compétence pour vous aider.

Sur l'exemple du Stade de France, on a eu très tôt cette idée d'un toit qui dépasse les gradins, très large, très généreux, décollé des derniers gradins, donnant l'impression de flotter au-dessus de l'arène. Pour obtenir cette impression de légèreté, compte tenu de la dimension énorme, il y avait un défi technique dont on voulait être sûr qu'il était réalisable. Il y a des limites à la technique, et surtout à la technique dans le cadre d'un coût. Donc tout de suite, avant même de présenter cette idée, on a travaillé avec un ingénieur qui avait l'expérience des grandes portées et des grandes structures. Il a fait quelques calculs et nous a dit que c'était possible, dans telles et telles conditions. Bien sûr nous avions l'intuition que cela devait être possible, mais nous n'en avons pas l'assurance. On ne pouvait pas développer ce projet-là, le présenter au concours, être audité par des ingénieurs, sans être sûr de cela. Par contre, à ce moment, nous n'avons pas ressenti la nécessité de faire travailler des éclairagistes ou des acousticiens, parce que nous pensions que leur spécificité interviendrait plus tard dans le projet. Il n'y avait rien, dans les objets de leurs disciplines qui risquait d'entrer en contradiction avec le développement ultérieur de notre esquisse.

Par rapport à l'interprofessionnalité, on dit souvent que l'architecte est chef d'orchestre, je n'aime pas cette expression. Nous jouons d'un instrument, qui est notre discipline architecturale. Le chef d'orchestre, s'il en faut un, est le maître d'ouvrage, au sens large du terme. L'architecte serait plutôt un compositeur, un metteur en scène de cinéma, quelqu'un qui a une vision de l'ensemble, de la globalité d'un projet. A la fois, il intègre les volontés fonctionnelles, programmatiques du client, il tient compte d'un site, lequel est chaque fois particulier, et développe ce projet en intégrant ensuite toutes les compétences nécessaires, sans pour autant faire de jugement de valeur sur telle ou telle compétence autre que la sienne. L'architecte est celui qui assure la durée du projet et son développement, depuis une esquisse – qui ne définit pas tout mais qui donne les grandes lignes du projet architectural – jusqu'à la fin.

Je me souviens que, dans le cadre du travail sur le Louvre, j'étais étonné que Pei, très tôt dans le projet, veuille avoir des renseignements de certains fabricants de matériels. Il voulait notamment savoir si on pouvait souffler

l'air conditionné dans le hall d'accueil autrement que par des grilles et le propulser par un système de bouches en forme de sphères trouées. Il voulait surtout connaître quelles seraient les dimensions raisonnables de ces sphères. Je me demandais pourquoi il se préoccupait si tôt d'un détail de ce niveau. Je me suis rendu compte, après, que son idée était d'insérer ces sphères dans des murs de pierre. Il y avait donc un rapport d'échelle entre le mur, sa hauteur, les dimensions que l'on peut donner aux pierres et les sphères qui y seraient intégrées. Si cela avait été démesuré, trop grand ou trop petit, il aurait fallu trouver une autre idée.

2. La raison technique et le dialogue avec les ingénieries

Dans un bâtiment, il y a toute une technique qui est absolument incontournable. Il faut ventiler, conditionner, chauffer, éclairer, il faut les sorties de secours, il faut désenfumer, etc. Si on n'y prend pas garde, si on n'a pas assez d'expérience, on bute sur ces problèmes-là au moment où il faut les traiter. Le projet architectural, la simplicité de certains murs, la continuité de certains plafonds d'un volume à un autre, les cloisonnements ou les murs séparant les différents espaces, c'en est fini s'il faut mettre des gaines d'aération ou des sorties de secours. L'espace est massacré parce qu'on ne peut laisser d'un seul tenant plus de 3000 m² : il faut avoir des murs coupe-feu, etc. Il n'y a plus qu'à faire un autre projet ou, si on n'en fait pas un autre, on déforme le projet pour réussir et il perd toute son essence, ce qui est pire.

L'expérience permet d'anticiper quelque peu ces difficultés, encore qu'elle soit de moindre profit lorsqu'il s'agit de projets qui ne se répètent pas beaucoup dans leur programmation, comme un stade ou un musée... Évidemment quand on fait des logements ou des bureaux, d'un programme à l'autre on retrouve toujours un peu les mêmes problèmes de faux plafonds, de planchers techniques, de verre en façade qui fait effet de serre, etc. Et même là... Nous, les architectes, sommes toujours à la recherche de nouveaux matériaux, de leurs nouvelles possibilités, qui vont nous permettre d'aller plus loin dans nos idées architecturales. Ce sont des recherches et une réflexion que l'on mène de façon permanente. Quand un industriel met au point un verre encore moins coloré qu'auparavant ou moins émissif ou qui permet d'intégrer le store entre deux lames de verres, etc., nous sommes toujours friands d'en avoir connaissance. Parfois aussi, des entreprises travaillent en fonction des demandes que les

architectes ne cessent de leur formuler, et un jour leur service de recherche et de développement trouve une solution technique qui répondent à ces demandes. On peut dater les bâtiments en fonction des avancées techniques de certains matériaux. En même temps se développent les exigences de confort, de durabilité, de maintenance, etc.

En pratique, tout au long d'un projet, nous sommes de plus en plus fréquemment en relation avec des professionnels différents qui apportent leur technicité et qui peuvent donc aussi amener leurs contraintes, leurs exigences... Par exemple, on veut que le toit d'un bâtiment, qui est vu en surplomb par les habitants de la colline derrière, soit une terrasse plantée et complètement végétalisée. On part de cette idée dans le cadre d'un concours, mais si on n'a pas un peu d'expérience on ne saura pas que de toute façon il faut quand même que les ventilations sortent au sommet du bâtiment. Si on n'intègre pas ça dans le projet, il restera un petit peu de végétation sur le toit, mais le toit ne sera plus végétal et les associations seront mécontentes. Il faut réfléchir tout de suite à ça, voir comment on peut tourner les ventilations, ventiler horizontalement, pouvoir remettre la végétation sur le toit de ces éléments qui protègent la ventilation, etc. Il y a un travail architectural qui ne peut se faire qu'avec l'ingénieur spécialiste, parce qu'il connaît les sections nécessaires, les possibilités de retourner les gaines, de souffler plus vite, etc. Ça devient de plus en plus savant : il faut aussi que ça ne soit pas bruyant pour les riverains, donc il faut en même temps intégrer les études acoustiques dans les locaux techniques, parce que si on a des sections très fines il peut y avoir des sifflements. Pour trouver les vraies solutions, il faut travailler avec tous ces spécialistes.

Chaque projet reste ainsi une aventure dont on espère se sortir bien, mais c'est chaque fois difficile. D'autant qu'ici viennent se greffer les conditions économiques. Aujourd'hui la technique a progressé de façon exceptionnelle, mais, comme par hasard, les solutions les plus sophistiquées sont aussi les solutions les plus chères... Il ne suffit pas de faire une usine à gaz pour régler un problème esthétique ! Il faut aussi rentrer dans le cadre d'un budget.

3. La relation à la maîtrise d'ouvrage et la confiance comme base de traitement des problèmes

J'ai jusqu'à présent parlé plutôt des relations avec l'ingénierie. La dimension économique, me conduit à parler de la maîtrise d'ouvrage. Celle-ci est déterminante de plusieurs façons. Premièrement, c'est elle qui crée

les règles initiales du jeu. Elle choisit le site la plupart du temps, le terrain. Dans ce terrain elle définit son programme quantitatif et aussi fonctionnel et elle définit un budget global.

Déjà, s'il n'y a pas adéquation entre le terrain, le programme – qui est trop important par rapport au terrain – et un budget – qui comme par hasard n'est pas suffisant –, dès le départ les conditions sont très difficiles. Quand il s'agit notamment de concours, on voit très bien le risque que peuvent prendre les architectes ou les équipes d'ingénierie qui répondent. S'ils se rendent compte que le vrai prix du projet est vingt pour cent plus cher que le budget indiqué ou que la densité sur le terrain est déraisonnable, ils peuvent rendre un projet en modifiant ces paramètres, mais c'est un véritable coup de poker : il y a une chance sur dix que les membres du jury acceptent le bien fondé de ces modifications et que le maître d'ouvrage qui a organisé le concours reconnaisse s'être trompé. Chacun prend des risques, on se dit qu'on essaiera de trouver des économies, et puis on va tenter de convaincre de maître d'ouvrage de dédensifier un peu, etc. On démarre déjà en faisant des impasses, en prenant des risques. Ensuite tout dépend de la relation qu'on a avec le maître d'ouvrage. S'il comprend, le projet évolue bien, mais si lui-même est bloqué par rapport à d'autres critères, des investisseurs, une décision politique ou autres, alors le projet est déjà très difficile à faire vivre.

Un autre critère important est la confiance. Un projet vit toujours des moments de crise, et il faut que l'équipe de maîtrise d'œuvre, et notamment l'architecte, ait la confiance du maître d'ouvrage. En principe le maître d'ouvrage est « non sachant » : il ne connaît pas les techniques. Souvent d'ailleurs, maintenant, et c'est plutôt une bonne formule, il s'entoure de conseillers. Ça permet de discuter avec eux, et ils peuvent dire au maître d'ouvrage que l'équipe de maîtrise d'œuvre a raison, qu'il y a un problème qui n'a pas été vu et qu'il faut trouver une solution. Mais parfois, le maître d'ouvrage écoute d'autres sirènes, parfois même des entreprises qui, pour rentrer dans le dispositif, d'un point de vue commercial, affirment pouvoir faire le projet sans modifier le budget. Si le maître d'ouvrage perd confiance, s'il a trop de doutes, si la solidarité de l'équipe ne fonctionne pas, le projet peut exploser.

Dans la seule phase études, un projet peut durer, suivant les cas de figure, entre neuf et dix-huit mois, parfois plus pour les grands projets. C'est long. Il y a plusieurs étapes importantes. Il y a l'étape de l'esquisse où l'on dit l'essentiel de la forme architecturale du projet, il y a l'étape du permis de

construire où il faut intégrer toute la réglementation, l'étape de l'avant-projet sommaire où les estimations arrivent, et c'est le premier juge de paix. Il y a ensuite la phase du projet détaillé, avant le lancement de l'appel d'offres. Le DCE¹ est un dossier très long à faire, très lourd, où toutes les disciplines sont représentées. Ce projet là est soumis à l'évaluation des entreprises et si on oublie des choses, on le retrouve au moment du chantier.

Durant le chantier, les entreprises en France, contrairement aux Etats-Unis, ont une responsabilité commune avec la maîtrise d'œuvre sur la réalisation, et peuvent donc être amenées à dire qu'elles ne sont pas d'accord avec les ingénieurs de la maîtrise d'œuvre. Et puis il y a les bureaux de contrôle, et puis on demande des expertises, etc. Ça peut bien se passer, mais souvent il y a des péripéties...

En ce qui concerne l'ingénierie, chacun a sa compétence bien spécifique. Dans la mesure où la maîtrise d'ouvrage a mis l'architecte en charge de mandataire de l'équipe, a priori les ingénieurs développeront leurs études dans le sens dans lequel veut aller le mandataire, sauf problème technique ou financier. Il arrive parfois que des ingénieurs s'entêtent sur des solutions qui, selon l'avis de l'architecte, mettent gravement en péril le projet. Si cela ne se passe pas bien, ça remonte au maître d'ouvrage. À ce moment là, le maître d'ouvrage a souvent tendance à écouter plutôt l'ingénieur parce qu'il amène des critères objectifs, parce qu'il explique pourquoi techniquement ça ne marche pas bien, pourquoi économiquement c'est plus onéreux. Si il fait confiance et si il écoute les arguments de l'architecte en se disant que les arguments esthétiques ou architecturaux sont aussi importants que les autres arguments, à ce moment-là l'architecte finit pas trouver une solution globale au problème. Mais s'il déjuge l'architecte, cela devient un vrai problème. Et ça se produit.

Je dis toujours, sous forme de boutade, qu'il n'y a jamais de problèmes techniques. Il y a des problèmes économiques. Il y a surtout des problèmes culturels, mais il n'y a pas de problèmes techniques. La technique est aujourd'hui d'une sophistication potentielle fantastique. Quand un ingénieur me dit que ce n'est pas possible, je lui propose de retravailler ensemble, je suis sûr qu'on va trouver une solution, et ça met une séance ou quinze jours, mais il y a toujours une solution. Parfois, il est vrai, il y a des solutions plus onéreuses. Mais un projet est un bilan global. Si la climatisation coûte plus cher que prévu initialement, l'architecte est seul capable de dire que là où il avait prévu du granit, finalement, il va mettre un béton lasuré, plutôt que

de défigurer le projet avec des gaines qui sortent partout en toiture. C'est à lui d'arbitrer par rapport à l'idée qu'il a développé dès le début du projet. On ne connaît pas tous les détails de la façon dont on construira un bâtiment lorsqu'on en dessine l'esquisse. Lorsque le projet du stade d'Istanbul a été retenu, bien que l'entreprise française avec laquelle on faisait équipe ait fait une offre dix pour cent au-dessus du moins-disant, le jury et le gouvernement turc ont dit « nous, on veut ce projet, alors vous faites dix pour cent d'économies, sinon vous ne l'aurez pas... ». Alors, l'entreprise a travaillé presque six mois avec nous pour trouver les économies sans changer l'aspect architectural. À la fois dans les méthodes de construction, à la fois en acceptant des sections plus grosses, nous avons mis en place toute une série de mesures qui ne défigurent pas la réalisation, mais qui, additionnées, ont permis à l'entreprise de faire les économies recherchées. Il est évident qu'il y a des négociations, des arbitrages à faire. Il est rare que le budget nous permette de faire tout ce qu'on a envie de faire dans tous les domaines. Quand Foster a fait sa tour à Hong-Kong, le maître d'ouvrage lui a dit que le prix n'importait pas, qu'il voulait le plus beau bâtiment du monde. Les clients comme ça sont assez rares.

En outre, il y a la réglementation, qui est une des contraintes majeures dans la conception d'un projet.

4. L'intervention des utilisateurs, leur représentation et leur présence

Je n'ai pas parlé de l'utilisateur. Quand il est identifié dès le début du projet, il devient finalement le maître d'ouvrage.

Actuellement, nous faisons un projet pour le siège de « C ». C'est « C » qui est l'utilisateur et le maître d'ouvrage. C'est très clair : ce sont eux qui décident du système de climatisation qu'ils veulent dans leur bureau et c'est tout à fait logique. Pour prendre une décision sur certains locaux comme les salles de sport, les restaurants, etc., ils ont voulu consulter leur personnel. La conséquence a été une modification de programme par rapport à ce qu'ils imaginaient au départ, mais c'est d'autant mieux, si ça correspond à ce que veulent les gens qui vont travailler là plus tard.

La difficulté, c'est l'utilisateur que l'on ne connaît pas. Là, effectivement, c'est le maître d'ouvrage qui a la responsabilité de représenter l'utilisateur, soit parce que c'est lui qui plus tard va le trouver, dans les programmes de bureaux par exemple, soit parce que c'est lui qui a la responsabilité de

vendre les logements, d'en faire la commercialisation quand il s'agit de logements en accession. Et même si nous, par expérience, par comparaison avec d'autres maîtrises d'ouvrage, avec d'autres opérations, nous pouvons lui faire part de notre point de vue, la décision lui revient : en effet c'est lui qui à la fois dispose de l'engagement financier des investisseurs et qui, la plupart du temps, commercialise. C'est lui qui représente.

Mais la grande satisfaction, quand les gens habitent, travaillent, ou viennent dans nos bâtiments, c'est de voir qu'ils y sont bien... C'est pour obtenir cela que nous travaillons. C'est pour cela que nous avons été très heureux quand le Stade de France a été si bien reçu par tous les gens, alors que c'était loin d'être évident au départ. Je me souviens d'autre chose qui m'a fait plaisir : quand l'aile Richelieu du Louvre a été achevée, il y a eu un week-end portes ouvertes, je me suis mêlé aux gens qui visitaient et j'entendais des gens qui disaient « ça vaut la peine de payer ses impôts si c'est pour faire ça... ». C'est le compliment ultime !

Nous avons utilisé l'informatique comme outil de travail et de représentation commun aux différents partenaires. Si on n'avait pas eu l'informatique, les systèmes d'échanges avec l'armoire à plans pour superposer les plans des entreprises, etc., par couches, avec chacun la même discipline pour pouvoir utiliser le plan fait par les uns et les autres, le travail du Grand Stade aurait été beaucoup plus lent et nous n'aurions pas pu tenir les délais. Mais ce n'est qu'un outil, un outil de travail et un outil de représentation performant. Mais nous ne l'utilisons pas comme moyen de dialogue avec les utilisateurs. L'informatique permettra un jour, par la simulation, de bien faire prendre conscience aux gens de ce qui va se réaliser. C'est très important quand les gens ont l'impression d'y pénétrer. Mais méfions-nous aussi des pièges que représente ce type d'images. Les étudiants sont très friands d'images virtuelles, c'est très tendance ; les acquéreurs d'appartements sont subjugués quand on leur fait faire la visite de leur appartement, mais c'est toujours très joli dans l'informatique. Ça n'a pas réellement d'échelle, ça n'est pas l'espace concret. Ces images sont quasiment toutes des images de synthèse, et il y a beaucoup à travailler avec ceux qui font ces images pour exprimer l'idée que l'on a du projet. Le plus souvent, cependant, on n'y arrive pas bien, on n'est pas content parce que ce n'est pas l'image du projet qui sort. Une fois c'est l'éclairage, une fois c'est la couleur, une fois c'est l'angle, une fois c'est la matière, c'est telle chose qui est mise en valeur au détriment de telle autre, etc. C'est un outil formidable, mais ce n'est pas cet outil qui fait l'architecture. Il permet de mieux communiquer.

Je pense qu'il y a d'autres moyens, même s'ils ne relèvent pas d'un instrument de mesure fiable à cent pour cent, d'entrer en relation avec le public. Le Louvre, par exemple, et le Stade sont significatifs de ce point de vue-là. Sur la plupart des projets, l'architecte a une certaine vision de la manière dont va vivre le bâtiment, dans son quartier, dans son environnement. Il va en découler une certaine image qui va se développer auprès du grand public. Cette image-là, inconsciemment, elle se réfère à certaines valeurs que l'on porte en soi. Ces valeurs, quand on arrive à se les expliciter soi-même et ensuite à les partager avec la maîtrise d'ouvrage, c'est comme cela que prennent naissance les grands projets.

Pour le Stade de France, on voulait faire un équipement de loisirs, de sports, qui donne une certaine image du sport, qui ne soit pas une image de violence, de show-business mais au contraire une image de convivialité, d'affrontement amical. On voulait quelque chose d'ouvert, une tente comme quand on fait une fête à la campagne, et que les gens aient envie d'aller sous cette tente blanche. Je trouve que le Parc des Princes est un très beau bâtiment sur le plan architectural. Mais ce qu'on voulait faire est exactement l'inverse du Parc des Princes, qui est une coquille de noix refermée sur elle-même. Ça a donné cette forme là. La même idée aurait pu donner une autre forme. Cependant, le fait de partager cette idée avec ceux qui ont pris en charge le projet, côté maîtrise d'ouvrage, a été déterminant.

De la même façon, au Louvre, nous avions un maître d'ouvrage, Monsieur Biasini qui avait la confiance de Mitterrand. Biasini, l'homme des Maisons de la Culture, voulait que le Louvre soit accueillant pour un public qui n'est pas celui qui, de toute façon, fréquentera le Louvre, ces gens cultivés qui connaissent déjà bien l'histoire de l'art et qui vont au Louvre pour le plaisir de voir des œuvres. Il voulait que le projet architectural attire un public qui n'est pas savant, par le plaisir d'y être, par la façon dont les œuvres seraient mises en valeur et facilement accessibles. Cette idée, nous la partageons complètement, avec Pei, dès le départ. Concernant par exemple le passage Richelieu, qui est entre les deux cours, j'ai proposé que ce passage soit public et non pas intégré dans le musée comme prévu au départ, parce que ça permettait d'avoir des vues en profondeur à l'intérieur du musée, même si on ne visitait pas le musée. Cette sorte de vitrine était la meilleure façon de montrer le musée, pour que les gens qui ne le visitaient pas se disent « Tiens ! C'est beau ! Si on y allait voir, après tout. » Cette idée-là, on la partageait vraiment, c'était d'ailleurs le projet que

voulaient la maîtrise d'ouvrage et les conservateurs du Louvre. Michel Laclotte, indiscutablement, souffrait de ce que le Louvre soit dans un palais difficile d'accès, fermé, dont on ne voyait pas l'intérieur parce que le rez-de-chaussée est à deux mètres cinquante par rapport à l'extérieur. La pyramide était finalement le marquage clair et lumineux, aussi bien le jour que la nuit, d'une entrée qui est au milieu d'un espace où tout le monde peut aller. Une nouvelle place urbaine avec son monument et ses fontaines, il est évident pour tous que ce n'est pas interdit ni réservé, tout le monde peut s'y promener.

Au Louvre, nous passons beaucoup de temps à régler des contradictions entre les contraintes techniques et réglementaires et l'aspect architectural recherché. Nous avons travaillé en commun pour obtenir des adaptations à la réglementation. Ces dérogations ont été obtenues en contrepartie de compensations. Par exemple on n'a pas voulu faire des sorties de secours sortant par des trémies d'escalier en creux. On a mis des mois à trouver un système de temporisation du public dans un sas coupe-feu, avec un système d'alarme et, au niveau de la Cour Napoléon, une grille dessinée spécialement qui s'ouvre doucement, avec des garde-corps qui se développent en même temps que la grille pour que les gens ne tombent pas dans le trou... Un travail énorme, pour avoir cette compensation qui permettait cette solution. Voilà pourquoi un projet pareil est extrêmement compliqué à gérer, il faut une vraie ténacité pour ne pas abandonner et accepter qu'il y ait des escaliers de secours au pied des façades Napoléon III qui s'harmonisent avec le lieu.

Pour y parvenir, nous avons la vision d'ensemble du projet, les ingénieurs qui ont recherché des solutions pendant des mois, et un maître d'ouvrage qui nous soutenait. Ce qui nous a permis de tenir le projet au milieu des innombrables obstacles, aussi bien techniques que réglementaires qu'un tel projet ne peut pas ne pas rencontrer, c'est justement ce sentiment de rencontrer, ainsi, et seulement ainsi, les aspirations du public auquel ce projet était destiné.

Note

1 Dossier de Consultation des Entreprises

Sihem Jouini* Conception et interprofessionnalité dans et hors du projet

Dès la fin des années quatre-vingt, des secteurs comme l'automobile ou la chimie (pour ne citer que ces deux secteurs) ont vécu de fortes mutations des pratiques de conception suite à une modification profonde de la demande. Les métiers de la conception et du développement de produits se sont ainsi trouvés en crise et ont dû se restructurer pour répondre à cette nouvelle demande. L'une des principales manifestations de cette mutation a été la mise en avant de la fonction de projet. Ainsi, l'industrie s'est organisée de plus en plus en projets pour pouvoir développer de nouveaux produits et répondre à une demande changeante, évolutive et exigeante. La montée en puissance de la figure du projet et des modes de coordination nécessaires, ainsi que de l'acteur projet sont les principales formes visibles de cette mutation. Mais ces réorganisations ne se sont pas arrêtées là. La mise en place de processus de travail transversaux a déclenché la transformation des fonctionnements traditionnels des métiers dans l'organisation fonctionnelle. Il fallait réinventer de nouveaux dispositifs de capitalisation et faire circuler l'expertise dans un espace métier désormais éclaté sur les projets. Il fallait trouver de nouveaux espaces d'autonomie pour préparer les innovations sans en faire assumer les risques par les projets de développement.

Au cours des années quatre-vingt-dix, la compétition par l'innovation, loin de s'apaiser, s'est au contraire radicalisée en exigeant de la part des entreprises des capacités de conception de plus en plus importantes. L'avantage compétitif des entreprises s'est déplacé vers la capacité à développer un flux continu d'offres innovantes capables de stimuler la demande selon une approche proactive. Cette capacité s'appuie sur une réorganisation profonde de l'avant et de l'après projet touchant ainsi aux professions au-delà des projets en eux-mêmes. C'est cette dynamique des professions qu'il peut être intéressant d'interroger dans le cas de la construction, puisque là aussi la figure du projet est forte, et là aussi une stratégie proactive d'offres innovantes pourrait stimuler et orienter la demande.

* CRG-École Polytechnique et PESOR-Université Paris XI.

Cette communication s'appuie sur une recherche (Ben Mahmoud-Jouini et Midler, 1998)¹ portant sur les pratiques de projet et les processus de conception dans le Bâtiment. Dans le cadre de cette recherche, une douzaine d'opérations de bâtiment ont été analysées, présentées et débattues dans le cadre d'un groupe de réflexion (GREMAP) constitué de professionnels² et animé par des chercheurs. Ces projets ont également été l'objet d'échanges et de confrontations avec des chercheurs du Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique (CRG) au sein de l'Équipe de Réflexion sur l'Ingénierie de Conception (ERIC). Cette équipe regroupe des chercheurs qui s'intéressent aux mutations des pratiques de conception dans divers secteurs de l'Industrie qui ont fortement modifié leurs pratiques de projet ces dernières années. Cette instance nous a permis de confronter les pratiques de projet dans le Bâtiment aux pratiques dans des secteurs qui ont vécu des situations similaires à celles que rencontre actuellement l'ingénierie dans le secteur de la construction. Cette communication se situe ainsi dans une approche gestionnaire.

Nous explorerons la notion d'interprofessionnalité à l'échelle du projet et la coordination que cela nécessite. Nous examinerons ensuite l'interprofessionnalité au-delà du projet en lui-même dans le but d'explorer la question de l'avant et de l'après projet. Enfin pour terminer et compte tenu de l'objectif de ces rencontres qui est de dégager des axes de réflexion qui pourraient être intégrés dans un programme de recherche sur les pratiques de conception et la maîtrise d'œuvre, nous concluons sur l'identification de certaines questions, qu'il nous semble intéressant de traiter dans le cas de l'ingénierie.

Précisons l'usage du mot projet dans notre réflexion : en effet, nous adoptons ce terme au sens de processus de conception global qui va donc au-delà de la phase instituée dans les plannings de bâtiments.

1. L'interprofessionnalité au niveau du projet : du projet à la profession

1.1. L'intégration des pôles de compétences Nous avons pu voir, à travers les projets analysés, que la conception d'un bâtiment implique l'exploration de six domaines ou pôles de connaissances.

Le premier pôle est le domaine urbain qui comprend, entre autres, le domaine foncier. Le second est celui des fonctionnalités que devra offrir le bâtiment. Ce pôle regroupe ainsi les usages auxquels devrait répondre l'ouvrage. Le troisième est le domaine financier. Le quatrième est le

domaine architectural et technique et le cinquième est le domaine de la réalisation.

L'intégration de ces cinq explorations et leur coordination est nécessaire. C'est le sixième domaine. Ce sont donc ces six pôles de compétence qui constituent l'espace de conception de la construction. (*Figure 1*)

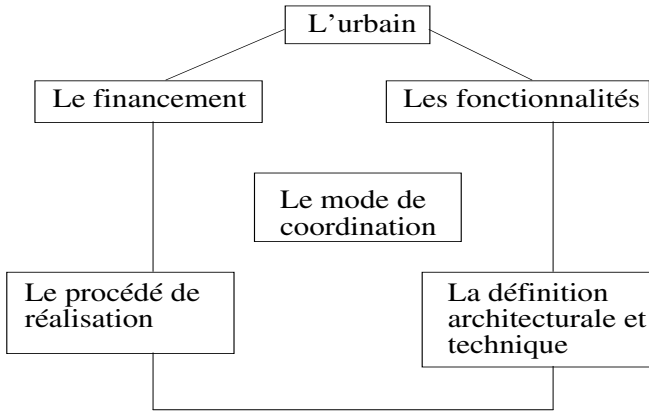


Figure 1 L'espace de conception.

Nous avons choisi de retenir une modélisation qui ne correspond pas au découpage professionnel existant. C'est-à-dire qu'il n'y a pas forcément un acteur unique responsable de l'exploration de chaque domaine : un domaine peut-être le lieu d'interaction de différents acteurs et un acteur peut intervenir au niveau de différents domaines à la fois. En effet, les processus de conception analysés ont montré que les connaissances mobilisées pour l'exploration des différents domaines ne se situent pas exclusivement au niveau des professions habituellement en charge de ces activités et rémunérées en conséquence. Le choix de cette modélisation s'explique ainsi par le fait que nous mettons davantage l'accent sur les pôles de compétences nécessaires au processus de conception que sur les professions qui y participent et les acteurs qui les représentent.

Cette modélisation permet de rendre compte du fait que la qualité du projet, donc la qualité de l'objet (du bâtiment, de l'équipement, etc.) dépend de la qualité de l'exploration et de la maîtrise des différents domaines. L'intégration et la coordination des cinq pôles de compétences étant un

domaine particulier. Attardons nous un instant sur ce dernier. Que signifie coordonner et intégrer les différents pôles de compétences ?

L'intégration consiste à mettre en cohérence des professions différentes selon une certaine temporalité. Les dysfonctionnements dus à la séquentialité des interventions dans les projets ne sont plus à démontrer. Nous avons exploré, dans le cadre de la première partie de la recherche GREMAP, une intégration des composantes du projet selon une temporalité simultanée ou parallèle. Le résultat peut se résumer ainsi :

- L'importance de la fonction intégration est primordiale pour la qualité du résultat. Lorsque cette fonction n'a pas été assurée, il s'en est suivi des dysfonctionnements nombreux et importants.

- Dans le milieu professionnel, le débat se cristallise sur la question de savoir qui va occuper cette fonction. Or les résultats de notre recherche montrent que différentes réponses sont possibles en tenant compte de différentes situations de projet. Nous avons constaté que la coordination a parfois été prise par un ensemble d'acteurs qui évoluent de manière cohérente et en continuité. Il s'agit soit d'un tandem maître d'ouvrage-maître d'œuvre, qui a pris en charge cette coordination du début jusqu'à la fin ; soit d'une équipe qui a évolué entre le début et la fin, le relais s'étant à chaque fois bien passé. Ce qui nous semble important, c'est que cette coordination a été assurée selon des modalités différentes et au-delà des formes contractuelles qui désignent la personne responsable de cette coordination. Il est ainsi important d'insister sur l'importance des réseaux informels mobilisés pour assurer cette intégration. Nous assistons ainsi à la coexistence de formalismes souvent contraignants et pénalisants qui ne facilitent pas à priori une intégration concourante, avec des relations et des réseaux informels qui permettent de dépasser ces contraintes.

Comme nous l'avons signalé plus haut, la qualité et la réussite du projet dépend aussi de la qualité des différentes explorations relatives aux cinq autres domaines. La qualité dépend donc de la connaissance des marges de manœuvre et des critères d'évaluation liés à chaque domaine exploré. Une bonne exploration d'un pôle de compétence explicite l'élasticité des variables impliquées, comme par exemple le type d'environnement urbain adapté à l'ouvrage en question, les types de problèmes qui peuvent être rencontrés, jusqu'où l'on peut aller pour les dépasser, etc. Ceci nous conduit à passer de l'échelle du projet à l'échelle de l'espace de connaissances ou du pôle de compétence. Commençons par montrer comment le projet nourrit ces espaces.

1.2. L'apprentissage dans le projet Chaque projet est singulier et permet de développer de nouvelles questions et de nouvelles explorations. Des connaissances nouvelles sont donc ainsi souvent produites à l'occasion d'un projet. Bien plus, le projet va générer souvent plus de connaissances qu'il n'en faut. En effet, au hasard des explorations, certaines pistes seront abandonnées après avoir été instruites générant ainsi de nouvelles connaissances non formalisées, fortement contextualisées et non approfondies compte tenu des contraintes du projet.

Ces connaissances sont ainsi rarement exploitables pour un autre projet, compte tenu de leurs formes et du fait qu'elles ne sont pas capitalisées sauf à travers les individus qui ont participé à leur production.

Il s'agit donc de trouver des dispositifs de capitalisation des connaissances ainsi développées. L'un de ces dispositifs serait de créer et de valoriser des rôles de capitalisation des connaissances développées dans les projets. Les titulaires de ces rôles, ces « seniors de compétences ou référents » (Charue-Duboc et Midler, 1998) seraient responsables de la circulation de ces expertises et de leur évolution. Ces rôles pouvant se situer aussi bien au niveau d'un acteur unique (maîtres d'ouvrage, agence d'architecte, bureau d'études, entreprise de travaux, etc.) ou d'un réseau de partenaires. Ceci soulève la question fondamentale du périmètre de l'objet de capitalisation et des formes de partenariat capables de stabiliser ces réseaux.

2. L'interprofessionnalité en dehors du projet : de la profession au projet

L'interprofessionnalité selon un mode concourant exige des compétences plus fortes de la part des différents acteurs, ce qui revient à maîtriser des modèles en œuvre dans l'espace de connaissance en question. Cette affirmation s'oppose à l'idée répandue que travailler ensemble de manière simultanée et anticipée produit une situation de polyvalence généralisée. En effet, l'interprofessionnalité concourante exige des compétences renforcées parce qu'elle exige des professionnels un mode d'intervention différent du mode habituel séquentiel puisque les contraintes et les problèmes apparaissent à des moments différents et selon des formes différentes. En effet, l'ordre dans lequel les questions sont posées est bouleversé, ce qui ne manque pas d'avoir un effet sur le contenu et la précision des différentes contributions. Maîtriser l'ingénierie de structure par exemple, suppose la connaissance des modèles de résistance des matériaux sous-jacents, la

connaissance de leurs conditions d'application, de leurs limites, de leurs possibilités d'évolution, etc. Cette maîtrise suppose également la connaissance des interactions que peut entretenir cette ingénierie avec d'autres et la maîtrise des modes de négociation qui s'appuie sur l'explicitation des critères d'appréciation et d'évaluation en vue d'atteindre le compromis qui sera le projet. Cette explicitation fournissant la base objective à la négociation.

Nous avons pu constater dans d'autres secteurs de l'industrie que le projet n'est pas le seul lieu de l'interprofessionnalité. Cette dernière peut ainsi s'exercer dans de nouveaux espaces qui contribuent à la préparation du projet. Considérons les espaces de création collective en amont des projets comme par exemple l'avant-projet (Ciavaldini, 1996), les réseaux multi-métiers hors projet (Moisdon et Weil, 1998) ou les lieux de développement de solutions techniques (Lenfle, 2001). Ces espaces réunissent des acteurs de métiers différents, qui interagissent habituellement dans le cadre d'un projet avec un produit final identifié. Dans ces espaces, ces acteurs travaillent ensemble sur une question qui serait mobilisée dans un projet ultérieur et qui a la spécificité d'engager des interactions fortes entre les professions. Ainsi, chaque acteur contribue au développement d'une connaissance nouvelle : plate-forme technique, solution technique mettant en œuvre un produit et des usages possibles, « demi-produit » ou concept. Le bon fonctionnement de ces espaces nécessite le maintien de leur autonomie par rapport aux projets qu'ils préparent et la valorisation des rôles des participants à cette création de connaissance.

N'étant pas soutenu par un produit en finalité, l'organisation de l'interprofessionnalité en dehors des projets nécessite l'existence et la formulation d'une volonté stratégique qui va contribuer à la définition des connaissances à constituer en amont et en aval des projets (par la préparation et la capitalisation).

3. Quelques voies de réflexion

Une première voie pourrait être celle de l'étude des dispositifs organisationnels de préparation en amont et de la capitalisation en aval des projets, en tenant compte des caractéristiques organisationnelles des structures de maîtrise d'œuvre (la fragmentation, la taille, etc.).

Une seconde voie liée à la précédente consiste à définir des objets de la capitalisation et de l'exploration amont ou préparation. À travers quel objet

ou concept, par exemple, va-t-on s'intéresser au segment de clientèle constitué par les personnes âgées ? Cette exploration pourra être mobilisée dans des projets aussi différents qu'une maison de retraite, des appartements pour personnes âgées, un service de gériatrie, etc. Nous pouvons prendre également l'exemple d'un concept technique tel la maîtrise d'un matériau.

Enfin, quels seraient les cadres organisationnels qu'on pourrait imaginer pour stabiliser ces réseaux et ces partenariats sources de création de connaissance collective puisque responsables de la capitalisation et de la préparation des projets ?

Notes

1 Recherche menée avec Christophe Midler, Directeur de recherche au CNRS, CRG École Polytechnique.

2 Entreprises, ingénierie, et membres du PUCA qui a subventionné cette recherche.

Références

Ben Mahmoud-Jouini S. et Midler C., 1998, *L'ingénierie concourante dans le Bâtiment. Synthèse des travaux du GREMAP*, PCA, Paris, 230 p.

Ben Mahmoud-Jouini S. et Midler C., 1998, *Crise de la demande et stratégies d'offre innovante dans le secteur du Bâtiment*, Rapport de recherche.

Charue-Duboc F. et Midler C., 1998, *Le développement du management de projet chez Rhône Poulenc*, Rapport de recherche pour Rhône Poulenc, juillet.

Ciavaldini B., 1996, *Des projets à l'avant-projet : l'incessante quête de réactivité*, Thèse de doctorat de l'École des Mines de Paris, Spécialité Ingénierie et Gestion.

Lenfle S., 2001, *Compétition par l'innovation et organisation de la conception dans les industries amont. Le cas d'Usinor*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion de l'Université de Marne-la-Vallée.

Moison J.-C., Weil B., 1998, « Capitaliser les savoirs dans une organisation par projets », *Le Journal de L'École de Paris*, n°10, avril, p 17-24.

Patrice Godier* Coordination et coopération dans les grands projets urbains et architecturaux en France et en Espagne

Dans des systèmes complexes et multiprofessionnels, qu'il s'agisse de production urbaine ou architecturale, la coordination est un enjeu constant pour anticiper les conflits, les résoudre ou organiser les pratiques des intervenants. La plupart des difficultés rencontrées s'appuient sur les contraintes particulières au mode de construction, à savoir que l'on fabrique pour l'essentiel des prototypes et que doivent s'accorder des logiques politiques et professionnelles hétérogènes dans un contexte de forte incertitude. Dans ces conditions, les modes de coopération deviennent rapidement problématiques pour gérer la complémentarité des tâches et leur synchronisation. À l'heure où de profondes mutations techniques et économiques affectent ce secteur et nécessitent une recherche optimale de qualité et de contrôle des coûts, la quête d'une meilleure rationalisation pour la gestion des interfaces, de l'amont à l'aval, devient un enjeu capital de production.

1. Le cas des grands projets

Appliquée aux cas des grands projets urbains et architecturaux, la problématique des modes de coordination et de coopération fait apparaître certaines similitudes dans les réponses apportées à cet enjeu par la France et l'Espagne. En effet, une étude portant sur l'analyse comparée des dispositifs et des professions engagés dans la production de quatre grands projets architecturaux et urbains montre que, sur ce registre, plusieurs formes de coordination et de régulation se combinent de manière commune des deux côtés des Pyrénées (Chadouin, Godier et Tapie, 2000). Que ce soit à Bilbao (un projet de régénération urbaine), à Paris-Bercy (l'aménagement d'un quartier), à Bordeaux (la construction du Tribunal de Grande Instance) ou à San Sebastián (l'édification du centre culturel Kursaal), les manières de travailler et de coopérer tendent à s'unifier. Un constat qui nous invite à penser, plus globalement, que les grands projets reflètent plus que

* ARD, École d'Architecture et de Paysage de Bordeaux.

d'autres, au-delà et malgré les différentes cultures nationales, une internationalisation des pratiques¹.

Dans ce cadre, l'analyse spécifique des mécanismes de coordination et de régulation que nous développons dans cet article et qui constitue une des convergences mises à jour au cours de notre enquête, révèle quatre formes communes aux différentes situations observées en France et en Espagne. Ces différentes formes reposent successivement sur l'intégration par les finalités, élément de régulation essentiel qui détermine le sens des projets ; la rationalisation et la distribution des tâches et des responsabilités par le biais de procédures ; l'articulation des expertises par complémentarité des tâches et des fonctions et enfin l'importance des réseaux informels qui tissent les liens entre acteurs.

2. L'intégration par les finalités

Le cas des grands projets urbains illustre l'importance de l'identification et du maintien de la cohérence des finalités de l'action tout au long d'un processus nécessairement long.

La formulation de chartes, de plans ou de tout autre document indicatif contribue à mobiliser élus et politiques appartenant à plusieurs collectivités territoriales, investisseurs privés, aménageurs, groupes de pression autour de valeurs communes qui dépassent les seuls intérêts particuliers. À Bilbao, un montage politico-administratif composite, associant le privé, le public et le milieu associatif, intègre les forces vives locales dans le cadre d'un plan de développement urbain préparé comme une véritable stratégie d'entreprise. La régulation passe par une nouvelle manière de gérer les affaires de la cité, une gouvernance au ton et au teint bien particulier, qui réunit pour la première fois les libéraux, représentés dans une association intitulée « Métropoli 30 »² et les nationalistes du principal parti basque (le PNV). Et l'on est frappé par la continuité d'un discours martelant l'incontournable obligation du changement pour les acteurs du projet, quelle que soit leur position.

À Paris-Bercy³, la régulation du projet utilise largement les documents de planification pour arrêter les finalités d'intervention sur le secteur et infléchir la politique urbaine antérieure. La Ville de Paris et l'Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR) définissent de concert les finalités attendues, s'imposant à l'État et aux organes administratifs compétents dans le domaine. Le discours par la suite se recentre sur la partie publique du

projet, parc et front de parc pour mettre en exergue la réussite de la méthode et de l'opération.

Pour le Tribunal de Grande Instance de Bordeaux⁴, l'expression de la finalité est primordiale, revenant comme un slogan : changer l'institution judiciaire et rénover son patrimoine. Une institution de la république est en jeu et personne n'a de doutes sur l'intérêt de son évolution quand les mots d'ordre sont transparence, efficacité, équité. Tous les choix patrimoniaux sont validés par de nombreuses études, du global (la carte territoriale des équipements) au local (les sites d'implantation) mettant en cohérence finalités et moyens. Une ligne de changement est parfaitement tracée.

Pour le centre culturel Kursaal à San Sebastián (Opéra et palais des congrès)⁵, le discours a eu beaucoup plus de difficulté à s'imposer malgré la clarté de l'objectif à atteindre : faire de cette ville balnéaire la capitale culturelle du Pays basque. Concurrencée par le musée Guggenheim de Bilbao, la pertinence du projet en est amoindrie, au risque d'apparaître comme le caprice d'élus locaux.

Les finalités attendues confèrent un caractère exceptionnel aux projets. Leur envergure, leurs enjeux, leur irréversibilité déterminent chez les acteurs le sentiment de participer à une œuvre hors normes, ce qui n'évacue pas les difficultés ou les conflits. Si la mobilisation idéologique a perdu de sa force, celle par projet, sélective et élective, garde un attrait pour des motivations professionnelles et souvent pour des raisons stratégiques. Traduit à l'échelle des projets, ce type de régulation fondé sur la croyance en un changement, a un relais opératoire dans la création d'organismes de missions, émanation directe d'un accord politique, auxquels on confie la représentation d'une politique urbaine ou patrimoniale (à l'exemple de la société d'économie mixte, SEMAEST, pour Paris-Bercy, de la structure publique d'aménagement Ria 2000, pour Bilbao ou de la DGPE⁶, organisme interne au Ministère de la Justice pour le TGI de Bordeaux).

3. Procédures et gestion de la coordination

Les procédures sont des moyens d'organiser à la fois les processus d'ensemble, les relations entre acteurs en désignant leur rôle et les modalités d'intervention sur les territoires. Leur évidence et leur continuelle présence ne doivent pas masquer leur fonction en tant que règles de conduite et support pour établir des compromis. Si des procédures permettent momentanément la coordination de pratiques hétérogènes et

conflictuelles, elles se confrontent constamment aux stratégies des acteurs. Le paradoxe est qu'elles résolvent rarement la coordination et qu'elles s'avèrent indispensables pour instituer les repères nécessaires à l'action.

3.1. Le concours international : articuler global et local À des degrés divers, les quatre projets utilisent le concours international. Il s'adresse à des architectes concepteurs, valorise la création architecturale comme esthétique du changement et donne une identité au projet. Les esquisses ou intentions sont fréquemment jugées pour donner forme à des enjeux de grande envergure : il constitue un laboratoire d'idées. La finalité est de se placer sur l'échiquier international par le recrutement d'architectes de grand renom, vocation explicite pour les deux projets espagnols. Cette stratégie se heurte aux contingences locales et rend concrètement la coordination plus délicate pour de multiples raisons, liées aussi bien à la distance culturelle, à la distance physique qu'aux différences réglementaires.

Le projet urbain de Bilbao est l'archétype de cette tension entre global et local sur plusieurs plans : plan culturel, le musée Guggenheim s'affronte à l'identité basque et à la tradition industrielle de Bilbao ; plan organisationnel, la conception est déléguée à l'international, la réalisation au local ; plan économique, les meilleures entreprises sont recrutées mais la préférence locale joue pour revigorer une province soucieuse de créer des emplois.

Le TGI de Bordeaux montre sur un autre aspect ces difficultés où l'on voit que l'agence britannique Rogers, en charge de la conception du projet, n'a pas la même représentation de ses missions que le client, rendant les négociations difficiles. Elle se heurte aussi aux habitudes des entreprises françaises, situation perturbant la réalisation de l'ouvrage.

Généralement, les décideurs ont répondu en partie à ces difficultés par l'association systématique d'équipes techniques locales à dominante urbanistique ou ingénierie constructive suivant la nature des projets. Ces liens sont une garantie minimale pour la réalisation des ouvrages et leur insertion dans les contextes locaux.

3.2. Distribuer et organiser les tâches Pour les projets urbains, la répartition stratégique des rôles est un mode essentiel de distribution des prérogatives des uns ou des autres : délégation de missions à des organismes experts créés de façon plus ou moins durable ; appel à des expertises extérieures contrebalançant le pouvoir des administrations ; concours d'investisseurs et de concepteurs.

À l'exception du projet stratégique de Bilbao, ce partage des tâches et des modes opératoires correspondants est encadré par des procédures. Bercy y a recours non seulement pour déterminer les objets initiaux (SDAU, Plan Programme pour l'est parisien) mais aussi pour circonscrire le périmètre de la zone à aménager et son contenu. La procédure ZAC répartit les prérogatives entre acteurs publics et privés et crée des règlements, autant de références pour articuler les relations entre acteurs. Cette régulation procédurale inhérente à l'établissement d'une ZAC est complétée par la confection d'un cahier des charges architectural. Il institue une traduction du plan règlement en plan règle du jeu architectural au nom de la qualité et de la continuité urbaine. Ce système de ZAC est regardé avec intérêt du côté espagnol moins habitué à cette manière de faire où procédure se confond avec méthode d'intervention urbaine et conséquemment devient méthode de coordination.

Pour des projets architecturaux, la gestion des contrats et des missions est beaucoup plus stricte dans le cadre des règles et des lois existantes : loi de l'édification en Espagne, décrets sur l'ingénierie de 1973 puis loi sur la maîtrise d'ouvrage publique en France.

Pour le Kursaal, conformément à la réglementation en vigueur, l'agence d'architecture espagnole Moneo a l'entière responsabilité de l'ouvrage. Mais, de manière exceptionnelle et avec tous les égards dus à l'auteur du projet, on compense ce pouvoir par la mise en place de dispositifs de contrôle techniques et économiques, prestation de service confiée à des bureaux d'ingénieurs. Situation nouvelle, potentiellement conflictuelle, quand on connaît le poids des architectes supérieurs dans le système constructif espagnol. C'est l'indicateur d'un réaménagement des rôles entre professions et l'instauration d'une bipartition marquée du processus entre le conceptuel et la conduite de projet.

S'adossant aux décrets d'ingénierie de 1973, la DGPPE (organisme de mission du Ministère de la Justice chargée des constructions nouvelles) négocie avec l'agence britannique Rogers sa mission et ses honoraires. Conservant une très forte responsabilité sur la réalisation de l'ouvrage, l'agence Rogers n'a pas pour autant une position hégémonique. Elle a des partenaires locaux (bureaux d'études techniques, économistes) avec lesquels elle doit composer (la direction de chantier a été longue à se mettre en place) et surtout elle a face à elle un mandataire, représentant des entreprises qui négocie pied à pied les contrats, les modifications du projet ou sa mise au point définitive.

La dévolution des marchés de travaux des entreprises entre dans cette stratégie de définition de la coordination pour le chantier. Pour le Kursaal, le client innove en la matière avec une autre procédure que l'entreprise générale : lots séparés et regroupements partiels. Avant, ce qui relevait d'un seul acteur (l'entreprise générale) est démultiplié (on négocie lot par lot) et recentré sur le client et ses assistants techniques. L'espoir est de réaliser des économies : la conséquence est que la coordination y est beaucoup plus complexe.

Pour le TGI, une voie nouvelle est utilisée dans le système français, la procédure combinée : lots séparés et mandataire commun. Cela contribue à une augmentation sensible des interfaces et des négociations : c'est l'occasion de conflits plus nombreux et le sentiment pour les protagonistes d'une perte de repère dans les responsabilités des uns et des autres. Pour le client, c'est une forme de centralisation des décisions dont la limite est la taille et la complexité des opérations.

L'on sait déjà l'importance que prennent les procédures dans le système français, à fortiori pour la commande publique : le système espagnol plus habitué aux règles coutumières tend sur le cas du Kursaal à s'en approcher. Les procédures expriment alors ces tentatives d'éclairer les règles du jeu. Dans les deux cas précis, elles recentrent le pouvoir de décision et de contrôle en faveur du client au risque d'effets pervers encore peu maîtrisés.

4. Expertises et complémentarité professionnelle

Le monde du bâti a ses traditions et ses métiers dans le domaine de la construction, de la conception, de la mise au point technique et plus récemment de l'urbain. En Espagne et en France, le poids des corporations est sensiblement différent. En Espagne, l'articulation architecte supérieur-architecte technique (anciennement nommé *aparejador*) est au cœur du dispositif programmatique, conceptuel et constructif et les architectes ont naturellement investi les fonctions urbaines. En France, architectes et ingénieurs se partagent les prérogatives sur l'objet bâti. Dans les deux pays, ces professions ont vu s'adjoindre d'autres spécialistes par scission interne ou venant d'autres univers professionnels. Culturellement, les professionnels savent ainsi ce que fait l'un ou l'autre.

4.1. Standardisation des qualifications : le monde du bâti Nombre d'acteurs font référence à la codification des missions, des fonctions et

autres rôles professionnels pour décrire le partage des tâches et leur relation. Dans le domaine urbain, la production des documents d'orientation et de planification est essentielle mais n'est pas attachée aux prérogatives exclusives de professionnels : les compétences requises sont diversifiées, d'horizons disciplinaires variés et la concurrence entre groupes y est vive. Dans le domaine architectural et constructif, les rôles et les missions sont répertoriés par la loi et plus contraignants. Dans les deux situations, ce qui a marqué l'évolution de ces systèmes est la spécialisation. Si la spécialisation est une garantie face au risque, elle augmente en contrepartie les exigences de coordination et de traduction entre les acteurs dont la continuité et l'intercompréhension sont rendues moins évidentes. D'autres mécanismes que la seule complémentarité technique des rôles et des tâches sont en jeu pour assurer ces liens et gérer les conflits.

4.2. Communauté d'expérience : la maison commune Architectes-urbanistes, architectes concepteurs, architectes de chantier ont les mêmes racines professionnelles bien qu'exerçant de façon autonome des fonctions singulières. Venant de souches traditionnelles de la production du cadre bâti, des liens culturels perdurent et permettent des agencements au nom d'une histoire commune. Cette tradition facilite en partie les connexions entre acteurs par un même langage, une même posture ou une même réflexion sur les actions ou objets produits. Bilbao et Bercy pour les architectes comme pour les ingénieurs montrent le poids de cette lignée pour organiser dans la durée les projets. Le Kursaal est aussi exemplaire de cette capacité d'intégration des professionnels au projet, par l'appartenance à la même corporation : les architectes donnent une cohérence au processus de la production, de la programmation au chantier. La répartition des responsabilités n'y est pas problématique même si cela peut créer des tensions, car le spécialiste, principalement chez les architectes, est perçu vis-à-vis de son propre camp comme un être hybride qui a abandonné la compétence d'origine.

4.3. Négociateur : une dimension de l'activité professionnelle Pour beaucoup, cette spécialisation s'est accompagnée de l'apprentissage d'une compétence de négociation. Elle est très sensible dans le domaine urbain où le jeu des acteurs, le traitement des opportunités, la gestion des conflits, le temps long des projets, obligent les chargés de mission à des négociations serrées. Maintenir et créer du lien fait aujourd'hui partie de la conception

des rôles professionnels des deux côtés des Pyrénées pour les architectes comme pour les ingénieurs. À Bilbao ou à Bercy, cette capacité est systématiquement requise pour concilier les programmes aux conjonctures ou les programmes entre eux. Pour le Kursaal et le TGI, la négociation, quelquefois le conflit, fait partie du mode de relation dominant entre techniciens d'horizons diversifiés. Cette capacité de négociation est interne aux systèmes d'expertise alors que le rapport aux usagers est plus lointain. Enfin, pour les architectes concepteurs, notamment, cela veut dire articuler un savoir créer, un savoir gérer et un savoir négocier.

4.4. Métiers de la régulation Ces projets, chacun dans leur domaine, sollicitent des fonctions de coordination spécifiques. Des organisations ou des professionnels sont explicitement mandatés pour créer du lien et définir le liant.

À Bilbao, la multinationale « Andersen Consulting » (devenu aujourd'hui « Accenture ») réunit les intérêts présents à l'aide d'une méthode de participation collective, inspirée des organisations organisationnelles dans le monde de l'industrie. Plus classiquement, Ria 2000 a en charge de rendre opératoire des décisions d'investissement dans le cadre d'une planification spatiale ; fonction classique de l'aménageur mais situation originale en Espagne. En revanche, l'absence de coordination architecturale entre les différents projets marque une grande hétérogénéité des formes et reflète la diversité des choix esthétiques comme si la modernité consistait à multiplier les signes et à les mélanger.

L'architecte coordonnateur de Paris-Bercy est une autre forme de ces métiers de la régulation. Il opère la continuité matérielle entre directives urbanistiques et projets architecturaux par la définition d'un cahier des charges spatial, destiné à ordonner espace urbain et espaces publics.

Maîtrisée en interne dans le cas de l'aménagement de la partie publique, cette fonction est davantage contestée dans le cas de la partie privée car selon certains elle reste trop soumise à des contingences de rentabilité financière ; l'éthique du rôle est remise en question.

Au Kursaal, les techniciens ingénieurs sont désignés comme ayant la responsabilité de la gestion du processus de production, entérinant de fait la césure entre l'œuvre architecturale et le processus de réalisation matérielle (conduite de projet). C'est une nouveauté dans le système espagnol centré sur le triptyque architecte supérieur, architecte technique, entreprise générale.

Le TGI de Bordeaux ne fait pas apparaître dans le processus technique de métier spécifique. Cette fonction est fractionnée entre de multiples entités : l'architecte de chantier, le directeur de chantier, le mandataire des entreprises, le pilote... Aucun acteur ne détient une position hiérarchique centrale dans le processus constructif. Soit qu'il ne possède pas de compétence technique spécifique ou une crédibilité suffisamment large pour être accepté ou bien encore en raison des rapports de force existants.

Enfin, on pressent pour les projets architecturaux, l'importance des intermédiaires techniques destinés à assurer le relais entre professionnels : ceux qui sont traditionnels dans le milieu - maquettes, plans à diverses échelles, comptes rendus de réunion de chantier - et ceux plus récents issus du développement de l'informatique. L'informatisation des plans est un outil pour gérer l'interactivité des tâches et permettre la continuité entre séquences de travail. Explicitement utilisée pour le projet Kursaal par l'agence Moneo, elle est plus sophistiquée pour le TGI par le biais d'une cellule de synthèse et de l'armoire à plans. Dans ce cas, son usage trop contraint par un univers relationnel conflictuel, a été en deçà des espérances mises en elle. Ces intermédiaires techniques s'affichent comme des supports de transaction de plus en plus nombreux mais ne sont que partiellement présents dans les phases de réalisation. D'autres plus originaux ont été élaborés et utilisés à la marge : la façade-modèle de Bercy construite en vue de matérialiser une norme à l'attention des architectes et des entreprises ; l'échantillon de la façade de verre au centre culturel Kursaal pour donner à l'ensemble de la population une vision réaliste du pari technologique.

5. Réseaux informels : fluidité et connivence

Il n'est plus possible d'ignorer que les systèmes tiennent aussi par la coordination informelle entre des acteurs qui se comprennent naturellement pour avoir à un moment donné partagé les mêmes idées ou fréquentés les mêmes lieux et entreprises. Les trajectoires ou positions de quelques personnes, marginal sécant ou relais deviennent des ressources dans les mécanismes de la coordination.

Le directeur de Ria 2000, un ingénieur spécialisé en urbanisme, s'est rôdé à cet exercice de planification urbaine en participant à l'office chargé du plan urbain à San Sebastián avant de rejoindre Bilbao. Préparant l'organisation de Bilbao Ria 2000, il constitue son équipe en mobilisant les experts

adéquats, architectes et ingénieurs, qui ont pu travailler antérieurement sur le site dans d'autres structures. Il y a là des professionnels socialisés au système local qui assurent une continuité dans le temps. Remarquons aussi la place de cet architecte successivement responsable de la réalisation du Plan général de la ville, puis chargé de mission à Ria 2000, puis élu à la municipalité de Bilbao. Cette continuité renforce l'efficacité du process en gardant la mémoire des intentions d'origine ou des évolutions.

À Bercy, le chargé de mission à l'APUR gère le dossier depuis la décision d'intervention, soit pratiquement depuis vingt ans. Ses relations avec le milieu professionnel parisien donne une cohérence aux interventions quitte à clore quelque peu le système par cooptation. Au Kursaal, l'architecte de la mairie organise le concours, puis dix ans plus tard partage la direction de chantier avec l'agence Moneo. Il a un rôle majeur d'intégration occupant des fonctions clés dans la gestion de la réalisation du bâtiment. Inversement le TGI ne présente pas la même continuité. Les personnes impliquées dans la gestion du processus ont fréquemment changé, ce qui perturbe le système et rend la situation plus conflictuelle.

6. Une coordination partagée et négociée

À l'issue de cette analyse, nous constatons que les finalités des projets, les procédures, les capacités des professionnels et les liens informels entre acteurs sont autant de ressources de coordination. Chaque projet les utilise de manière similaire pour réduire et non supprimer tensions et discordes. C'est la raison pour laquelle les clients (maîtres d'ouvrage) privilégient de plus en plus les fonctions liées à la décision et à la coordination en vue d'anticiper les conflits et de maîtriser la cohérence de leurs choix. Ils le font en utilisant une gestion plus poussée de la conduite des projets, basée principalement sur le partage et la négociation. Ainsi, sur ce point, l'exigence de coordination propre aux grands projets estompe les différences entre les différents contextes nationaux.

Notes

1 Quatre critères ont été utilisés pour déterminer les caractéristiques des projets retenus : l'échelle de l'objet et sa portée symbolique ; le volume de l'enveloppe financière engagée ; la présence de concepteurs de grande renommée et la volonté d'innovation. Le choix de travailler sur le double registre de l'urbain et de l'architecture, généralement traités de façon distincte, vise à appréhender des modalités d'action qui en réalité sont souvent complémentaires et

imbriquées. La prise en compte des différences mises en exergue par de nombreuses études nous a conduit à privilégier les manières de s'organiser (coopération et coordination) et de faire dans ces grands projets plutôt que la nature des savoirs et des spécialisations qui distinguent bien la planification urbaine de la démarche constructive.

2 « Metropoli 30 » est une association créée en 1991 à l'initiative du politique pour intégrer toutes les composantes de la société civile de Bilbao en amont du projet de revitalisation de la métropole : entreprises, banques et fondation, chambre de commerce, etc. Son rôle est celui d'un groupe de pression : animer, évaluer et communiquer le projet urbain de la métropole basque localement et à l'international. Un autre acteur important de ce grand projet urbain est « Bilbao Ria 2000 », la structure responsable de l'urbanisation des zones prioritaires (aménagement public).

3 La Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) de Paris-Bercy (1987-1999) qui s'étend sur 41 hectares comprend 3 secteurs : un parc de 13 hectares, un groupe de 1400 logements (le front de parc) et une zone de commerce et d'activités (un centre d'affaire consacré au vin et à l'agro-alimentaire), le fond de parc. Architecte coordinateur de l'opération : J.-P. Buffi.

4 Le Tribunal de Grande Instance de Bordeaux est ouvert depuis 1998. Auteur du projet : Richard Rogers.

5 Le centre culturel Kursaal de San Sebastián a été inauguré en 2000. Auteur du projet : Rafael Moneo.

6 Délégation Générale du Programme Pluriannuel d'Équipements.

Référence

Chadouin O, Godier P., Tapie G., 2000, *Du politique à l'œuvre, Bilbao, Bordeaux, Bercy, San Sebastián : Système et acteurs des grands projets urbains et architecturaux*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aigues.

Pascal Amphoux* Mission Conseil à Lausanne. Une expérience d'interprofessionnalité en actes

Le texte qui suit relate une expérience en cours reposant sur la mise en place d'un service d'informations et de recommandations urbaines auprès des maîtres d'ouvrage agissant à l'intérieur d'un territoire circonscrit (un quartier du sud-ouest lausannois). La première partie situe le contexte d'étude et de recherche dans lequel s'inscrit cette expérience, la seconde en décrit le mode de fonctionnement, la troisième fait un bilan actuel de son état d'avancement, la quatrième s'interroge sur trois sens de l'interprofessionnalité qui s'y joue.

1. Une charte paysagère sur un quartier délimité. Contexte d'étude et projet urbain

1.1. Étude et recherche La Mission Conseil dont il va être question s'inscrit dans le cadre d'une étude faisant l'objet d'un accord de coopération entre un institut de recherche et une municipalité.

Du côté de l'IREC (EPFL), cette étude est l'occasion de tester sur un projet urbain concret la pertinence opérationnelle :

- de résultats théoriques et pragmatiques énoncés dans des travaux antérieurs portant sur les usages, les pratiques et les représentations urbaines de la nature à Lausanne (Amphoux et Jaccoud, 1992-94) ;
- de principes de conception négociée que nous avons formalisés dans d'autres travaux portant sur l'évolution des processus de conception dans les domaines de l'architecture, de l'urbanisme et du paysage en Europe (Amphoux, 1997 ; Amphoux, 1998 ; Amphoux et Barbey, 2000) ;

Du côté de la Direction des Travaux de la Ville de Lausanne, elle est un moyen :

- de relancer un projet de « schéma directeur sectoriel » en suspens depuis plusieurs années sur le secteur sud-ouest de la ville, le Coteau de Cour, dans lequel la dimension paysagère et végétale de l'espace public doit jouer un rôle majeur ;

* Architecte, géographe, Institut de Recherche sur l'Environnement Construit, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, Centre de Recherche sur l'Espace Sonore et l'Environnement Urbain, Ecole d'Architecture de Grenoble.

– de tester la possibilité de mettre en œuvre de nouvelles procédures d'urbanisme concerté pouvant avoir une valeur généralisable sur d'autres secteurs de la ville.

1.2. Enjeux et objectifs D'un point de vue théorique, l'enjeu de ce travail est de contribuer à l'avancement de la réflexion sur les nouvelles procédures d'urbanisme actuellement expérimentées dans différents pays et inscrites sous le signe du « projet urbain » ou de la « planification stratégique », en privilégiant une échelle intermédiaire jusqu'ici peu prise en compte par ces nouvelles procédures, l'échelle du quartier d'habitations. D'un point de vue pragmatique, l'enjeu est de formaliser une charte urbaine et paysagère qui permette de préciser, de concrétiser et de rendre opérationnelles les intentions exprimées dans le schéma directeur, en inventant des procédures de coordination entre les trois principaux types d'acteurs qui sont propriétaires des terrains : des petits propriétaires privés, des grandes entreprises et les services techniques de la commune. Pour cela, trois objectifs principaux étaient énoncés par nos commanditaires¹ :

– « la formalisation d'un outil de référence, pour l'ensemble des acteurs, devant notamment comprendre un relevé du patrimoine paysager, une recherche sur les représentations et les attentes de la population, un projet d'ensemble détaillé du Coteau de Cour, un catalogue des types de jardins et configurations à promouvoir » ;

– « le développement, pour la commune, d'un projet catalyseur qui devrait servir d'élément générateur et mobilisateur pour l'ensemble du quartier : ce projet comprend deux volets, la reconnexion d'un cheminement piétonnier majeur traversant et drainant l'ensemble du Coteau de Cour d'Est en Ouest (environ 1,3 km)² et la réalisation d'un aménagement spécifique sur une parcelle centrale de ce cheminement » ;

– « la mise en œuvre et l'expérimentation, à mesure que l'étude avance, d'actions et d'instruments de formation, d'information et / ou de dialogue entre les différents acteurs et partenaires du Coteau de Cour ».

1.3. Méthode – trois approches conjointes et une mission parallèle Des trois objectifs précédents résultent les trois approches du territoire que nous avons proposées en retour et que nous menons conjointement :

– l'approche analytique a pour objectif d'identifier les qualités objectives du site : observer, relever, représenter ; elle restituera ses résultats

sous la forme d'un « Atlas », qui s'efforcera de développer des formes cartographiques classiques (évolution historique, structure paysagère, structure territoriale, typologies végétales, espaces-rues) et inédites (notamment concernant les qualités sensibles du coteau) ;

– l'approche heuristique vise une énonciation des pratiques sociales de ce territoire : écouter, enquêter, exprimer ; entretiens semi-directifs, groupes de consultation, itinéraires et parcours commentés visant à restituer la perception sensible du promeneur livreront leurs résultats sous la forme de « Récits », dans lesquels la photographie joue un rôle fondateur et quasi scripturaire.

– l'approche pragmatique a pour but de finaliser les intentions opérationnelles sur le paysage : générer, synthétiser, donner sens ; elle livrera ses résultats sous la forme d'un « Projet », qui comprendra d'une part une image de synthèse présentée sous la forme d'un plan de référence évolutif, accompagné d'un répertoire de propositions exemplaires portant sur des configurations typiques du coteau de Cour, d'autre part la mise au point du « projet catalyseur » autour du cheminement principal et de la parcelle dite du Grand Pré.

C'est dans ce contexte plus large que nous expérimentons, parallèlement aux trois approches précédentes, qui s'inscrivent dans le temps long d'une étude et de ses effets lents sur le territoire, deux « missions » spécifiques : la première est une mission photographique, confiée à un photographe professionnel, auquel il a été donné carte blanche pour réaliser, en connaissance de l'ensemble de la démarche et des résultats du travail, un portrait du Coteau de Cour en une cinquantaine d'images emblématiques ; la seconde consiste à mettre au point et à expérimenter un nouvel outil de conception négociée entre les opérateurs du Coteau de Cour et les gestionnaires de l'espace public : la Mission Conseil. Cet outil, comme on le verra, s'inscrit cette fois dans le temps réel de l'évolution et des mutations de ce territoire et engage, à divers titres, la question de l'interprofessionnalité.

2. La Mission Conseil. Un instrument de conception négociée

2.1. Composition de la cellule – Interprofessionnalité 1 La Mission Conseil est assurée par une cellule réunissant périodiquement, en fonction de la demande, les responsables des trois approches du territoire, qui sont respectivement architecte-urbaniste, architecte-paysagiste et architecte-géographe³.

A un premier degré, la cellule réunit donc trois compétences, renvoyant à trois disciplines de référence : l'urbanisme, le paysagisme et les sciences sociales. Mais à un second degré, l'activité de la cellule consiste à croiser non seulement trois professions mais surtout trois types de rapport à la profession : l'analyse, la recherche et le projet (l'analyse contextuelle, la recherche conceptuelle et le projet opérationnel).

Ceci pourrait amener à distinguer deux modes d'« interprofessionnalité » que la composition de l'équipe reflète. Le premier repose sur la mise en œuvre de ce que l'on peut appeler une « interdisciplinarité restreinte » (un nombre réduit de compétences à la fois proches et contrastées). Le second sur ce que l'on peut appeler l'« hybridation des pratiques » (cette hybridation consiste à impliquer dans un même processus de réalisation concret des activités incommensurables, entre lesquelles il n'y a pas de pondération à établir mais des convergences ou des divergences à exploiter : le diagnostic, la gestion et la création ; les activités de l'expert, du concepteur et du projeteur ; etc.

2.2. Objet de la Mission – Interprofessionnalité 2 Concrètement, la Mission Conseil est destinée à solliciter ou à répondre aux demandes des maîtres d'ouvrage les plus divers (privés ou publics) concernant le traitement des abords de projets architecturaux ou de chantiers en cours pour tout projet de construction inclus dans le périmètre quartier analysé. La Mission est conçue comme un échange de services et d'informations entre les responsables de l'étude et les maîtres d'ouvrage (et / ou les maîtres d'œuvre) :

– pour les responsables de l'étude, il s'agit d'améliorer la connaissance des projets en cours de réalisation sur le terrain, pour les intégrer en temps réel dans l'élaboration et la réactualisation du plan de référence évolutif qui doit déterminer le schéma directeur du secteur et la charte paysagère entre les différents acteurs ;

– pour les maîtres d'ouvrage, il s'agit de bénéficier d'un service de recommandations à la carte, qui porte très concrètement sur le traitement de leurs projets particuliers et qui leur permette en outre de prendre connaissance et d'y intégrer les principes directeurs d'ores et déjà énoncés au cours de l'étude.

Un troisième mode d'interprofessionnalité pourrait alors être distingué, qui touche cette fois plutôt la question des rôles et des statuts. Elle consiste à formaliser un protocole d'échange de services et d'informations entre des

opérateurs et des experts travaillant sur le même terrain (relocalisation) mais à des rythmes différents (le temps court des opérations et le temps long de l'étude).

2.3. Prestations offertes Formellement, nous avons tenté de limiter le service offert, dans le cadre de cette étude, aux prestations minimales suivantes :

- une réunion avec le maître d'ouvrage ou son représentant sur l'état d'avancement du projet concerné et sur les problèmes spécifiques que pose le traitement des abords ;
 - une réunion de la cellule Conseil autour dudit projet à partir d'une analyse des documents fournis et d'un retour sur le terrain ;
 - la production d'une note de synthèse, destinée à servir de référence commune à la mise au point définitive d'un projet et à sa réalisation.
- Chaque note de synthèse est précédée d'une lettre d'accompagnement et d'un document de présentation de la Mission rappelant respectivement le contexte d'étude dans lequel elle s'inscrit, son objet, les limites des prestations offertes et les suites possibles, attendues ou suggérées, de la mission.

2.4. Description de la note de synthèse Afin d'assurer une cohérence et, à terme, une comparabilité entre les missions successives, nous avons systématisé la présentation des notes de synthèse en deux parties principales : une partie écrite et une partie graphique.

La partie écrite consiste à synthétiser les intentions du maître d'ouvrage sur la parcelle concernée, telles qu'elles ont été énoncées au cours de l'entretien, et les intentions d'aménagement d'ensemble du Coteau de Cour, tel qu'il est envisagé dans l'état d'avancement de l'étude en cours. Cette partie écrite, délibérément concise (*cf. exemple en annexe*), comprend trois rubriques :

- une explicitation de la situation du projet dans le contexte topographique et végétal du Coteau de Cour ;
- la formulation conceptuelle de principes généraux et d'enjeux d'aménagement ; trois types d'enjeux sont systématiquement énoncés : un enjeu fonctionnel, un enjeu social et un enjeu sensible ; ce sont eux qui doivent fournir une base de discussion pour négocier et légitimer la pertinence ou l'impertinence des aménagements proposés ;
- l'énonciation concrète de propositions et recommandations d'aménagement sur la parcelle répondant aux enjeux précédents.

La partie dessinée qui propose, sous une forme délibérément schématique, une esquisse des principes formels de l'aménagement suggéré, comprend trois planches A4 qui illustrent les points précédents :

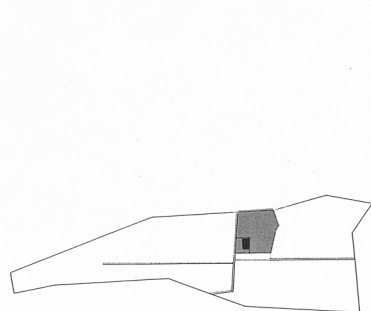
- une planche de situation précisant la position de la parcelle dans le Coteau (dont le périmètre est clairement délimité par trois voies de circulation de transit) (*illustration 1*) et dans son environnement proche (par exemple un regroupement de parcelles ayant une ambiance commune, par exemple une suite de séquences le long d'un cheminement public de traversée, etc.) (*illustration 2*) ;
- une planche esquissant de manière rigoureuse et volontairement délibérément schématique un plan-masse des aménagements de la parcelle (*illustration 3*), associé à un ou plusieurs schémas d'organisation de principe (exprimant notamment les modes d'articulation ou de progression entre espaces privés, semi-privés, semi-publics et publics) (*illustration 4*) ;
- une planche de coupes et détails comprenant notamment des plans schématiques, des coupes de principe ou des images de référence, qui peuvent tenir lieu de recommandations concrètes à ce stade d'avancement des études.

3. Reconnaissance acquise et légitimité en suspens. Bilan actuel de l'expérience

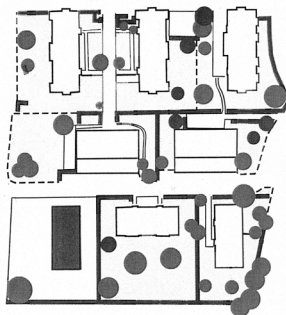
3.1 Un déficit culturel à combler Sept missions ont été effectuées à ce jour. Un regard rétrospectif sur ce travail permet de relever d'emblée la multiplicité et la diversité des problèmes que la cellule Conseil peut être amenée à affronter et à coordonner :

- diversité des acteurs consultés : quatre maîtres d'ouvrage et / ou maîtres d'œuvre privés (Résidence Cour de Rive, Centre de logopédie « Les Hirondelles », Nationale Suisse Assurance), un maître d'ouvrage public (Groupe Espace Public pour l'aménagement de l'avenue de Cour), un service technique de la ville (Plan Partiel d'Affectation Figuiers-Rhodanie, concours pour la Maison du Sport International) ;
- diversité du degré d'avancement des projets : un cas postérieur, un cas contemporain, quatre cas antérieurs à la mise à l'enquête ou à la demande de permis de construire, un cas antérieur à la programmation ;
- diversité des types, des échelles et des situations dans le périmètre du Coteau de Cour : deux parcelles situées au centre de gravité du Coteau de

Quartier de Primerose, situation stratégique dans le Coteau de Cour

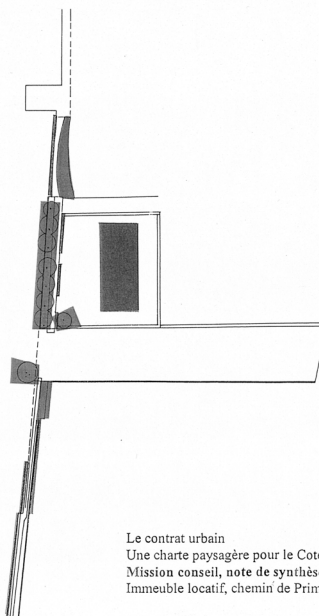


Caractère végétal du quartier de Primerose



Palier en herbe, haie taillée, arbre isolé

Les séquences du chemin piétonnier, liaison avenue de Cour, Grand-Pré, avenue de Rhodanie



Le contrat urbain
Une charte paysagère pour le Coteau de Cour
Mission conseil, note de synthèse du 08.11.99
Immeuble locatif, chemin de Primerose

Illustration 1 Plans de situation

Illustration 2 Séquentialisation d'un cheminement

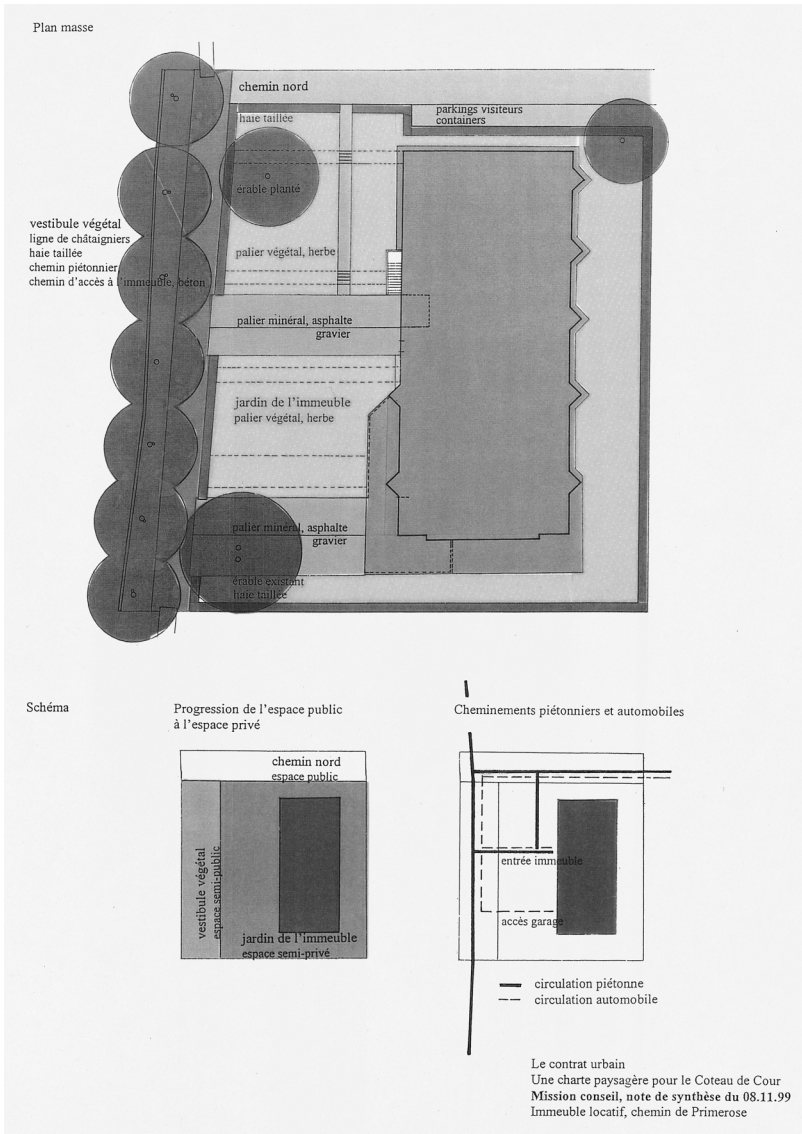


Illustration 3 Plan-masse

Illustration 4 Schémas de principes

Cour (à la croisée du grand pré et du chemin de Bellerive), deux situations limites marquant les entrées dans la ville (parcelle située à la tête ouest du quartier côté Maladière, av. de Cour sur la bordure Nord), trois immeubles résidentiels, l'extension d'une école, un immeuble de bureaux, un aménagement d'espace-rue, un plan partiel d'affectation, un programme de concours.

Une telle diversité nous a d'ores et déjà permis de prendre la mesure de la faiblesse des compétences et de l'attention qui est habituellement portée au traitement des abords des bâtiments projetés et à la valorisation des ambiances vécues dans les partis d'aménagement. La pertinence de la Mission Conseil et l'importance du rôle d'acculturation qu'elle est en mesure d'assumer se trouvent à ce niveau très largement confirmées. Il existe une vraie lacune, structurelle et culturelle à la fois, qu'il s'agit de combler.

3.2. Un instrument opératoire de « ménagement environnemental »

1/ On peut d'abord souligner le bon accueil de principe qui a été réservé à l'initiative. Tous les maîtres d'ouvrage sollicités nous ont reçu au cours de séances d'au moins deux heures. Aucun n'a refusé de nous présenter son projet, tous nous ont confié des documents de travail précis, voire des dossiers complets, et les discussions ont lieu dans un climat de confiance, entre concepteurs parlant le même langage. Le fait que la note de synthèse n'ait pas de valeur juridique, qu'il soit précisé que les recommandations faites peuvent être librement retenues ou rejetées et ne viennent pas s'ajouter à la somme des contraintes énoncées par les règlements d'urbanisme apparaît naturellement déterminant.

2/ Les premiers résultats obtenus sur le territoire sont plutôt encourageants et ont permis, dans un cas de créer une unité dans l'aménagement d'une série de jardins privés de villas mitoyennes, dans un autre cas de rendre possible la plantation sur une limite de propriété (ce qui réglementairement est impossible sans l'accord des deux propriétaires) d'un alignement d'arbres de haute tige destinés à long terme à créer une voûte végétale de grande échelle sur une servitude de passage piéton⁴.

3/ La Mission Conseil apparaît à ce titre comme un outil d'urbanisme potentiel qui, sans renier la réglementation existante, permet de réintroduire une dimension qualitative (qui par nature ne peut être normalisée mais doit être étudiée dans chaque contexte particulier) dans les contraintes techniques ou normatives qu'imposent les outils réglementaires traditionnels. A la logique coercitive elle substitue une logique

incitative. Aucune obligation mais une implication des acteurs individuels dans une perspective commune. Dans les deux cas précédents, les propriétaires n'ont fait aucune opposition mais ils n'auraient jamais pris l'initiative pour coordonner leurs projets ou envisager des aménagements qui réglementairement sont impossible sans des accords explicites entre voisins.

4/ La Mission Conseil est un instrument de connaissance irremplaçable des projets en cours sur un territoire donné. En offrant un service de recommandation, elle échappe en particulier aux réticences naturelles que les maîtres d'ouvrage peuvent éprouver à donner de l'information sur des projets encore inachevés. Elle constitue du même coup un instrument réaliste et efficace de préfiguration du schéma directeur sectoriel et du plan de référence évolutif que l'étude doit par ailleurs mettre en place : chaque projet ponctuel est l'occasion de tester, de préciser et de concrétiser des options générales qui seront retravaillées dans le contexte général. En d'autres termes, la Mission Conseil permet d'alimenter la construction réciproque d'un projet global, celui d'une planification stratégique de l'évolution du secteur, et de projets particuliers, ceux de tous les opérateurs contribuant à cette évolution.

3.3. Un processus de légitimation en cours Si les remarques précédentes révèlent la richesse et le potentiel de la Mission Conseil, il faut aussi relever trois types d'obstacles qu'il s'agit de lever ou de minimiser progressivement et qui touchent respectivement l'amont, le cours et l'aval de chaque mission.

1/ Avant chaque mission. Se pose la question du repérage et de la collecte d'information sur les projets en cours. Pour qu'une mission puisse être initiée, il faut être informé de l'existence d'un projet. Jusqu'ici, les maîtres d'ouvrage contactés l'ont été par l'intermédiaire des deux commanditaires, qui appartiennent respectivement au Service des Parcs et Promenades et au Service d'Urbanisme de la Ville, mais certains projets ont été repérés trop tardivement ou n'ont pas encore été identifiés. Et plus cette information a lieu tôt, plus l'efficacité de la Mission est grande (le but est d'éviter à terme d'avoir à intervenir après les demandes, voire les délivrances de permis de construire).

La diffusion de l'existence de la Cellule Conseil au sein des services de la Direction des Travaux est en cours et a d'ores et déjà débouché sur une systématisation de la collecte de ces informations du côté de la Ville : un

accord a été passé avec l'« Office de la Police des Constructions » qui s'est engagé formellement à informer systématiquement et immédiatement la Mission Conseil de tous les projets ou initiatives privées arrivant à la Municipalité et touchant le périmètre concerné (PPA, contacts préalables de maîtres d'ouvrage, mises à l'enquête, permis de construire,...)⁵.

Il arrive par ailleurs que l'information sur des opérations nouvelles vienne d'associations de quartier, voire de simples habitants qui, par un biais ou par un autre, ont eu connaissance de l'étude en cours. Aucune demande spontanée de la part des maîtres d'ouvrage n'a par contre encore été enregistrée.

Un processus de reconnaissance est donc amorcé mais on est encore loin d'une véritable légitimation. Plus précisément, on peut soutenir que la reconnaissance de la compétence interdisciplinaire de l'équipe et de la spécificité interprofessionnelle de la Mission est acquise mais que sa légitimité est encore incertaine. A ce titre, la réflexion sur tous les moyens de faire remonter l'intervention de la Mission Conseil le plus en amont possible des procédures de projet architectural et / ou de documents d'urbanisme doit être approfondie.

2/ « Pendant ». Se pose la question du temps, à deux niveaux différents : celui du temps passé pour chaque mission et celui de la pérennité de la Mission Conseil. D'une part, le temps de travail affecté à chaque mission est non linéaire et généralement très supérieur à ce qui est prévu initialement. Même si les prestations offertes sont présentées de manière stricte (une séance, une visite, une réunion, une note de synthèse), le bilan final d'une mission se solde souvent par des prestations supplémentaires et imprévues (séances d'explication avec le maître d'ouvrage, réunions internes complémentaires en fonction de la complexité des problèmes à résoudre, vérification subsidiaire sur le terrain, réalisation des documents) et l'on ne peut que souhaiter que ce processus s'accroisse puisqu'il est le signe d'une négociation qui réussit... D'autre part, si la surcharge de travail a pu être assumée, dans le cadre de l'étude, la pérennité de l'opération hors du contexte de cette étude est encore en discussion et constitue désormais un enjeu politique.

La reconnaissance à ce niveau touche le temps court de chaque mission (et la vitesse de réaction apparaît comme un facteur déterminant dans la façon dont le travail est reçu) mais il ne touche pas le temps long de l'évolution du territoire. Or, les effets sur l'ambiance et l'identité du quartier ne pourront se faire sentir de manière efficace que si une continuité de ces

actions ponctuelles et discontinuités est assurée. Il y a là un paradoxe à assumer : comment garder la légèreté, la souplesse et le détachement de la Mission dans la perspective d'une institutionnalisation dans le long terme ?

3/ Après l'envoi des notes de synthèse. Se pose la question du suivi et de la mise en œuvre des recommandations. Sans qu'il soit possible en moins d'une année d'évaluer les effets réels de chacune des missions déjà accomplies, on peut pressentir une certaine ambiguïté dans la réception des notes de synthèse par les maîtres d'ouvrage, du fait qu'elles n'ont aucune valeur d'imposition réglementaire. Cette ambiguïté peut les conduire soit à une forme de scepticisme poli envers les recommandations énoncées, soit à une tendance à ne prendre en compte que des aspects mineurs de ces recommandations au détriment des principes d'aménagement plus profonds qui les sous-tendent.

Reconnaissance mais non légitimité à nouveau. Une réflexion sur les moyens d'induire une meilleure prise en compte des recommandations et de promouvoir une véritable procédure de négociation et / ou d'assistance à la mise en œuvre des principes proposés est d'ores et déjà amorcée dans la perspective du prolongement de l'expérience.

4. Trois signes d'une interprofessionnalité en actes. Une évolution en cours

En résumé, l'expérience actuellement menée sur un secteur restreint de la ville de Lausanne sous l'appellation « Mission Conseil » prend une certaine ampleur, malgré les pratiques ordinaires qu'elle tend à déstabiliser ou à modifier : elle constitue d'abord un moyen pragmatique inédit d'articuler étude, recherche et projet urbains, permet ensuite de réintroduire des facteurs qualitatifs au sein même des pratiques technocratiques et des relations bureaucratiques de l'urbanisme ordinaire, est enfin un moyen d'inventer de nouveaux rapports entre maîtres d'ouvrages (privés ou publics), associations (habitants ou commerçants) et commune (services techniques).

La Mission Conseil ne constitue donc pas, ni d'ailleurs ne consiste à inventer un métier nouveau en tant que tel. Elle propose une méthode interdisciplinaire, offre un service de conception – négociée et tente de fonder une pratique – hybride. En ce sens, elle essaye d'accumuler du métier plus que d'instituer une nouvelle profession. Mais comment penser une évolution possible d'une telle expérience embryonnaire ? Si la Mission,

pour ne pas perdre son sens, doit sans doute préserver les trois modes de l'interprofessionnalité que nous avons distingués (et qui renvoie justement aux termes précédents, interdisciplinarité, hybridation, négociation), comment envisager paradoxalement un minimum d'institutionnalisation pour assurer sa pérennité, sans laquelle elle perd également tout son sens ? Nous réfléchissons respectivement, en guise de conclusion, à ce qu'elle contribue à déstabiliser, en tant qu'instance de médiation, à ce qu'elle permet de préfigurer en termes d'instrumentation et à ce sur quoi elle est susceptible de déboucher dans la perspective plus lointaine d'une éventuelle professionnalisation.

4.1. Intermédiation – Ce que cette mission déstabilise Par la façon de reformuler et de reproblématiser les enjeux de chaque opération sur laquelle elle intervient, elle tend à modifier radicalement les conditions d'énonciation et de formulation de la demande architecturale, urbanistique et paysagère (principe de narrativité 1) – par exemple en obligeant à discuter la légitimité des aménagements en fonction des trois dimensions fonctionnelle, sociale et sensible.

Par la position tierce qui est la sienne, elle tend à modifier le rapport ordinaire à la commande – en cassant notamment le rapport dual et hiérarchique entre le client et le professionnel, le maître d'ouvrage et le maître d'œuvre, l'habitant et l'administration, etc. Le jeu en un sens consiste à préciser la demande habituellement floue du premier pour relativiser l'offre habituellement précise du second ou encore il consiste à faire en sorte que chaque acteur soit simultanément en situation d'offre et de demande, à commencer par la Mission Conseil elle-même – à ce titre elle contribue à déstabiliser la tendance lourde à la bureaucratisation des relations et à la démultiplication des réglementations (Principe d'incomplétude 1).

Par l'échelle intermédiaire à laquelle elle travaille, elle tend à modifier le rapport à la production architecturale – en réintroduisant celle-ci dans la perspective de la production consciente d'un territoire urbain, c'est-à-dire dans ce cas en obligeant à projeter les effets d'urbanité que toute opération architecturale induit sur la fonctionnalité, la socialité et l'identité paysagère des espaces publics du quartier (principe de contextualité 1).

4.2. Instrumentation – Ce que cette mission permet de préfigurer
– Un instrument d'observation permanente de l'évolution d'un territoire circonscrit ; l'enjeu est à ce niveau de passer de l'idée classique de « plan

directeur » qui fixe des objectifs mais qui n'est habituellement guère actualisable, à l'idée de « plan de référence évolutif ». Ce plan, qui n'est plus représenté comme une image idéale fixe mais comme un moment dans un processus dynamique, devient un instrument de travail, périodiquement réactualisé, qui peut servir de référence non seulement pour les services de la Ville mais aussi pour les maîtres d'ouvrage et pour les concepteurs qui sont amenés à construire sur ce territoire (principe de narrativité 2 – le plan lui-même participe de la « mise en récit ») ;

– Un instrument de conception négociée opératoire qui vient compléter les instruments réglementaires classiques dont dispose l'urbaniste (principe d'incomplétude 2) ; l'enjeu à ce niveau est de concrétiser à des échelles intermédiaires, la notion de « conception négociée » que les théoriciens de l'urbanisme prétendent substituer à celle de « conception hiérarchique » (Callon, 1997) ; de fait, il ne s'agit pas d'imposer des recommandations mais de négocier des aménagements concrets, sur des projets d'échelle modeste, parfois minuscule, en vertu de considérations plus générales qui sont mises en discussion entre concepteurs de l'espace privé, usagers ou habitants et gestionnaires de l'espace public ;

– Un instrument de gestion identitaire, c'est-à-dire un instrument de reconstruction, à long terme, de l'identité du territoire (principe de contextualité 2) ; l'enjeu n'est pas de réaliser un grand projet dans un délai prédéterminé mais d'amener des acteurs très différents, dans la durée, à générer un processus progressif d'identification du quartier ; non pas contraindre promoteurs ou propriétaires à respecter un gabarit, un matériau ou un règlement de plus mais les amener à repérer, à prendre acte et à valoriser les caractéristiques d'ambiance, appréciées de tous, pour en reconstruire, peu à peu, l'identité.

4.3. Professionnalisation – Ce sur quoi cette mission pourrait déboucher

– Un cofinancement public-privé. La Mission joue un rôle d'intermédiaire entre des concepteurs privés et des gestionnaires publics (dans un territoire dont une des caractéristiques paysagères principales tient précisément à l'enchevêtrement de l'espace public et des espaces privés. Et la richesse de la Mission tient notamment à ce rôle de tiers, qui ne doit servir les intérêts ni des uns ni des autres mais doit précisément les aider à penser et les inciter à concevoir des modalités d'interaction vivantes entre le public et le privé. Or, la Mission a été créée dans le cadre d'une étude financée par la Ville (ce qui peut d'ailleurs semer le trouble dans l'esprit des promoteurs

privés : la Mission n'est-elle pas un agent supplémentaire de l'administration communale ?). Il y a donc un décalage qu'il faudrait pouvoir effacer à long terme. Certes la Mission, dans sa phase initiatrice, doit se faire connaître et faire ses preuves. Mais il est évident qu'elle prendra un poids beaucoup plus grand, le jour où elle pourra être instituée à partir d'un cofinancement public-privé, en adéquation avec sa vocation d'intermédiaire.

– Un espace public de débat. Autre perspective : la création d'un site multimédia interprofessionnel sédimentant l'histoire des négociations sur chaque projet particulier et actualisant les projets en cours. Les missions successives sont pour le moment, dans leur phase expérimentale, menées indépendamment les unes des autres, sans que les notes de synthèse ne soient disponibles ou consultables. Le sens de la démarche repose pourtant sur la communauté de pensée et d'attitude qui génère ces missions. Celles-ci échappant en outre à toute préoccupation de contrainte réglementaire et donc de contrôle de conformité, un maximum de transparence paraît possible et éminemment souhaitable. La possibilité, pour un professionnel, de consulter d'autres types de recommandations, serait un moyen de mieux comprendre le sens général de la démarche. Les nouvelles technologies offrent de nouvelles potentialités encore peu exploitées dans ce type de perspective. On pourrait imaginer qu'un site virtuel soit dans un premier temps accessible uniquement aux professionnels, puis aux usagers, qu'il puisse devenir interactif, constituer peu à peu un véritable espace public de débat autour d'un territoire restreint et qu'il soit susceptible de la sorte de constituer, faire évoluer et rendre visible une culture partagée du projet urbain mené sur le secteur.

Notes

1 La commande a été rédigée conjointement par deux services de la Direction de Travaux de la Ville de Lausanne : le Service des Parcs et Promenades et le Service d'Urbanisme.

2 Il s'agit de terrains entièrement communaux, acquis dans les années 30 en vue de réaliser une « pénétrante » routière, puis autoroutière, qui n'a jamais été construite et est désormais abandonnée.

3 Pascal Amphoux, architecte et géographe (IREC-EPFL, coordinateur des études et responsable de l'approche anthropologique), Christoph Hüsler, architecte paysagiste à Lausanne (responsable de l'approche paysagère), Sarah Nedir, architecte urbaniste à Lausanne (responsable de l'approche urbanistique).

4 Cet alignement d'érables permettra en outre d'établir un filtre végétal entre le jardin d'un nouvel immeuble résidentiel luxueux et la cour d'une école ancienne pour enfants handicapés.

5 La Mission Conseil en retour envoie systématiquement copie de chaque note de synthèse à

l'Office de la Police des Constructions, afin que celui-ci puisse non pas sanctionner la façon dont les recommandations ont été prises en compte, mais intégrer les principes de conception qui sous-tendent ces recommandations dans la mise en œuvre des contraintes réglementaires.

Références

P. Amphoux, Ch. Jaccoud, 1992-94, *Parcs et promenades pour habiter*, Rapports de recherche et vidéocassette, 3 tomes, IREC, EPFL, Lausanne.

P. Amphoux, 1997, « Petites opérations complexes – Hybridation urbaine », dans *Les nouveaux paysages de l'habitat – déplacement et proximité*, règlement et thème de la 5ème session des concours European, Paris, pp. 50-52.

P. Amphoux, G. Barbey, 1998, « Entre architecture et sciences sociales, débat non contradictoire » *Matières*, Cahier annuel de l'Institut de l'Institut de Théorie et d'Histoire de l'Architecture (ITHA), Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR), Année 2, Lausanne, pp. 88-92.

P. Amphoux, 2000, « De théories en pratiques – Trois principes d'hybridation pour la ville », Chap. II., in : O. Söderström, E. Cogato (ed), *L'usage du projet*, Editions Payot, Lausanne, pp. 39-50.

Callon M., 1997, « Concevoir : modèle hiérarchique et modèle négocié » in : Tapie G. et Godier P., *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Vol. 1. PUCA, pp. 169-174.

Annexe : Exemple de note de synthèse - partie écrite

1. Situation dans le coteau de cour

L'immeuble en construction occupe une position stratégique dans l'ensemble du coteau de Cour puisqu'il se situe à la croisée d'un cheminement Nord-Sud existant (le seul sentier qui rejoint directement l'avenue de Cour à l'avenue de Rhodanie) et d'un parcours horizontal Est-Ouest en projet (la parcelle de l'immeuble donne au sud sur le terrain dit « le Grand Pré » qui doit faire l'objet d'un aménagement paysager spécifique destiné notamment à la promenade publique). Le traitement des abords de cet immeuble doit donc revêtir une valeur exemplaire.

2. Enjeux et principes généraux

L'ensemble des propositions qui suivent relève d'une volonté de simplification et de clarification des aménagements extérieurs et repose sur la définition de trois enjeux principaux :

- enjeu fonctionnel : améliorer l'accessibilité piétonne et automobile de la parcelle et clarifier l'organisation des sous-espaces qui la composent ;
- enjeu social : articuler les usages publics et les usages privés de la parcelle en assurant une progression du degré d'intimité entre espaces intérieurs et espaces extérieurs ;
- enjeu sensible : donner une identité propre au passage semi-public situé en bordure ouest du terrain et créer une ambiance spécifique à la partie privative du jardin de l'immeuble.

3. Propositions ou recommandations concrètes

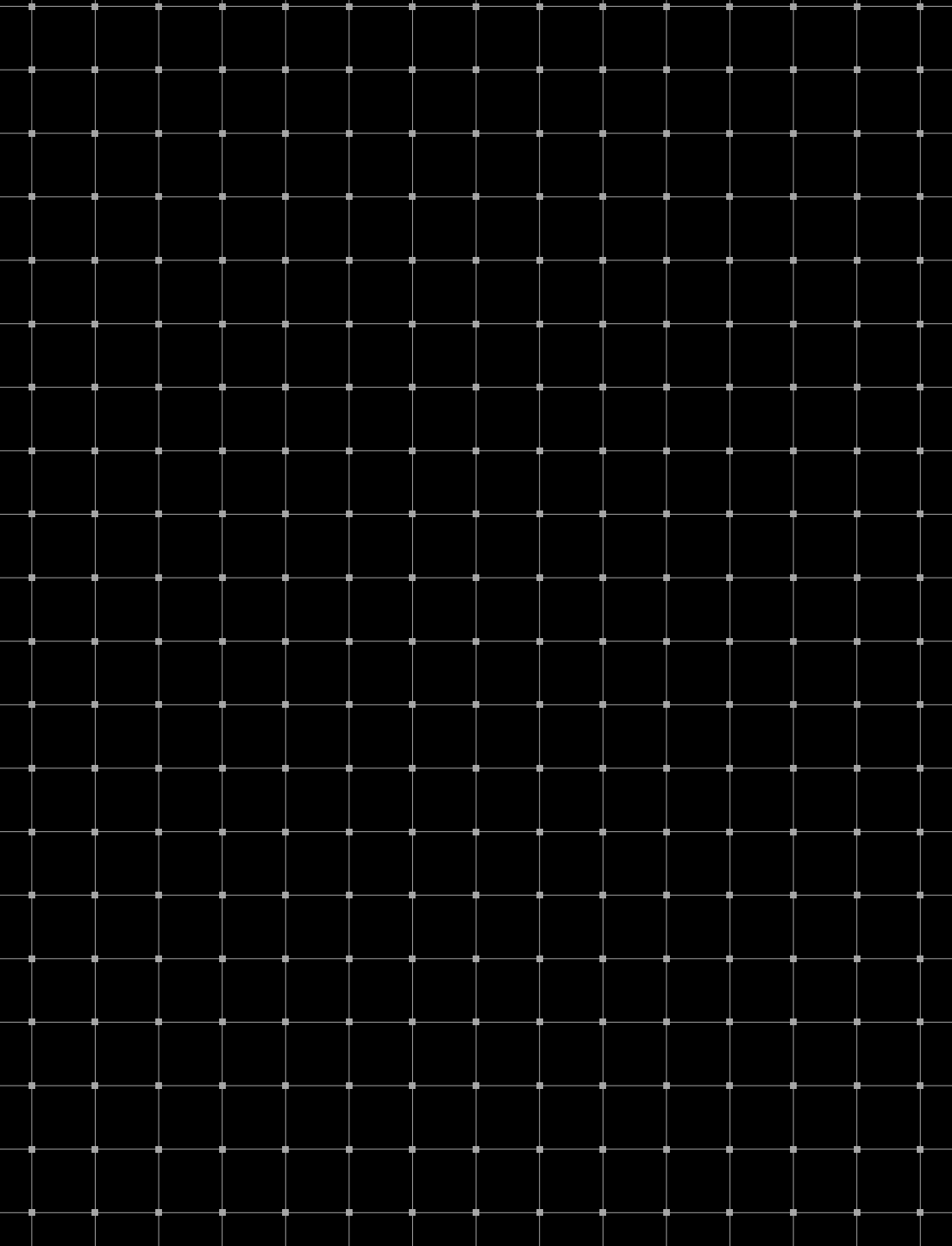
Chemin nord Espace public. Il est proposé de redistribuer les trois places de parc visiteurs le long du chemin de Primerose sur le pignon nord de l'immeuble. Avantages : banalisation des surfaces de parking le long de la voie publique, gain de surface végétale et clarification de la géométrie de l'espace jardiné de l'immeuble.

Chemin ouest Espace semi-public. Il est proposé de créer une sorte de « vestibule végétal », jouant un rôle d'espace intermédiaire servant à la fois de lieu d'attente, d'accès et de cheminement. Sur son bord Ouest, une ligne de châtaigniers (il en existe déjà un) permet de marquer la limite du terrain et de créer à long terme un couvert végétal en encorbellement sur le chemin (ambiance protectrice et ombragée dont le caractère ne peut que se renforcer avec le temps). Sur son bord Est, la restauration d'une haie d'aubépines permet d'assurer, à une moindre hauteur et sans clôture artificielle, une intimité au jardin de l'immeuble par rapport au cheminement public. Le traitement du sol est le plus simple possible : une bande végétale sous les châtaigniers, une bande roulable de trois mètres de large le long de la haie ; celle-ci permet la circulation ponctuelle des véhicules qui accèdent à l'immeuble mais le revêtement se différencie néanmoins du bitume de la rue afin de marquer son statut mixte de cheminement piéton et automobile.

Le jardin de l'immeuble Espace semi-privé. Il est suggéré de clarifier le statut privatif de ce qui pourrait devenir un véritable jardin et d'en accroître le potentiel d'usage en :

- traitant ses limites par la restauration ou la création de haies arbustives qui cadrent les trois côtés du jardin tout en valorisant les deux accès de l'immeuble : l'accès principal horizontal dans l'axe de l'entrée et un accès latéral depuis le chemin haut ;
- structurant la pente en deux ou trois paliers de forme rectangulaire pouvant faire l'objet d'appropriations différenciées ou d'aménagements qui pourraient varier avec le temps (simples pelouses, espaces de graminées, jardins d'agrément, jeux d'enfants pour les tout petits, etc.) ;
- limitant autant que possible l'emprise de la rampe du parking dans la partie sud de la parcelle.

Confiance et dispositifs de confiance



Quelques remarques à propos
de la notion de confiance

Christian Thuderoz

Incertitudes et dispositifs de
confiance dans l'architecture
d'entreprise

Thérèse Evette, Denis Plais

La confiance comme conséquence.
Les conditions de la coordination
architecturale et urbaine

Olivier Chadoin

Entre la maîtrise d'ouvrage et
la maîtrise d'œuvre : les censeurs

Nathalie Mercier

Christian Thuderoz* Quelques remarques à propos de la notion de confiance

1. Un relatif impensé des sciences sociales

S'il importe aujourd'hui de se poser la question de la confiance, c'est précisément parce qu'elle apparaît simultanément mobilisée par les acteurs sociaux et peu traitée par les analystes sociaux. La notion de confiance constitue ainsi un relatif impensé des sciences sociales, même que si des notions connexes (réciprocité, bienveillance, coopération, etc.) ou jugées antinomiques (intérêt, calcul, rationalité, etc.) ont, elles, fait l'objet de multiples instructions.

Trois raisons, me semble-t-il, à cela, et que l'on peut déduire des trois grands paradigmes qui ont structuré le raisonnement sociologique : le couple intégration / différenciation ; la question de la rationalisation ; et celle des interactions (Martucelli, 1999). Proposition : aucune de ces grandes approches du monde social ne s'est véritablement penchée sur le phénomène de confiance et cela, du fait même de la manière qu'elles ont chacune de penser ce monde. Examinons-les rapidement :

– Intégration / différenciation. A priori, ce paradigme pouvait abriter la question de la confiance, ne serait-ce qu'en la pensant comme facteur d'intégration sociale. Mais les penseurs qui ont théorisé à son propos (de Durkheim à Bourdieu) se sont plutôt focalisés sur le risque opportuniste, la défection sociale, les dangers de l'anomie ou, ce qui revient au même, les risques sociaux issus des jeux sur les règles. Si la réflexion s'est centrée sur le contrat, elle le fit par une analyse sur les conditions sociales (ou « sociétales », si l'on nous permet le mot) de ce contrat, c'est-à-dire sur son amont ou sur son contexte. D'où les formules classiques : « les contrats donnent naissance à des obligations qui n'ont pas été contractées » (Durkheim, 1996, p.190) ou : « dans la manière dont nous concluons nos contrats, nous sommes tenus de nous conformer à des règles qui, pour n'être sanctionnées ni directement ni indirectement par aucun code, n'en sont pas moins impératives » (p. 193). Autrement dit : au-dessus du contrat,

* Cristo - CNRS, INSA de Lyon.

il y a le droit des contrats (« il faut que les conditions de cette coopération soient fixées pour la durée (des) relations ») et au-dessus de ce droit, surplombante : la conscience collective, c'est-à-dire : la société elle-même, en tant qu'elle constitue une « autorité transcendante ». Ce raisonnement fut longtemps celui des économistes classiques, rejoints par les juristes, avec une centration sur le seul contrat (de travail ou commercial) et son contexte législatif et normatif (cf. les travaux en économie du droit) mais sans explorer les autres dimensions, tout aussi non contractuelles, du contrat.

Le propos de Bourdieu, évidemment, accentue le trait : l'intégration sociale y est régie par les couples domination soumission, ou : manipulation / aliénation. Et si les individus, croyant contracter librement, ne font en fait que reproduire un habitus, celui-ci permettant la reproduction sociale, il n'y a guère de place pour une quelconque confiance entre de tels agents, réputés dominés ou aliénés. L'approche culturaliste conforte l'analyse : si les actions des individus s'inscrivent dans une longue chaîne séculaire et que leur liberté est contingente (puisqu'ils sont insérés dans des espaces sociaux immémoriaux), la question de la confiance (ou de la défiance) ne se pose pas : tout est déjà écrit.

– La rationalisation. La confiance est également un impensé de ce second paradigme. Ce dernier se focalise en effet, depuis Weber, sur les procédures rationnelles du monde social (le contrat mais surtout le règlement et la loi). Ce qui motive fondamentalement Max Weber, est le fait d'enrichir la distinction communauté / société proposée par Ferdinand Tönnies – à laquelle il substitue l'antagonisme communalisation / sociation – à l'aide de considérations sur l'efficacité ou la rationalité à l'œuvre dans les sociétés modernes « désenchantées ». L'adéquation moyens / fins est ainsi le critère distinctif ; la confiance, dès lors, est reléguée à un registre prémoderne, puisque assimilée à la tradition ou la coutume. Faire confiance, sans qu'un droit rationnel ne vienne encadrer l'échange, constitue de fait pour Weber, même s'il ne l'écrit pas ainsi, la marque d'un monde prérationnel.

Certes, chez Weber, le terme de confiance n'est jamais totalement absent. Dans sa sociologie des religions (1995), il est mobilisé, en particulier au regard de deux observations, reliées entre elles et qui peuvent ouvrir des pistes fécondes :

– la progressive croyance dans le Jugement de Dieu comme une confiance rationalisée : l'individu se soumet à un ordre divin et ne prétend plus, par des pratiques magiques, influencer son destin ;

– et cette confiance est une soumission délibérée à une autorité normative, celle-ci n'ayant pas besoin d'être intellectualisée : c'est une foi, non un savoir.

La question de la confiance est donc abordée, dans la littérature qui s'ensuit, en opposition à celle de l'intérêt et du calcul rationnel. Chez l'économiste Oliver Williamson, si la seconde est jugée heuristique et détermine les comportements sociaux des individus ou des firmes, la première est vouée à n'être qu'un artifice déployé par ces dernier(e)s pour mieux masquer leurs pratiques opportunistes (Williamson, 1994). Le renard, pour reprendre la fable bien connue, en laissant le bouc au fond du puits, est tenu pour rationnel : coopérer (et faire confiance) ne vaut que si cette attitude est avantageuse. C'est-à-dire : si cela procure un intérêt pour l'un des échangistes. La formule usuelle est donc de type (Cordonnier, 1997) : « faire confiance si et seulement si cela a de l'intérêt ». Sinon : l'entreprise est risquée, coûteuse et il serait non rationnel de l'engager. De toute façon, la confiance étant un rapport, elle n'est réputée se déployer que lorsque les deux échangistes ont mutuellement intérêt à le faire ; ce qui, nous indique la littérature, est rarement le cas puisque l'avantage est censé provenir d'une attitude non coopérative (cf. le jeu dit du « Dilemme du prisonnier »). Avec de telles prémisses, la confiance est rejetée dans la seule sphère domestique ou familiale ; elle est alors jugée inutile, à l'instar de Williamson, pour décrire et comprendre les mécanismes marchands, sociaux et politiques. Dans le meilleur des cas, la confiance est appréciée comme un seul lubrifiant des échanges économiques et sociaux, selon la formule tribologique de Kenneth Arrow.

– L'interactionnisme. Paradoxalement, ce paradigme, en opposition théorique avec les deux précédents, a lui aussi très peu théorisé la confiance. Ses objets de prédilection (le proche, la « face », le geste, la phrase, etc.) auraient pu l'y amener ; il n'en a rien été, probablement, parce que le registre moral qui est censé servir de soubassement à la notion de confiance est un registre peu exploré par ce courant : l'homme y est homme et agit comme individu parmi d'autres individus ; le souci de son historicité ou de sa subjectivité n'est guère premier.

Le seul auteur, une des autorités canoniques de ce courant sociologique, qui a écrit sur la confiance est cependant Georg Simmel dont nous pouvons utilement nous inspirer (Simmel, 1999). Définissant la confiance comme hypothèse sur la conduite future d'Autrui, donc la considérant comme une activité entre savoir et non-savoir, Simmel lui consacre plusieurs lignes à

l'occasion de sa réflexion sur le secret et le mensonge. Une observation peut retenir l'attention : si dans les sociétés modernes, les régulations des comportements se sont objectivées à un point tel que la confiance n'exige plus nécessairement « la connaissance préalable de la personne », il n'en est pas moins vrai que cette connaissance réciproque de l'autre est toujours requise dès qu'il s'agit d'assurer la poursuite de la relation sociale, la collaboration quotidienne.

A part cet excursus simmélien, les principaux auteurs qui s'en sont inspiré n'ont guère continué l'effort sur la notion (mais le trait est valable pour de nombreux autres pans de l'œuvre de Simmel, justement réhabilitée depuis peu...).

Résumons. Engouement pour la critique sociale, focalisation sur le contractuel, attrait des conséquences de la rationalisation des conduites et des visions du monde, autant, donc, de « bonnes raisons » pour que les sciences sociales se détournent de la notion et de l'examen de l'activité de confiance. Les entrées des dictionnaires de sociologie vont lui préférer « conflit » ou « contrôle social » et gloser à leur sujet. Il est peut-être judicieux de ne pas opposer ces notions et de les faire travailler ensemble. On peut en effet déduire de ces trois impensés trois autres « bonnes raisons » pour, désormais, travailler la notion de confiance :

- prolonger le souci de Durkheim (observer tout ce qui n'est pas contractuel dans le contrat) en réfléchissant aux conditions sociales des échanges économiques ; les notions d'altruisme, de dévouement, de loyauté, de gratuité, de bienveillance, de réciprocité, etc. peuvent être utilement ici mobilisées.
- s'interroger sur l'heuristique de la notion de confiance quand l'horizon de ces échanges s'élargit (ce qu'on appelle la « mondialisation ») et que s'affirment, en contrecoup, des identités locales menacées. La confiance, comme rapport spécifique aux autres, aux choses et à soi, est ici doublement interpellée : comme « confiance-système » (quelle confiance accorder à des institutions globales, lointaines, sur lesquelles je n'ai pas de prises ?) et comme « confiance *intuitu personae* » (avec le problème de la gestion des face à face).
- enfin, observer de façon plus fine que cela n'a été fait jusqu'alors les formes de construction de la confiance (comment et pourquoi fait-on confiance ? Comment perd-on confiance ? Quels mécanismes concrets sont à l'œuvre : signaux, dispositifs, objets, procédures ? Pour une première approche, cf. Mangematin, 1999), en relation avec ce qui structure nos vie quotidiennes et professionnelles : l'existence de désaccords et de conflits.

2. la confiance, stratégie de coopération et relation sociale

Ces postures univoques sont insuffisantes pour rendre compte des pratiques sociales réelles, faites de « coopération conflictuelle » ou de « bienveillance vigilante » (ou de « confiance calculée », comme il sera développé ensuite). Deux assertions peuvent être ici proposées :

a) Considérer la confiance, non pas comme exposition au risque opportuniste que représente Autrui mais au contraire comme stratégie de mise sous dépendance d'Autrui, dans des rapports de coopération. Le principe n'est pas alors de type : « faire confiance si et seulement si l'autre fait confiance » mais plutôt : « faire confiance pour que l'Autre fasse lui aussi confiance ». Autrement dit : la confiance est appréciée comme activité stratégique mais, à la différence du raisonnement précédent, il s'agit d'une stratégie orientée vers la coopération et son renouvellement comme source d'avantages mutuels.

La confiance peut donc se définir comme un système d'attentes réciproques, comme norme d'obligation et de coopération (« en te faisant confiance, je t'oblige à coopérer »). Faire confiance, c'est (littéralement, d'ailleurs : *credere*, croire, mais aussi : confier en prêt) créditer l'autre, le placer en situation de débiteur. Du coup, l'incertitude du comportement de l'autre, phénomène traité dans la littérature à l'aide d'une réaction de défiance (ne pas s'exposer à l'opportunisme d'autrui) peut ici être traité au regard d'une stratégie de confiance : exprimer sa confiance en l'autre, c'est exprimer une alliance, une solidarité dans l'action. Jean Saglio, à partir de l'exemple du district industriel d'Oyonnax (ce qu'il nomme un « système industriel local »), observe ainsi l'existence, entre petits patrons (concurrents !) de la plasturgie, de normes d'obligation et de réciprocité (Saglio, 1991). Diffuser une information leur apparaît stratégique : à tout moment, en vertu des avantages du contre-don, tel opérateur sait qu'en retour, à une date non déterminée et sous des formes non précisées, une autre information lui sera délivrée par le réseau. Les SEL, système d'échange locaux, créés par des individus / réseaux (pour échanger des travaux de bricolage ou de garde d'enfants) est construit sur ce même principe de mise stratégique sous dépendance d'autrui : garder l'enfant au domicile de X par Y oblige X à « rendre », à son tour, l'activité et à garder l'enfant de Y à son domicile. La confiance transforme ainsi les contrats fragiles en engagements crédibles. L'intérêt du présent raisonnement, on le devine, est de dégager la notion de confiance des ornières œcuméniques où elle est souvent engagée. Le

problème de la confiance n'est pas un problème de morale (au sens d'une vertu théologique, orientée vers la foi et l'espérance), tout en pouvant être traité par le biais de la morale (au sens d'une solidarité citoyenne, pour reprendre le propos d'Emile Durkheim). Réunir morale sociale et stratégie d'action semble opératoire ; on actualise le raisonnement de Rousseau, qui court tout au long de sa proposition de *Contrat social* (1762) : les engagements qui nous lient au corps social ne sont obligatoires que parce qu'ils sont mutuels, « et leur nature est telle qu'en les remplissant, on ne peut travailler pour autrui sans travailler aussi pour soi ».

Et b), seconde assertion, considérer la confiance, non comme attribut d'une relation bilatérale entre deux individus ou firmes (ce à quoi la réduisent souvent les économistes) mais comme dimension structurante d'un champ complexe de relations sociales. Autrement dit : la confiance est une relation sociale et celle-ci ne peut se comprendre indépendamment du champ structuré (par des règles, par des jeux sociaux) où elle s'active. Dans un tel champ relationnel, un tiers garantit toujours le contrat de confiance (l'État, ses codes et règlements ; ou des objets dans lesquels s'incarne ce tiers : la corde du guide haute montagne, le diplôme du médecin, etc.). Dès lors, la question de confiance est à traiter comme une question complexe, imbriquée dans celle de la coopération et du conflit (ou le conflit coopératif), de la bienveillance et de l'intérêt (ou de l'intérêt à être bienveillant), du calcul et de la morale (ou de la morale du calcul rationnel, soit : la confiance calculée) et où acteurs, objets et règles se combinent dans des variations diverses (ou dans de multiples « configurations », si l'on reprendre la notion proposée par Norbert Elias).

3. Construire le concept de confiance

Dès lors, un minimum de travail notionnel s'impose. On peut ainsi construire le concept de confiance à quatre niveaux :

Premier niveau de conceptualisation : la confiance comme activité de protection ontologique ; ici, la confiance est d'abord cette manière de vivre l'absence de l'autre ou l'incertitude de son comportement. Cas archétypique : la relation entre la mère et son enfant ; ce dernier découvre, tôt dans sa vie, que sa mère peut être ou présente ou absente. Parce que le contraire serait insupportable à vivre et assumer, faire confiance dans le retour de celle-ci lui permet (à quelques pleurs préalables près) de gérer au mieux cette absence. La confiance est également, dans ce même registre, une

routine permettant de gérer l'incertitude : (« faire confiance dans le fait que la République, le 24 de ce mois, virera ma paie sur mon compte bancaire, me permet d'alléger mon angoisse : je sais que ce gouvernement ne se risquera pas à mettre en défaut ses agents. Je peux donc me consacrer à mes travaux de recherche sans gaspiller temps et énergie à vérifier cette information »). La procédure (et ici l'on parle bien d'une rationalité procédurale) est sollicitée dans son renouvellement et son aspect collectif : les fonctionnaires font confiance en la procédure de règlement des salaires par la République, puisque cela a déjà été fait chaque mois depuis des siècles. Cette sécurité ontologique est liée au risque opportuniste : à ce premier niveau, faire confiance, c'est s'exposer à l'action d'Autrui, être dépendant.

Second niveau de construction : sa contextualisation sociale. La confiance est toujours orientée vers Autrui (ou médiée par un rapport à l'objet d'Autrui, cet Autrui pouvant être une institution, « J'ai confiance dans la justice de mon pays ») ; elle requiert la durée (sinon l'échange, étant instantané, peut s'en libérer), s'inscrit dans un espace social (on laisse plus facilement son bagage sans surveillance dans une gare routière au Québec qu'en Italie) et s'éprouve : il faut des preuves de confiance, régulières (d'où les cadeaux et les autres signaux pour indiquer que la confiance demeure ; elle n'est en effet jamais acquise une fois pour toutes). Elle suppose enfin des tiers-garants : le médecin, le prêtre ou le fonctionnaire, qui garantissent chacun dans leur domaine l'exécution du contrat (les professions se sont ainsi dotées d'un Ordre professionnel, garantissant, sinon la qualité des prestations, du moins le fait que leur non qualité sera sanctionnée). Ce tiers peut être une règle (matérialisée ou non dans un objet physique) : la certification ISO, le diplôme, le titre académique ou professionnel, le contrat lui-même, la corde du guide de haute montagne, la réputation du vendeur ou de la firme, etc. (On pourrait ici réfléchir, d'ailleurs, sur le lien entre confiance interpersonnelle – celle entre l'alpiniste amateur, M. X et le guide du PGHM, M. Y – et la confiance institutionnelle (on fait confiance en M. Y justement parce qu'il est membre du PGHM et que ce peloton est réputé pour sa professionnalité). La confiance est ici socialement graduée : le spectre s'étend de la défiance totale (dé-fiance, préfixe privatif, comme débaucher ou dé-céder), à la foi totale (*fides*, soit une confiance aveugle), en passant par des étapes comme : la méfiance (de *missi*, mauvais, comme mésalliance), la confiance (*cum fides*) puis de plus en plus proche de la *fides*, la croyance, le crédit. Sur ce continuum, la confiance est variable :

elle peut augmenter en intensité (faire de plus en plus confiance en X, à mesure que celle-ci s'éprouve), chuter (le plus souvent brutalement et il faut du temps pour la regagner) et se mesure le plus souvent en négativité (« perdre confiance », « manquer de confiance » mais aussi « excès de confiance » ou « il a trop confiance en lui »).

Troisième niveau de conceptualisation : l'identification de types de confiance, selon les objets concernés (objets humains – la « confiance *intuitu personae* » ou « relationnelle » ; objets physiques ou abstraits – la « confiance institutionnelle », cf. les catégories proposées par Lynn Zucker, 1986), selon le champ social concerné (l'individu – la « confiance de proximité » ou le groupe social – la « *system-trust* », cf. les travaux de Anthony Giddens, 1990 ou Niklos Luhman, 1979) ou selon le type de socialisation (« confiance identitaire », entre individus appartenant au même groupe social ou « confiance cognitive », régissant les rapports entre groupes rivaux ou distincts, comme patronats et syndicats).

Enfin, dernier niveau de conceptualisation : la confiance comme mode de coordination et modalité du vivre-ensemble. Autrement dit : sans confiance, pas de société possible. Si ce n'est pas de la bienveillance de notre boucher, comme l'écrivait Adam Smith, ou du marchand de bière, que nous attendons notre dîner, « mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts », puisque « ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leurs avantages », il n'empêche : la poursuite du seul intérêt va à l'encontre de son propre intérêt. La violence de la relation sociale, pour mobiliser ici Thomas Hobbes ou David Hume, est telle qu'il faut la canaliser ; ne pas faire confiance (par exemple : dans un Léviathan, à qui l'on délègue les tâches régaliennes de protection des biens) empêchera tôt ou tard l'action individuelle puisqu'elle sera polluée par l'activité de protection. La confiance est donc un mécanisme heuristique de production et d'entretien du lien social, permettant de réduire l'incertitude du comportement d'autrui, d'enrichir le contenu de la relation et d'assurer une meilleure efficacité de l'échange (la coopération permettant à son tour une plus grande création de valeur plutôt qu'un seul partage de valeur). Le raisonnement peut s'écrire ainsi : si « l'idée de confiance peut s'entendre comme création d'une dette, donc d'une obligation » (Trompette, 1999), alors faire confiance revient à mettre l'autre sous sa dépendance, à lui créer une obligation de réciprocité. De ces multiples rapports complexes de co-obligation est constitué le monde social.

Pour terminer ce travail notionnel, il importe enfin de différencier des

régimes de confiance, non pas en fonction de leurs formes ou de leurs objets mais de leur intensité. Le raisonnement consiste à repérer sur deux axes – celui de la coopération et celui de l'intérêt – des modes relationnels basés sur des types spécifiques de confiance. Pourquoi ces deux dimensions ?

– La coopération. La question principale, avons-nous soutenu, est celle de l'incertitude du comportement d'Autrui (et de l'obligation de coopération). Mais ces situations de coopération ne sont jamais des situations de pure coopération : des conflits (ou, selon leur intensité : des différends, des litiges, des désaccords) persistent ; cette conflictualité est légitime puisque consubstantielle à toute relation sociale. Coopération et conflit sont donc des types-idéaux, non des catégories du réel : toujours intriqués, ils forment, ensemble, selon le mot de Simmel, un « rapport formel sociologique » (Simmel, 1995).

– L'intérêt. L'individu peut agir également par pur altruisme ; nous accomplissons quotidiennement des gestes qui, pour être éventuellement « intéressés » dans un registre moral (ne serait-ce que parce que nous souhaitons « nous regarder dans la glace le lendemain matin », nous sommes ainsi « intéressés » à être généreux), ne sont pas motivés par une pure recherche d'intérêts (faire traverser la rue à un aveugle, tenir un bureau de vote lors des journées électorales, maintenir la porte ouverte à la personne qui vous suit, etc.). (figure 1)

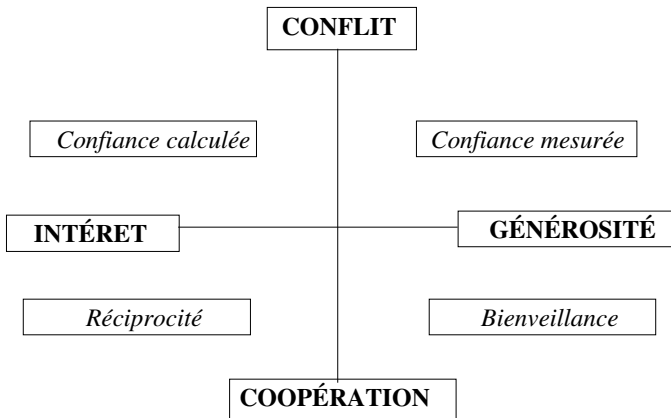


Figure 1

Quatre régimes de confiance apparaissent alors au croisement de ces deux axes relationnels :

1/ La confiance mesurée. La variable importante est ici l'intensité accordée par les protagonistes à l'effort de confiance, indépendamment des « bonnes raisons » d'être en conflit. C'est le cas typique de la relation parent / enfant : chacun fait confiance à l'autre (le lien social est à dominante domestique et filiale) mais le conflit (disons : le désaccord) est l'un des éléments structurants (mais pas le seul) de ce lien (et de la personnalité de l'enfant). La confiance est dite mesurée, au sens où elle est variable selon les situations et les objets. Elle coexiste avec le conflit mais c'est l'amour ou l'altruisme qui constitue le matériau premier, non le calcul.

2/ Ce qui est le cas de la confiance calculée. Là, l'intérêt prime et chacun a de « bonnes raisons », par exemple dans le cas de la relation salarié / employeur ou syndicats / patronats, de ne pas faire ou de faire confiance. Le conflit est l'élément structurant de la relation (elle lui donne sa saveur sociologique) et la confiance est un mode de coordination pouvant être « intéressant » (du fait de cette possibilité de création de valeur).

3/ La réciprocité. Là, à l'inverse du régime précédent où ce qui importe est la gestion du conflit sans perdre son propre avantage (et en maximisant son gain), le régime de la réciprocité est un régime d'intérêt conjoint vers la coopération. Il y a là équilibre, en quelque sorte, des stratégies de confiance. Comme le remarque Harrisson, ce lien de confiance est « un lien pragmatique, fondé sur une communauté d'intérêts » (Harrisson, 1999).

4/ Enfin, la bienveillance. Sociologiquement intéressant, ce régime est peu exploré dans la littérature – sauf Axelrod, 1984) avec ses deux règles de réciprocité et de bienveillance. Il regroupe des actions sociales altruistes où faire confiance est faiblement stratégique (si ce n'est selon le principe de Rousseau : travailler pour autrui, c'est travailler pour soi).

Ces régimes de confiance ont cependant vocation à se combiner et, surtout, à caractériser des situations évolutives. Les situations sociales « basculent » ainsi d'un régime de confiance à un autre et n'en restent pas prisonnières. Les relations entre amoureux peuvent évoluer au cours du temps, de la bienveillance à la confiance calculée, en passant par les deux autres régimes (au moment d'un divorce, par exemple). De même, entre employeurs et syndicalistes, peut-on imaginer des oscillations continues entre confiance calculée et mesurée, avec des basculements épisodiques en régime de réciprocité.

4. Un questionnement des activités de conception

Appliqué aux activités de conception et dans le cadre d'un système d'acteurs complexes, que peut apporter un tel traitement de la question de confiance ?

– La reconnaissance de rôles fonctionnels dévolus aux divers supports (physiques, abstraits ou humains) de la confiance. On peut alors s'interroger sur les spécificités de chaque type d'objets dans la relation de coopération (par exemple, à propos de l'activité de conception : que serait le bouquet de fleurs, le collier ou le baiser, c'est-à-dire toutes ces marques extérieures de confiance qui permettent à celle-ci de perdurer ?) ;

– Le besoin social d'un garant du « contrat de confiance » (puisque tout ce qui est contractuel n'est pas dans le contrat) : qui va jouer ce rôle ? L'État ? Des ordres professionnels ? D'autres instances ? Sous quelles formes codifiées ? ;

– La nécessité d'une mise à l'épreuve rationnelle (et d'une organisation de cette épreuve) de ce contrat, selon des modalités concertées et visant à sa solidité. On peut réfléchir ici, en parallèle avec la méthodologie de conduite de projet, à la possibilité d'étapes fonctionnelles visant à accroître l'énergie d'ensemble du système ;

– Enfin (ou surtout), l'appréciation du conflit comme partie intégrante du contrat de confiance : la construction de compromis durables et équilibrés, phase inhérente à toute activité de conception, s'opère en effet « sous tension » ; la gestion méthodique et structurée de celles-ci permettent à la coopération de mieux se déployer. Le conflit est ici une modalité naturelle du rapport social. Plutôt que de l'opposer à la confiance, il faut l'y associer.

Références

- Axelrod R., 1984, *Donnant, donnant. Théorie du comportement coopératif*, O. Jacob, Paris.
 Cordonnier L., 1997, *Coopération et réciprocité*, PUF, Paris.
 Durkheim E., 1996, *De la Division du travail social*, PUF, Quadrige, Paris.
 Giddens A., 1990, *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, Stanford.
 Harrisson D., 1999, « Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation », in : Thuderoz C., Harrisson D. et Mangematin V., *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Gaétan Morin éd., Paris et Québec.
 Luhman N., 1979, *Trust and Power*, Chichester, Wiley.
 Mangematin V., 1999, « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production », in Thuderoz C., Harrisson D. et Mangematin V., *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Gaétan Morin éd., Paris et Québec.
 Martucelli D., 1999, *Sociologies de la modernité*, Gallimard, coll. Folio, Paris.

- Saglio J., 1991, « Echange social et identité collective dans les systèmes industriels », *Sociologie du travail*, n° 4.
- Simmel G., 1995, *Le Conflit*, Circé, Paris.
- Simmel G., 1999, *Sociologies. Études sur les formes de la socialisation*, PUF, Paris.
- Trompette P., 1999, « Croyance, crédit, obligation. La confiance dans les rapports sociaux de production », in Thuderoz C., Harrisson D. et Mangematin V., *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Gaétan Morin d., Paris et Québec.
- Weber M., 1922, *Economie et société*, Plon, coll. Pocket Agora, Paris.
- Williamson O., 1994, *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris.
- Zucker L., 1986, « Production of Trust : Institutionnal Sources of Economic Structure, 1840-1920 », *Research in Organizational Behaviour*, n° 8.

Thérèse Evette, Denis Plais* Incertitudes et dispositifs de confiance dans l'architecture d'entreprise

Cherchant à faire advenir ce qui n'est pas encore, les démarches de projet entretiennent une connivence particulière avec l'incertitude. Dans le domaine architectural ou immobilier, le projet initie un processus de conception qui permettra, par la définition progressive de l'objet à produire, d'échapper aux incertitudes premières. La « méconnaissance » originelle porte non seulement sur l'objet à concevoir, mais aussi très largement sur les moyens nécessaires à sa conception. En effet, les commanditaires d'une opération immobilière doivent le plus souvent mobiliser des compétences dont ils n'ont pas la totale maîtrise, par exemple celles de conseillers financiers ou bien celles des maîtres d'œuvre architectes ou ingénieurs qui interviennent comme prestataires de service.

Ainsi les acteurs d'une opération immobilière, clients et prestataires, nouent des relations marquées par une incertitude commune aux divers marchés de services. Cette situation participe d'une « économie de la qualité »¹ dans laquelle les phénomènes de confiance jouent un rôle décisif. Nous proposons ici d'aborder sous cet angle les relations engagées entre les entreprises industrielles et tertiaires et leurs prestataires lors de la conception de leurs lieux de travail, pour faire apparaître les liens entre les finalités du projet, les qualités de l'objet à concevoir et les dispositifs de confiance et de contrôle instaurés entre les partenaires de l'opération immobilière.

Notre propos s'appuie sur une recherche sur l'élaboration de la commande de projets architecturaux dans ce contexte (Evette, 2000)². Nous examinerons les incertitudes présentes dans ce type d'opération, celles qui sont inhérentes au projet comme celles qui relèvent de l'activité de l'entreprise elle-même. Nous analyserons ensuite les stratégies déployées pour maîtriser les risques qu'engendrent ces incertitudes. Enfin nous nous intéresserons aux dispositifs de confiance mobilisés dans les processus de conception et à leur articulation à des dispositifs de contrôle. Deux exemples d'architecture d'entreprise illustreront notre approche : le siège

* LET, Ecoles d'architecture de Paris La Villette et de Lyon.

de la Compagnie Air France à Roissy (93) et la nouvelle unité de production des laboratoires Boiron à Messimy (69).

1. Les incertitudes

Les entreprises déploient leurs activités dans des locaux qui en constituent un support et un moyen d'organisation. Le plus souvent, elles évitent de s'engager dans une opération de construction et louent des surfaces offertes sur le marché immobilier. Dans certains cas cependant, elles estiment nécessaire non seulement d'investir mais d'assumer directement la conduite de l'opération immobilière devenant alors « maîtres d'ouvrage ». A quels risques s'exposent-elles alors ?

Un premier type d'incertitude, commune aux situations de projet, provient de l'indéfinition originelle de l'objet à concevoir et se dissipera au fur et à mesure que seront définies ses qualités singulières. Cet « incertain de projet » revêt des formes particulières selon les contextes. Les projets de construction génèrent ainsi leurs propres incertitudes qui tiennent aux conditions de l'économie du bâtiment et de l'immobilier et aux relations professionnelles dans ce secteur. Ils constituent « l'incertain de la maîtrise d'ouvrage », le risque immobilier de l'opération. Ceci est d'autant plus vrai pour les maîtres d'ouvrage non professionnels (ou occasionnels) qui nous intéressent, à savoir les entreprises qui construisent pour elles-mêmes. La situation d'incertitude ouverte par la décision de construire est ici accentuée par le fait que la construction n'est pas l'activité principale de l'entreprise, pas son métier.

Pour elle, la construction ne peut s'insérer dans des routines de gestion. Il s'agit en effet de concevoir un projet immobilier et non plus un projet industriel ou tertiaire relevant de son activité ordinaire. Cet objet singulier décale la pertinence des méthodes usuelles de conduite de projet. Dans ce contexte l'intervention architecturale apparaît souvent comme un facteur d'incertitude supplémentaire car elle appartient à un univers professionnel qui lui est peu familier.

Par ailleurs, les opérations de construction peuvent être exposées à des événements imprévisibles qui viennent en perturber le déroulement. Par exemple de nouvelles réglementations de la construction, des conditions climatiques exceptionnelles ou la faillite d'entreprises contractantes ou bien encore la découverte de problèmes géologiques particuliers.

Du point de vue des acteurs exerçant, au sein de l'entreprise, le rôle de

maître d'ouvrage, d'autres éléments peuvent être considérés comme des aléas parce qu'ils sont extérieurs au projet immobilier : il s'agit des événements qui affectent l'activité de l'entreprise commanditaire et qui peuvent compromettre la décision de construire, comme les variations du marché ou du cours des actions, les conflits du travail ou les fusions de sociétés. Parmi ces événements certains échappent tout à fait à l'influence de l'entreprise, par exemple certaines décisions du groupe industriel dont elle fait partie, tandis que d'autres sont simplement des éléments d'incertitude de sa gestion et sont intégrés à ce titre dans ses stratégies. Ils révèlent l'existence d'incertitudes d'un type particulier, au caractère à la fois exogène par rapport au projet immobilier, mais endogène à l'activité de l'entreprise commanditaire. Nous l'avons qualifié « d'incertain d'entreprise ».

Les incertitudes le plus souvent évoquées à propos de l'entreprise touchent à son environnement et notamment aux conditions de marché. Le rythme accru des changements qui affectent la vie économique comme l'ampleur des aléas touchant l'activité productive a posé l'incertitude comme une donnée majeure de la gestion des entreprises. Les nouveaux mots d'ordre de la recherche de performance – flexibilité, réactivité, adaptabilité – témoignent de cette prise en compte de l'incertain. Les stratégies de l'incertain tentent de donner aux dirigeants des instruments d'action dans ce contexte (Courtney, 2000).

Mais il existe d'autres registres d'incertitude, moins apparents dans les discours du management. Ils recouvrent les « dimensions oubliées » de l'organisation (Chanlat, 1990). Ce sont les dimensions politiques, sociales et culturelles, mais aussi psychologiques qui témoignent du fait que les entreprises ne sont pas seulement des organisations économiques soumises à des contraintes de performance, mais des organisations sociales complexes et conflictuelles, des institutions productrices de normes où s'exerce un pouvoir et se construit une légitimité. Ces dimensions souvent non explicitées de la gestion quotidienne émergent avec force lors d'un projet immobilier.

En effet, un projet de construction a toujours un effet global sur l'organisation de l'entreprise, même lorsque ce n'est pas son but. Dans le cas d'une création *ex nihilo*, il convient d'instituer une nouvelle unité de travail, c'est à dire d'en fonder les règles du jeu technique et social. Dans le cas d'un déménagement, le transfert d'un lieu à l'autre bouleverse les représentations que les membres de l'entreprise ont de leur place au sein de celle-

ci. De plus, l'acte même de construire soutient la légitimité du pouvoir managérial. Il fait partie des signes d'effectivité, c'est à dire manifestant la capacité à agir, qui contribuent à cette légitimation particulièrement nécessaire lorsque les contextes de forte incertitude et l'absence de prise sur l'environnement dévoilent au contraire son impuissance (Courpasson, 1998).

Ainsi les projets immobiliers s'inscrivent dans des stratégies interne et externe et sont porteurs de l'image que les directions d'entreprise souhaitent communiquer à leurs collaborateurs et à leurs partenaires et clients. Sous le mot-valise d'image, c'est une action sur les représentations de l'institution entreprise qui est en jeu parallèlement à l'évolution des lieux et de leurs usages (Evette, Lautier, 1994).

Ainsi se tissent des liens multiples entre les incertitudes de l'activité, les projets économiques et sociaux des entreprises et les aspects symboliques de la construction et de l'architecture. Ceci éclaire les motifs de la maîtrise d'ouvrage directe et les stratégies de contrôle des risques. Nous aborderons ces questions à partir de deux opérations de construction intervenant toutes dans le cadre d'un repositionnement des entreprises sur leur marché.

Le projet de transfert du siège social d'Air France de Paris à Roissy (1991-1995)³ s'inscrit dans contexte de crise. Pour affronter la concurrence internationale, la compagnie adopte une stratégie d'acquisition de sociétés, de restructuration interne et de recherche de productivité par de nouvelles conditions d'exploitation. Les aspects sociaux de cette mutation constituent le principal domaine d'incertitude perçu par la direction en raison de leur caractère conflictuel. Ce projet comporte un enjeu organisationnel et financier : rapprocher le siège et la direction opérationnelle et réaliser le capital investi dans l'immeuble parisien. A travers l'organisation, les finances et l'aménagement des locaux, il s'agit de rentabiliser l'activité et de forger l'image d'une entreprise efficace, rentable et conquérante.

L'opération de construction d'une nouvelle unité de production des laboratoires Boiron (1993-1995)⁴ correspond à une situation de croissance de l'entreprise. Son enjeu Boiron est à la fois d'assurer son développement sur le long terme et de conférer aux produits homéopathiques la qualité et la fiabilité des médicaments reconnus par les pouvoirs publics. Selon ses responsables, cette stratégie n'ouvre pas d'incertitude particulière pour l'entreprise. Par l'adoption de nouvelles normes de fabrication, l'enjeu est de promouvoir l'image d'un véritable laboratoire pharmaceutique produisant des médicaments à l'égal des laboratoires allopathiques.

La question de l'architecture, qui est convoquée dans ces deux cas, permet de comprendre comment le projet immobilier s'articule au projet d'entreprise, comment ses finalités influent sur les qualités de l'objet à concevoir, sur les relations entre les parties prenantes du processus, notamment du point de vue de la gestion des risques et incertitudes.

2. Quelles stratégies de maîtrise du risque ?

Paradoxalement, le choix pour une entreprise industrielle ou tertiaire d'investir et de diriger la construction de ses locaux est à la fois une prise de risque sur le plan immobilier et une stratégie de maîtrise du risque sur le plan des qualités de l'objet produit (l'incertain du projet). La maîtrise d'ouvrage directe est un moyen de maîtriser l'opération du point de vue de son adaptation à la demande de l'entreprise et du processus de conception. En effet, la maîtrise d'ouvrage directe ouvre une incertitude positive qui permet d'orienter le champ de la conception vers l'enjeu stratégique de l'opération et d'appréhender le bâtiment non seulement comme un produit doté d'une valeur marchande sur le marché immobilier, mais comme un objet global doté de valeurs d'usage complexes : économique, technique, social et symbolique.

Ainsi ouverte pour l'entreprise la possibilité d'agir directement sur le projet, quels moyens employer pour maîtriser son élaboration et, conjointement, le risque immobilier ? Les voies empruntées par les deux entreprises étudiées sont contrastées et c'est la place donnée à l'architecture qui les distingue. L'une, Air France, se saisit de l'architecture pour soutenir sa mutation organisationnelle et identitaire et donne sa pleine expansion à la conception architecturale. L'autre, Boiron, se focalise sur le process industriel et le disjoint du projet architectural cantonné dans une expression des valeurs humanistes de l'entreprise. En d'autres termes les qualités recherchées dans le futur bâtiment diffèrent pour les deux entreprises et en conséquence le choix du dispositif pour les obtenir.

De même, les moyens de maîtriser les risques de maîtrise d'ouvrage (en bref, les coûts et les délais) diffèrent même si l'exigence semble aussi aiguë pour les deux entreprises.

Le siège d'Air France : projet d'entreprise et projet d'architecture

L'organisation du processus de projet vise à garantir que l'ensemble des qualités de l'objet produit serve la politique de mutation de l'entreprise. Ceci

résulte à la fois de la décision du président d'Air France et du rôle joué par le directeur de projet pour traduire le projet d'entreprise dans le projet architectural.

Le dispositif de maîtrise d'ouvrage donne un rôle pivot au directeur de projet. Il est choisi à l'extérieur d'Air France par le président de la compagnie qui lui donne pour mission de réaliser une opération « exemplaire ». Le choix du directeur de projet remplit plusieurs objectifs : par son expérience de la maîtrise d'ouvrage publique, il apporte une garantie de professionnalisme et de probité dans la gestion des fonds. Son origine extérieure permet de sortir des routines de l'institution et d'innover dans le processus comme dans le produit (d'abord parrainé par un haut responsable d'Air France il intégrera, une fois l'opération engagée, l'organigramme comme directeur des affaires immobilières). Enfin, cette position du directeur de projet, assortie d'une forte délégation de pouvoir, assure le contrôle du Président sur l'opération sans lui en faire subir les incertitudes. Le directeur de projet est à la fois « l'homme du président » et son fusible, il assume le risque symbolique de l'opération. On peut assimiler sa situation à celle des acteurs de l'innovation, poissons pilotes du changement, transgressant les règles de l'institution et assumant la sanction du rejet éventuel de l'innovation (Alter, 1999).

Le dispositif de maîtrise d'ouvrage associe un volet politique, une cellule de pilotage réunissant le président, le directeur général et le secrétaire général, et un volet opérationnel, l'équipe de projet dotée de compétences en maîtrise d'œuvre et conseillée par un promoteur sur la validité immobilière de l'opération.

Pour donner à la compagnie « la possibilité d'imaginer plusieurs avenir », le directeur de projet convainc d'organiser une consultation d'architecture pour le choix du maître d'œuvre⁵. Cette consultation est un moment clé de la définition de l'objet à concevoir : elle opère à la fois la sélection des prestataires et le choix des caractères principaux du projet de bâtiment. Selon les termes de B. Baudry (1995), il s'agit d'évaluer ex ante – avant la transaction – les qualités du produit et celles des fournisseurs.

Les dispositions visant à maîtriser les risques sont multiples et complémentaires :

- présélection de maîtres d'œuvre expérimentés dans la conception de bureaux et reconnus médiatiquement ;
- composition jury représentative des milieux habilités à juger la qualité du projet (Air France, responsables publics, architectes) ;

– règles du jeu de la consultation fixant au projet le statut d'esquisse à faire évoluer ;

– commission technique évaluant les projets selon le critère de réduction des risques de prix, de délais et de faisabilité.

Ces dispositions visent à choisir un projet approprié au projet de l'entreprise et un partenaire fiable, et à garantir la possibilité d'ajustements ultérieurs issus du dialogue entre maître d'ouvrage et maître d'œuvre.

La conduite de projet crée un riche flux d'information au sein de la maîtrise d'ouvrage entre l'équipe projet et les décideurs entreprises (par des notes d'aide à la décision), le personnel (exposition d'architecture), les membres du jury (dossier de consultation en forme de guide, dossier d'évaluation des projets), flux nourri par divers assistants à la maîtrise d'ouvrage. C'est un processus de production de connaissance destiné à instruire le projet et auquel est convié le maître d'œuvre. Dans cette optique on cherche à garantir la créativité architecturale et le droit de regard de l'architecte sur les arbitrages affectant les qualités du projet.

Ce processus ouvert est assorti d'un contrôle direct des phases d'études d'exécution et de chantier. Les maîtres d'ouvrage cherchent à maîtriser le risque opérationnel par l'éclatement de la maîtrise d'œuvre et la passation de marchés de construction en lots séparés, de façon à contrôler le flux d'information entre les différents prestataires et fournisseurs et à procéder eux-mêmes aux arbitrages.

Dans cette opération, la maîtrise du risque de projet s'appuie sur l'ouverture et l'instruction du processus d'élaboration et de conception du produit bâtiment ; la maîtrise du risque immobilier se fait par la réversibilité du choix de construire (on louera si nécessaire), par l'expertise extérieure et le choix d'architectes compétents en matière de flexibilité des locaux, par les dispositifs de sélection de partenaires fiables, la confiance accordée aux concepteurs et le contrôle direct du processus d'exécution.

Les laboratoires Boiron : l'innovation industrielle disjointe de l'architecture

Dans cette opération le processus de projet est organisé pour circonscrire l'incertitude au domaine de l'innovation industrielle, clé du positionnement de l'entreprise, à savoir le standard pharmaceutique de fabrication. L'objet à concevoir est d'abord technique : le process, son équipement et son implantation. Les autres qualités recherchées – esthétique, humanisme, écologie – sont « achetées » lors du choix des maîtres d'œuvre mais n'innervent pas le processus de projet.

Le dispositif de maîtrise d'ouvrage est bicéphale, à l'image de la structure de direction de l'entreprise. Le P.D.G. fixe la philosophie du projet et le directeur général (également directeur de production) ses exigences industrielles. Le directeur de l'organisation et des méthodes, nommé responsable du projet, est placé sous l'autorité de ce dernier. L'organigramme n'est pas modifié et la stabilité de la division du travail est un fondement de la sécurité de l'opération.

La dualité des qualités recherchées pour le bâtiment (culturelles et techniques) conduit, chose rare pour un équipement industriel, à une consultation formalisée pour la sélection des maîtres d'œuvre. Ceux-ci doivent se présenter en groupement réunissant ingénieurs (process et bâtiment) et architectes. Sur la base d'indications orales du P.D.G. et d'un programme court présenté par les responsables « industriels », les candidats doivent, en 10 jours présenter une réponse chiffrée, sous la forme de leur choix. S'il s'agit bien d'une esquisse, son statut n'est pas explicite. Les mots-clés sont « on vous fait confiance, donnez-nous envie de travailler avec vous ».

Sur la base d'une présélection opérée par les industriels, le P.D.G. choisit le projet qui reflète le mieux ses orientations culturelles. Les qualités principales de l'objet à concevoir sont fixées à cet instant et reproduisent la dualité de la commande : une image architecturale (principe d'urbanisme et enveloppe des bâtiments) pour les symboles et un scénario technique pour le process. Durant trois semaines les maîtres d'œuvre pressentis sont soumis à une série d'épreuves de conception technique et de chiffrage de leur proposition, puis retenus. Cette méthode aboutit à la sélection d'un partenaire aux références pharmaceutiques confirmées. Le leadership donné à la société d'ingénierie instaure une affinité professionnelle entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre à la fois rassurante et gage d'une bonne collaboration future pour la définition de l'objet technique. A ces garanties s'ajoutent les cautions bancaires exigées du maître d'œuvre pour contracter avec lui.

La conduite de projet porte essentiellement sur la conception du process et de son implantation. Une équipe de co-développement se met en place, instaurant une étroite collaboration entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre d'ingénierie. L'esquisse architecturale est adoptée comme cadre du projet et ne fait l'objet que d'adaptations mineures. Elle joue le rôle de repère par rapport aux exigences parfois contradictoires des différents services de l'entreprise. La procédure adoptée est celle du « clé en main »

dans laquelle le maître d'œuvre s'engage à concevoir et réaliser l'opération à un prix et dans un délai fermes (il offre une garantie de bonne fin à 100 %). Une rigueur particulière dans la rédaction des contrats s'ajoute à ce dispositif pour limiter au maximum les risques de maîtrise d'ouvrage. Ainsi, l'aspect architectural étant fixé dès le départ et dissocié de l'aspect industriel, l'incertain de projet est encadré par la co-conception du process. La confiance accordée dans l'activité de conception est assortie de relations professionnelles très contraignantes sur le plan juridique qui visent le risque zéro sur le plan immobilier.

3. Dispositifs de confiance et de contrôle

Dans les échanges économiques et la coopération interentreprises la confiance apparaît comme un facteur de réduction des risques liés à l'incomplétude des contrats : « La confiance constitue une réponse à l'apparition d'événements – exogènes et endogènes – non prévus au départ de la relation, lorsque celle-ci est de longue durée » (Baudry, 1995, p 96). Selon Karpik, les dispositifs de confiance permettent de transformer en engagements crédibles les contrats fragilisés par l'opacité qui domine l'économie de la qualité et par l'opportunisme des contractants. Avant la passation du contrat, les dispositifs de jugement produisent des connaissances sur les qualités du prestataire et permettent de s'engager en confiance. Dans la phase post contractuelle, les dispositifs de promesse visent à garantir les engagements des partenaires et assurer l'exécution du contrat grâce à des principes partagés d'orientation de l'action. Le tissu relationnel interentreprises fondé sur une confiance et une rationalité à caractère interpersonnel procure au système productif « une capacité d'ajustement et d'apprentissage lui permettant de conserver sa fluidité » (Neuville, 1998, p. 24).

La relation qui s'instaure entre maître d'ouvrage et maîtres d'œuvre dans les opérations de construction possède certains caractères du partenariat industriel, même si la transaction n'est souvent pas destinée à se renouveler. Sa durée et le caractère potentiel de la prestation achetée engendrent d'importantes incertitudes, à l'opposé d'une relation de fourniture d'un produit qui réduit les risques liés à l'exécution du contrat. La confiance y tient donc une place importante. C'est le cas dans les deux opérations qui nous intéressent. La confiance est différemment mise en jeu dans les deux opérations. Les dispositifs de jugement à Air France reposent

sur un relais : le président pourra se fier au jugement du directeur et des membres du jury car il les a choisis sur ce critère de confiance. Ils génèrent une production importante d'information et mobilisent des expertises extérieures à l'entreprise. Dans cet ensemble le champ de l'architecture tient une place de premier plan. Pour Boiron, les dispositifs de jugement sont plus resserrés. Ils s'appuient sur la division fonctionnelle de l'entreprise, sans apport extérieur et donnent le leadership à l'ingénierie. Les deux entreprises mobilisent des dispositifs de promesse par l'examen des capacités des prestataires à dialoguer avec le maître d'ouvrage et en fixant les règles du jeu de la coopération en cours d'opération.

A ces dispositifs de confiance, s'ajoutent des « dispositifs rationnels d'évaluation » qui interviennent avant et après la passation du contrat et peuvent s'apparenter à ce que Baudry appelle la surveillance industrielle. La performance de « l'outil de travail » des prestataires est évaluée par des visites (Air France). L'esquisse de projet ne peut certes tenir lieu de « pièce type » comme dans le partenariat industriel. Elle n'en fait pas moins l'objet d'une évaluation extrêmement précise de la part des services techniques des deux maîtres d'ouvrage et de leurs conseillers. Les compétences internes et externes réduisent l'asymétrie informationnelle. En cours de contrat, les dispositifs de contrôle sur les phases de conception et d'exécution relèvent de cette surveillance.

Confiance et contrôle se construisent de pair dans cet encadrement de la relation partenariale. Toutefois, la gestion des incertitudes n'est pas identique dans les deux opérations. Pour Boiron, l'architecture fait plus l'objet d'une relation de fourniture, d'un achat au moment de la passation de contrat, que d'une relation partenariale. C'est le procédé de fabrication pharmaceutique en salle blanche qui est le véritable objet du partenariat. De plus, l'opération immobilière elle-même fait l'objet d'un contrat clé en main qui garantit la bonne fin de l'ouvrage. La relation entre Boiron et ses partenaires est ainsi davantage marquée par l'autorité – les obligations imposées au fournisseur – que l'incitation – la conception négociée du produit et les obligations réciproques des partenaires – (Baudry, 1995). Les incertitudes liées aux aspects symboliques de l'opération sont évacuées du processus, de même les interférences avec le projet technique. Des rigidités sont créées : le plan masse et l'enveloppe sont des données de contexte et donc une contrainte pour le projet industriel. Ce processus vise plus à éliminer l'incertitude qu'à la gérer et la stricte division des tâches et des champs d'action limite l'innovation au process industriel.

Dans le cas d'Air France, les aspects techniques sont moins prégnants : il n'y a pas de process industriel, mais une flexibilité organisationnelle à concevoir. On cherche à développer conjointement les aspects économiques, techniques et sociaux. Le projet architectural est sollicité pour donner une réponse globale aux incertitudes nées de la crise. Le dispositif vise alors à garantir l'autonomie du maître d'œuvre architecte. Le directeur de projet et l'architecte vont devenir des alliés face aux aléas de projet émanant de l'entreprise elle-même, nouant une coopération qui excède les clauses du contrat, ou plutôt situe la relation interpersonnelle au cœur de la dynamique partenariale. Les dispositifs de confiance jouent à plein pour « compléter » le contrat tout en s'accompagnant d'un étroit contrôle de la phase d'exécution. Confiance et contrôle, incitation et autorité sont ainsi associées de manière étroite et complexe par les entreprises qui désirent maîtriser la conception et les qualités singulières de leurs lieux de travail pour les plier à leurs choix de management et de développement.

Notes

1 L'économie de la qualité concerne les produits (biens ou services) dont les « qualités » ou singularités jouent un rôle essentiel aux yeux des acquéreurs (Karpik, 1996).

2 Recherche réalisée avec C. Camus, E. Chapel, F. Lautier et D. Plais.

3 60 000 m², 1950 personnes.

4 11 500 m², 120 personnes.

5 Cette opération, de droit privé, s'inspire largement des procédures de la maîtrise d'ouvrage publique.

Références

- Alter N., 1999, *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan, (1^{re} édition 1993).
- Baudry B., 1995, *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La découverte, coll. Repères.
- Chanlat J.F., 1990, *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Les presses de l'université de Laval et éditions Eska, Québec - Ottawa.
- Courpasson D., 1998, « Le changement est un outil politique », *Revue française de gestion*, septembre-octobre.
- Courtney H., Kirkland J., Vigerie P., 2000, « Quelle stratégie dans un environnement incertain ? », *Les stratégies de l'incertain*, Harvard Business Review, Ed. d'Organisation, Paris.
- Evette T. (dir.), Camus C., Chapel E., Lautier F., Plais D., 2000, *Architecture et incertain d'entreprise*, Rapport de recherche pour le Plan Urbanisme Construction et Architecture, Paris, LET-EAPLV.
- Evette T., Lautier (eds), 1994, *De l'atelier au territoire, le travail en quête d'espaces*, L'Harmattan, Paris.
- Karpik L., 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4.
- Neuville J. Ph., 1998, « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août.

Olivier Chadouin* La confiance comme conséquence. Les conditions de la coordination architecturale et urbaine

Interprofessionnalité, confiance, réciprocité, coopération... Tels sont les termes qui aujourd'hui marquent la réflexion sur la production architecturale et urbaine par les sciences sociales. A côté d'une réflexion, devenue classique, sur les produits et leur finalité, leur usage, s'est développée un champ de réflexion sur les processus et les acteurs. Bref, on passe de la question « que produit-on et pour qui ? » à la question « comment produit-on et avec qui ? ». Derrière les mirages de la rationalisation apparaît la réalité sociale de la production architecturale : non seulement les produits architecturaux ne sont pas « des marchandises comme les autres » mais ils « ne sont pas produits comme les autres ». Bref, dans ce secteur économique « encadré » où l'identité des acteurs est encore marquée par la présence de notions précapitalistes telle que celle de « profession », on découvre une irréductibilité des processus aux notions de rationalité et d'intérêt. La standardisation des procédés y reste mineure, les produits sont toujours singuliers, les sites toujours différents et surtout, les acteurs y sont porteurs de culture et de rationalités divergentes. En cela la question des processus de production architecturaux et urbains pose moins aujourd'hui des questions organisationnelles que d'action collective. L'observation de la production d'un projet architectural « en train de se faire » est alors un terrain tout indiqué pour répondre aux vieilles questions sociologiques de l'agir en commun : « comment puis-je faire face à l'imprévisibilité du comportement d'autrui, à qui se fier et au nom de quoi ? ».

Ces questions d'agir collectif s'engagent en particulier à partir d'un débat sur la signification du bien à produire et du site. Dans un contexte où aucune doctrine ne domine pour donner un sens à l'action, il s'agit de s'entendre sur une lecture préalable du site et de son devenir. Chaque acteur étant porteur d'un régime d'action spécifique, il s'agit de construire des points de passage entre les différents acteurs et leur vision du lieu à produire. Pour tout dire, en l'absence d'une vision d'intérêt général, c'est une vision partagée qui se met en place dans le cours du projet qui s'appuie

* ARD, Ecole d'Architecture et du Paysage de Bordeaux.

sur des acteurs et des objets dits « intermédiaires ». S'agissant par exemple de réaménager un ensemble urbain, l'alternative est la suivante : d'un côté, laisser s'actualiser dans un découpage en lots des expressions différenciées au risque d'une collision des styles architecturaux et d'une forte rupture de l'espace ainsi aménagé avec le reste de la ville et son histoire ; de l'autre, privilégier l'harmonie et l'insertion en imposant de fortes contraintes aux architectes ou en confiant l'opération à un seul intervenant, au risque d'engendrer une uniformité sans qualité¹. L'observation des pratiques architecturales et urbaines à partir de cette grille analytique permet une compréhension de celles-ci comme l'élaboration toujours recommencée d'une formule de compromis entre ces deux registres d'action. Ainsi, l'on sait qu'au retrait relatif de l'action publique et à la volonté d'ouvrir à un partenariat public-privé correspond le passage d'un modèle d'action sur la ville de type « hiérarchique », qui privilégie l'alignement des points de vue selon un principe unique, à un modèle d'action « négocié » où l'on cherche à aménager les conditions d'une entente entre des partenaires aux intérêts et aux rationalités dissemblables (Callon, 1997).

Il s'ensuit que la gestion de la cohabitation de ces deux directions d'action engage la mise en place d'innovations organisationnelles. Le problème n'est plus alors seulement celui du respect de l'universalité de la règle mais également de la coordination des actions, celui des conditions de construction d'un compromis (Boltanski et Thévenot, 1991). Autrement dit, le travail urbain et architectural apparaît comme un lieu privilégié pour l'analyse de la mise en place d'arrangements entre des principes d'action hétérogènes. Il se présente à l'observation comme une illustration relativement intéressante de la notion de « dispositif composite » au sens où il met à un (et pour un) moment donné, en relation des personnes et des choses relevant de mondes différents devant collaborer à la fabrication de quelque chose de commun (Camus et Lautier, 1994 ; Camus, 1995).²

C'est une telle grille d'analyse que nous avons mis en place pour observer la « fabrication d'un morceau de ville » à partir de la production de la Zone d'Aménagement Concertée (ZAC) de Paris-Bercy. En particulier, la mise en place récente par l'Atelier Parisien Urbanisme (APUR) de la fonction d'architecte coordonnateur³ sur un certain nombre de ZAC y apparaît comme une illustration de la manière dont l'élaboration d'un compromis s'engage sur la base d'une innovation organisationnelle. Comment fonctionne-t-elle ? Quelles sont ses conditions de réussite et d'acceptabilité par les acteurs de l'opération ? Telles sont les questions auxquelles nous

avons tenté d'apporter une compréhension à l'occasion d'une étude sur la construction des systèmes d'action et des conditions de collaboration des acteurs dans le cadre de la production des projets urbains et architecturaux⁴. Ce travail de pragmatique descriptive passe par la restitution d'un cadre d'action (l'opération) et la reconstitution des étapes de la construction d'un monde d'objets et de personnes dans lequel s'enracine l'agir collectif.

1. Continuer la ville

Inscrite dans une politique et une stratégie urbaine globale de réinvestissement de l'Est parisien qu'illustre le fameux slogan « Paris se lève à l'est », l'aménagement de la ZAC de Paris Bercy (12^e arrondissement) constitue une opération où la tension entre régimes d'action est relativement présente. L'objectif à atteindre est de créer un nouveau quartier appelé « Bercy » mais aussi et surtout de raccrocher celui-ci au reste de la ville. Bref l'ambition est d'éviter toute césure pour « continuer la ville » ; de s'attacher à éviter le pastiche tout en essayant d'harmoniser dans un ensemble sans heurts des bâtiments de différente nature. On reconnaît là l'esprit d'un renouveau de la pensée urbaine qui vise non plus à assaillir les faubourgs mais à étendre la ville depuis son centre, à tisser et organiser à partir de l'existant pour concilier respect du centre historique et développement de la ville contemporaine. L'objet n'est plus de « composer la ville » mais de « composer avec la ville » (Querrien, 1986).

Sont prévus dans le Plan d'Aménagement de Zone (PAZ) : un parc de 13 ha, un centre d'affaire agroalimentaire, un quartier d'habitation (face au parc) de près de 1400 logements accompagné d'un certain nombre d'équipements. Le projet est ainsi lisible selon une partition en trois zones caractérisées par des différences visibles depuis la nature des aménagements qui forment, une sorte de « plan d'action située » et nous renseigne sur la nature des coopérations engagées sur chacune d'entre elles.

D'abord le parc ou « Jardin de la mémoire » : il est affirmé d'emblée comme élément majeur ou « épine dorsale » de l'opération. C'est autour de lui que s'organisent les éléments construits. Il s'appuie entièrement sur les strates historiques présentes et affirme une connexion parc / ville. Cet élément paraît constituer un réel point fort de légitimation de l'opération. Il condense dans sa définition tous les attributs contemporains de la « qualité urbaine » : respect de l'ancien, conception à partir de l'espace public, présence d'un espace vert...

Ensuite, un grand centre d'activité occupe le fond de la zone. Cette zone à dominante d'activité, confiée à un promoteur privé (ZEUS⁵), reste très peu évoquée par les différents documents relatifs à l'opération. Ce, comme si du fait de sa dominante marchande, il était difficile de l'accorder mentalement aux autres éléments de l'opération plus centrés sur les valeurs du monde civique⁶ (quartier et espace public). Enfin, autre élément fort du programme qui nous intéresse plus particulièrement ici : le « front d'habitation ».

Situé en face et en bordure du parc sur 400 m, cette opération repose sur trois acteurs : une maîtrise d'ouvrage déléguée avec la SEMAEST (aménageur de la ZAC) qui vise à l'équilibre et à la gestion financière de l'opération, des maîtres d'ouvrage en grande partie d'origine publique se répartissant les lots pour la construction de près de 1400 logements et équipements correspondants (crèche, école, locaux d'activité, parkings...) ; enfin, un « architecte coordonnateur ».

C'est dans la présence de cette dernière mission que réside l'originalité de l'aménagement de cette partie de l'opération. Le découpage de ce front bâti linéaire en lots correspondant à autant de couples architecte / maître d'ouvrage, il y avait dans cette partie de l'opération un risque fort de confrontation des styles architecturaux qui dérogeait à la volonté de créer une continuité urbaine et une identité de quartier. Aussi, cette section de l'opération a-t-elle été confiée à l'architecte Jean Pierre Buffi qui en a assumé au préalable la définition d'ensemble puis la coordination dans la mise en œuvre. Comment obtenir une certaine harmonisation du bâti (une certaine généralité d'expression) tout en conservant un dispositif d'action hétérogène ? Comment accorder les voix des différents acteurs singuliers de renom en présence et au nom de quoi ?

2. La coordination

Pour satisfaire à cette double exigence de continuité et d'harmonie du point de vue de la trame urbaine tout en confiant l'opération à plusieurs architectes, il faut donc qu'à un moment donné se fonde un accord. Pour ce faire, les acteurs de l'opération ont plusieurs possibilités. Tout d'abord, il est possible d'en référer à l'intérêt général et d'imposer par le biais d'un règlement une intégration commune des actions. Néanmoins, cette option est difficile à tenir, dans la mesure où les intérêts des maîtres d'ouvrage particuliers qui ont à faire valoir leur voix, pourraient être découragés par

un encadrement réglementaire trop fort. De plus, l'établissement d'une règle nécessite dans le cas présent une prescription esthétique forte qui peut être vécue comme arbitraire par les différents architectes et qui ne garantit pas pour autant leurs ajustements mutuels en cours d'opération. L'autre option envisageable se présente comme suit : confier l'ensemble de cette zone à un professionnel garant de l'intégration des actions et de la continuité de la morphologie urbaine. C'est à dire placer entre le maître d'ouvrage de la ZAC d'une part et les maîtres d'ouvrage et leurs architectes de l'autre, une personne capable d'établir un accord entre les parties de façon à produire une certaine harmonie urbaine sans pour autant imposer un règlement perçu comme trop rigide. Autrement dit, cette deuxième alternative, ici retenue, suppose d'inventer une mission de médiateur capable d'établir un arrangement entre les parties en présence de telle façon que les actions de chacun se coordonnent et que la discordance des styles architecturaux ne l'emporte pas sur l'unité urbaine. C'est en cela que réside donc le rôle et la place intermédiaire de coordonnateur.

Cette méthode mise au point par l'APUR et utilisée sur des opérations antérieures à celle qui nous occupe consiste donc, pour le dire vite, à éviter le collage antinomique des styles architecturaux, à prévenir le risque de discontinuité urbaine en travaillant sur les interfaces. Comme le rapporte très justement Nicole Eleb-Harlé, cette démarche participe d'un « ensemble de moyens organisés et mobilisés par la maîtrise d'ouvrage urbaine » qui consistent à « définir les qualités urbaines et architecturales des projets et à garantir leur maintien dans le temps » (Eleb-Harlé, 1997). Elle correspond donc à une volonté des acteurs en présence d'établir un rapprochement entre expression architecturale particulière et expression homogène du cadre urbain, de même qu'à une volonté de s'accorder pour agir ensemble. La coordination doit faire en sorte « qu'aucune voix ne domine et qu'aucune voix ne serve de simple accompagnement ». C'est en cela que la tâche est originale. Elle vise en fait à créer les conditions propres à l'établissement d'un compromis entre le registre civique porté par la collectivité initiatrice du projet et le registre inspiré sur lequel se place chacun des architectes intervenant.

Cette articulation nécessite la mise en place non seulement de rôles spécifiques (ici celui de l'architecte coordonnateur) mais aussi d'objets, de documents et de textes pour faire exister, et donner un corps, à cette volonté. L'établissement du compromis nécessite en effet plusieurs moments⁷ : d'abord celui d'un accord sur le fond et la validité globale de

l'action engagée qui est à la base de l'engagement des acteurs dans l'opération. Ensuite, la fabrication de mots, d'objets et de documents « composites » qui contribuent à l'enracinement de l'entente et au règlement des éventuelles controverses. Enfin, la reconnaissance de qualités spécifiques au porteur du compromis (l'architecte coordonnateur). C'est la mise en place progressive de ce « monde » que nous explicitons.

3. Un accord de base

Ici, le compromis se fait avant toutes choses en fonction d'une grandeur qui doit d'abord être acceptée et reconnue tacitement par les acteurs en présence. C'est l'enjeu du projet qui dépasse les intérêts des seuls architectes d'opération et englobe des acteurs qui ne prennent pas directement parti à l'opération que sont les futurs usagers. On se met donc à l'origine d'accord, non seulement en vue d'une bonne collaboration mais, de surcroît, cet objectif est réalisé en recherchant quelque chose qui dépasse cet accord, un grand principe et une vision à long terme : la création d'un cadre urbain de qualité pour les futurs habitants et le respect d'un site exceptionnel en terme d'histoire et d'environnement (Pousse, 1994)⁸. Cette reconnaissance d'un intérêt général permet donc aux acteurs de s'accorder sur le but de l'opération, sur ce qu'il y a à produire, ce, à défaut de s'entendre sur comment on va le produire. Dans l'opération cette visée s'exprime à travers l'utilisation de vocables qui renvoient aux objectifs généraux de l'ensemble de l'opération, lesquels sont matérialisés par le parc, voulu comme élément structurant de l'opération. Les termes « continuité de la trame urbaine existante » ; « histoire et mémoire »⁹ ; « harmonie urbaine » ; « quartier de qualité » ; « espace public » ; « intégration et respect du contexte »... dominent ainsi la restitution verbale de l'opération quelques soient les acteurs. Ils définissent l'enjeu de ce projet, le motif valable de la recherche d'un terrain d'entente.

4. Du règlement à la règle du jeu

Dans un second temps, toujours dans la recherche d'un compromis, vient l'articulation de différents architectes d'opération dans le but de la réalisation de cette visée commune qu'est celle du projet. Là, il est nécessaire d'élaborer des outils et des conditions propres à la réalisation de ces buts généraux ; de faire en sorte que chaque architecte d'opération

réalise un projet dans le projet. Pratiquement, il s'agit de définir le cadre par lequel construire une généralité à partir des différentes interventions des architectes d'opération ; de définir et concevoir un mode d'agir global qui dépasse et englobe les individualités afin que, comme l'exprime l'architecte coordonnateur, « les voix s'accordent » et qu'il n'y ait pas de « solistes exhibant leurs tripes ».

A ces fins, le seul règlement de ZAC, qui donne les grandes orientations urbaines (à la manière d'un plan d'occupation des sols), doit être précisé, dépassé. Le RAZ est effectivement un document généraliste : il ne prend pas en compte les expressions architecturales singulières mais propose un cadre réglementaire et collectif. Celui-ci, associé au PAZ donne ainsi l'indication du tracé des voies, la répartition fonctionnelle des îlots et le plafond maximum de leur construction. Il s'assortit également de recommandations générales : volonté d'un traitement architectural d'ensemble du front bâti et recherche d'une relation forte entre le parc et son quartier. Posées comme telles, les pièces constitutives de la ZAC (PAZ et RAZ) définissent en fait un « mécanisme de spatialité » général insuffisant à satisfaire les larges enjeux prédéfinis. Il reste, surtout, à arrêter les conditions d'intervention de chaque maître d'œuvre par lot. Or, c'est pour réaliser ce passage du réglementaire global à l'opérationnel particulier, de l'urbanisme à l'architecture, qu'intervient la mission de coordination.

Le rôle de l'architecte coordonnateur consiste alors à élaborer un document, complémentaire à ceux existants traditionnellement, qui considère en même temps architecture et urbanisme. Ce document « composite », indispensable, n'est ni un règlement urbain, ni un projet d'architecture mais une « charte d'architecture urbaine ». Il vise à composer le général, l'urbain, en accordant le particulier, l'architecture. Partant, pour ce quartier, l'architecte coordonnateur, conformément au principe de base du respect de la synchronie urbaine, travaille à la mise au point d'une sorte de « pré-architecture » en analysant des plans de Paris pour mieux définir la forme urbaine du futur quartier¹⁰. Dans ce travail de traduction du plan d'aménagement de zone (PAZ) en charte architecturale le but est de dépasser le règlement urbain pour le transfigurer en « règle du jeu architectural ». Autrement dit : définir et préciser les formes urbaines et architecturales ainsi que leurs modes d'articulation.

Cette charte d'architecture urbaine intègre donc trois éléments de registres d'action et d'ordres différent : le règlement d'urbanisme (dit RAZ) porté par la maîtrise d'ouvrage publique de l'opération, l'exigence de continuité et

d'équilibre de la trame urbaine qui fonde l'orientation globale de l'opération et que partagent les acteurs engagés, enfin, la possibilité d'interventions particulières de la part des architectes et de leurs maîtres d'ouvrage. De la sorte, ce document intermédiaire reprend les contraintes réglementaires d'origine et définit un vocabulaire architectural de base destiné à établir une armature morphologique homogène¹¹, (balcon filant, menuiserie, matériau de façade... sont ainsi imposés) tout en découpant le front bâti selon un ordre typologique¹² et modulaire de façon à fixer le lieu de l'intervention singulière de chacun des architectes. La typologie qui est finalement lieu de l'articulation de l'architecture et de l'urbanisme fonctionne, selon l'image significativement utilisée par les architectes de ce projet, à la manière d'une partition musicale. Elle définit un cadre d'expression mais n'exclut aucune variation.

Dans la mise en place de ce dispositif relativement complexe il s'établit un équilibre entre le règlement de la collectivité initiatrice du projet, les prescriptions architecturales de l'architecte coordonnateur et l'expression architecturale particulière des architectes d'opération. En particulier, en faisant tenir ensemble une modénature architecturale de base et en aménageant la possibilité d'une expression architecturale d'auteur, c'est la question de la confrontation entre espace public et espace privé qui est travaillée. Dans cet esprit, en plus de la charte un « carnet de détail » précise les éléments tenus pour fondamentaux et établit une partition entre prescriptions et recommandations. Le front urbain, lieu de confrontation des registres est, de cette façon, instruit selon un équilibre entre la prescription d'éléments de continuité de la part de l'architecte coordonnateur et la libre expression des architectes d'opération. « Nous avons donné un système de macro-écriture mais des interprétations différentes sont possibles » commente l'architecte coordonnateur (Buffi, 1994).

En outre, comme l'indique le terme « charte » lui-même, on a affaire à un document « souple et organisateur » qui ne fonctionne plus sur le registre du réglementaire mais sur celui de la règle du jeu. En faisant tenir ensemble dans le même document architecture et urbanisme, la coordination fonde donc une base de compromis entre ces deux lectures de la ville. « Ne pas établir de règles c'est laisser faire le projet par les promoteurs et s'appuyer sur des thèmes généraux n'empêche pas chez les architectes des variations de leurs propres écritures » rapporte l'architecte coordonnateur (Buffi, 1994, p. 102). De surcroît, il n'est pas question de contrainte mais bien d'accord. Le but recherché ici est que chacun ait sa place et son mode

d'expression dans un jeu collectif dont la règle est fixée à l'origine avec l'acceptation préalable des joueurs.

Ce document qui trouve son origine dans la traduction du règlement de ZAC constitue donc un premier pas dans la réalisation d'un assemblage ou d'une hybridation entre architecture et urbanisme. On retrouve là en définitive le principe de la traduction (Latour, 1995, pp. 261-292) au sens où ce qui est recherché par le recours à la coordination et la fabrication d'une charte c'est bien un point de passage entre les buts de la collectivité exprimés en termes réglementaires (PAZ et RAZ) et ceux des différents architectes par le moyen de la forme. Plus profondément, la charte offre une base et une visibilité à partir de laquelle il est possible de faire tenir ensemble l'exigence de généralité du cadre urbain et l'exigence d'unicité de l'expression architecturale, entre registre inspiré et registre civique. Désormais, pour les personnes engagées dans l'opération, il ne sera plus question d'architecture ou d'urbanisme mais de « composition architecturale » ou de « composition urbaine ».¹³

5. Distribuer les rôles

S'annonçant comme une véritable règle du jeu, la charte distribue également les attributions et les positions de chaque joueur. Ainsi, dans le travail de définition de ce document l'architecte coordonnateur a découpé l'ensemble du front bâti en « îlots ». L'idée est la suivante : chaque maître d'œuvre dispose d'une unité de travail (l'îlot) sur laquelle il est autonome, mais, dès qu'intervient un contact avec l'espace public ce sont les éléments de la charte qui s'imposent. On retrouve donc ici le principe de l'interface public-privé qui s'enracine dans le seuil qu'est la façade. En travaillant sur la notion d'îlot et en donnant à chaque architecte des faces d'îlots soit en vis à vis autour d'une rue, soit des deux côtés d'un même îlot, il s'agit donc bien d'éviter la collusion de styles architecturaux par trop différents¹⁴. Là encore, c'est une règle morphologique de constance urbaine qui guide la distribution des rôles et le choix des architectes d'opération¹⁵. A ce niveau également c'est par conséquent le principe de la traduction du réglementaire au professionnel qui prévaut. La répartition de la maîtrise d'œuvre ne se fait plus au nom d'une logique d'ordre administrative mais à celui d'une nécessité d'ordre morphologique de cohérence urbaine.

Enfin, l'îlot est lui-même défini comme un espace « poreux », c'est à dire comme un lieu qui n'est ni totalement l'expression d'une unicité, ni

totalemment celle du collectif. Autrement dit, il apparaît dans sa définition comme un objet hybride, à la fois objet architectural et espace public. On note ainsi, une synchronisation d'ordre spatial avec le parc (espace public) puisque les îlots ont été délibérément ouverts en cohérence avec la trame transversale du parc de manière à, selon les concepteurs, « faire entrer le parc, l'espace public, dans les îlots ». Ainsi, toujours dans cette logique de montage composite ou d'objet hybride certains acteurs parlent à propos des îlots, de « compromis entre l'îlot haussmannien fermé et le bloc moderne » et d'espaces « semi-publics ».¹⁶

6. Les objets de l'accord

Le rôle primordial de l'architecte coordonnateur, placé en qualité « d'acteur tiers », entre les architectes d'opération et la maîtrise d'ouvrage, consiste réellement à opérer un passage entre le volet urbain et le volet architectural ; à réaliser une véritable composition urbaine. En organisant l'action des différents hommes de l'art par le biais d'une traduction en terme architectural du règlement et en se donnant les moyens de la distribution des différents architectes d'opération, la coordination aspire à aménager les conditions d'un projet partagé. Pour autant, le seul document composite que constitue la charte n'est pas suffisant pour régler l'éventualité d'une controverse. Aussi, à ce document de base viennent s'ajouter et une procédure spécifique, et la construction d'un objet particulier.

Engager des acteurs aux intérêts divergents à collaborer sur la base d'un compromis nécessite en effet non seulement une objectivation de cet accord dans des objets mais également qu'un minimum de prévisibilité soit possible. Cet objectif se réalise tout d'abord au niveau de la cession des terrains où la charte est annexée au règlement de ZAC dans le dossier de vente des charges foncières aux différents investisseurs. De cette façon les maîtres d'ouvrage qui signent ces documents lors de la transaction sont, de fait, associés à la démarche et, pour ainsi dire, enrôlés dans le dispositif. Au-delà de l'accord entre architecture et urbanisme, ce qui est recherché là, c'est aussi un accord concernant les impératifs de commercialisation et de vente des promoteurs¹⁷. Ensuite, pour préserver le sentiment d'une solidarité du compromis, nécessaire au bon déroulement de l'action, une méthode d'ordre contractuelle est mise en place à propos du délivrement des permis de construire. Les principes en sont les suivants : chaque architecte d'opération et son maître d'ouvrage s'appuient sur le cahier des

charges issu de la charte qui s'applique à leur parcelle pour définir une première esquisse de projet. Cette première esquisse fait ensuite l'objet d'un dialogue avec l'aménageur de la ZAC, les services techniques de la ville de Paris, l'APUR, et l'architecte coordonnateur. Ainsi, on débouche sur un accord préalable de base entre les partenaires qui les rassurent mutuellement. Cette échange assure les maîtres d'ouvrage et les architectes d'opération d'une non remise en question du projet au stade du dépôt de permis de construire. De même, elle garantit aux initiateurs du projet (ville, aménageur, APUR) que les orientations globales du projet seront suivies en accord avec la charte défini par l'architecte coordonnateur. Les documents écrits sont donc relayés par des transactions verbales.

Par conséquent, ici les acteurs peuvent compter sur l'intégration de tous les intervenants et leur accord de principe avant d'agir. Avec cette sophistication des procédures de vente et d'attribution des permis de construire, les acteurs peuvent avancer dans un environnement rendu plus certain. Mieux encore, le « pré-dossier » de dépôt de permis de construire ainsi constitué, vient donner plus de solidité à la construction du compromis amorcé par la charte architecturale. A ce niveau, c'est pratiquement la capacité de la charte à servir de base à la conception des projets qui est éprouvée. La crainte des acteurs étant de voir le projet encore considéré comme trop singulier et de se voir refuser l'accord du projet, dans de telles procédures il est en fait donnée aux acteurs l'occasion d'évaluer la validité du compromis avant de s'engager dans l'action. Le risque étant évidemment de voir le « compromis » se révéler être une « compromission » au sens où il privilégierait une des deux logiques d'action en présence.

En retour, par le passage à travers ce circuit, la solidité du travail de traduction du coordonnateur se trouve confortée par les adhésions de chacun des acteurs. De la sorte, se met peu à peu en place un véritable réseau en vue de la production du projet. Plus simplement, cette procédure renforce l'entredéfinition des personnes et solidifie le cadre de leur coopération.

Enfin, autre élément d'accord et de coordination, une façade type établie d'après la charte de l'architecte coordonnateur est effectivement édiflée, en vraie grandeur sur le site¹⁸. Celle-ci joue également un grand rôle dans la régulation de l'action conjointe en constituant une sorte de condensation en vraie grandeur des accords institués entre les différents partenaires. Face à l'incertitude ou au sentiment d'étrangeté du compromis engagé par la charte, cet objet permet de rassurer les acteurs et de faire la preuve de la

réalité du compromis lui-même en lui donnant une incarnation physique. Comme un objet réceptacle des accords constitués celle-ci fournit une véritable incarnation de la faisabilité et de la prévisibilité du projet lorsque les acteurs ont à engager des épreuves : « Lorsqu'on avait un désaccord, qu'un artisan nous disait » c'est pas possible on ne peut pas faire ceci ou cela « , on allait lui montrer la façade type ».

7. La question du traducteur ou la confiance comme conséquence

Ainsi, sur la base d'un parti prédéfini en fonction des exigences de continuité de la trame parisienne, c'est une dizaine d'architectes d'opération, dont quelques « stars »¹⁹, qui ont travaillé sous la coordination d'un de leur pair, quelque fois d'ailleurs désigné par les termes « d'arbitre des élégances » et de garant des « règles de courtoisie ». Pour autant, comme l'atteste l'extrait de la controverse rapporté ici à propos de la façade modèle, il est toujours possible aux personnes engagées dans le processus de revenir sur la construction du compromis pour en dénoncer la fragilité où la partialité. Dans le cas de la fragilité il s'agit de dénoncer un « collage raté » ; dans celui de la partialité c'est l'appartenance d'un objet ou d'une personne à un des mondes à l'origine du compromis qui est souligné.

En ce sens, la condition de crédibilité de l'architecte coordonnateur semble reposer du point de vue des acteurs en présence sur deux exigences : celle d'abandonner ou de mettre entre parenthèse pour un temps sa vocation à édifier et celle de la reconnaissance par ses pairs de sa capacité à construire. Autrement dit, l'architecte coordonnateur ne doit pas construire dans l'opération qu'il coordonne sous peine de voir dénoncer sa charte comme étant partielle et ajustée à son propre point de vue. Néanmoins, si ce dernier n'a pas lui-même déjà bâti, sa charte peut être vécue par les architectes d'opération comme étant également partielle²⁰ et ajustée au point de vue de la seule commande. À ce titre on peut souligner la difficulté à déterminer une fois pour toutes la position et la fonction de l'architecte coordonnateur, entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre, entre programmation et conception. Assurant le passage d'un métier à un autre il devient difficile d'assigner à la coordination les termes de maîtrise d'ouvrage ou de maîtrise d'œuvre et elle demeure dans l'entre-deux et l'entredéfinition. En un sens, une telle compétence amène à réfléchir à la possibilité de différenciation de l'expertise architecturale vis à vis de la commande.

Afin que le compromis se réalise, le coordonnateur doit être porteur non seulement des qualités des deux registres en présence (celui du collectif en tant que coordonnateur et celui du singulier en tant qu'architecte) mais également se voir reconnaître des qualités équivoques²¹. Selon les acteurs celui-ci doit avoir de « l'autorité », une « capacité d'écoute et de dialogue » et surtout « avoir de l'expérience » et être « considéré », « reconnu » par ses pairs. Dans cette opération en particulier il semble que le détour par les éléments des répertoires domestique et du renom aient facilité la réalisation du compromis puisque l'ensemble des personnes engagées dans ce projet s'accordent pour souligner le rôle de la réputation de talent de l'architecte coordonnateur et mentionner celui de la continuité de référence et l'interconnaissance existants entre les architectes d'opération et l'architecte coordonnateur. Comme l'exprime l'un des acteurs de ce projet : « on n'a jamais été confrontés à des situations de conflit importantes sur des options fortes du projet. Parallèlement, les architectes auxquels on a affaire font, en quelque sorte, partis de la même sphère culturelle que nous. Ce sont des copains [...]. Il y a des termes ou des concepts que nous partageons, ce sont des gens qui se connaissent, qui lisent les mêmes revues et la règle qui émane de la recherche effectuée par un architecte est plus facile à travailler que celles qu'édicte l'administration ». Autrement dit, la réussite de la coordination semble devoir autant à l'orchestration des professionnels en situation, du fait des qualités reconnues par les coordonnés au coordonnateur, qu'à la solidité du dispositif en soi. D'un côté la transfiguration du règlement en un langage professionnel de la part d'un pair dûment reconnu et de l'autre, le choix d'architectes usant des mêmes référents architecturaux, ont façonné les conditions de la réussite de l'opération. En ce sens, la question préalable de la confiance est déplacée. La confiance semble moins s'appuyer sur une vision partagée de l'architecture par une frange du champ architectural qu'au dispositif mis en place lui-même. Certes celui-ci contribue à stabiliser le cadre de coopération mais il apparaît plus comme une conséquence ; comme un cadre d'action soutenu par une vision professionnelle partagée de l'urbain. Enfin, ce qu'illustre bien cette opération c'est la condition de réciprocité sur laquelle se fonde la confiance. La confiance n'est pas ici seulement fondée sur de qualités reconnues par les coordonnés au coordonnateur, elle suppose également de la part du coordonnateur d'être assuré des signes de confiance des coordonnés. Autrement dit, pour que le coordonnateur lui-même puisse assurer sa mission dans un cadre stable il lui faut également « avancer en confiance ».

En ce sens le dispositif lui-même est insuffisant à la production de la confiance comme cadre d'action et de reconnaissance réciproque. Seule la continuité de référence et des positions architecturales partagées semblent à même de pouvoir fournir cette condition. C'est en ce sens que nous avons choisi de traiter un cas de coordination que tous les acteurs désignent comme étant une réussite. Ainsi, comparé à d'autres opérations coordonnées avec des outils et des procédures similaires cette variable apparaît avec plus d'acuité. De même, ici on peut penser que la continuité des prises de position architecturales des acteurs a joué un rôle important dans la mesure où l'opération fournissait l'occasion à une frange du champ architectural de faire la démonstration physique de la force de ses positions. Non seulement une telle lecture permet de verser au débat sur la confiance la question des positions et des prises de positions des acteurs dans un « champ »²² (ici celui de l'architecture) mais elle permet également d'enrichir la notion de confiance par celle de réciprocité.

Notes

1 Notons que cette opposition renvoie également à deux traditions d'action sur la ville : l'une libérale, l'autre réformatrice. Ainsi, on sait que l'urbanisme qui se caractérise par une volonté d'agir globalement sur la ville naît d'une volonté de réforme sociale. De même, Georg Simmel oppose deux modes d'expression esthétique selon l'axe singularité/généralité (Simmel, 1998).

2 Ceci est montré très clairement dans ces travaux qui cherchent dans l'éthique de la discussion les conditions de fabrication d'accord des acteurs dans le cours des projets.

3 Usant de la méthode monographique, ce travail risque d'être lu comme un jugement sur la qualité de l'opération ou comme une exaltation des mérites de la coordination. Précisons donc qu'il s'agit simplement pour nous ici de « comprendre » ce qu'est la coordination et qu'en conséquence le choix de cette opération n'obéit à aucune autre logique que cette volonté. Outre cela, notre objet n'est pas de juger de la réussite ou de la non réussite esthétique de l'opération mais bien de cerner un mode particulier de régulation de l'action conjointe, d'en expliciter les principes de fonctionnement et les problèmes auxquels il se propose de répondre.

4 Ce texte doit en particulier sa constitution à la confection d'une étude comparative à propos de la production architecturale et urbaine en France et en Espagne. (Chadouin, Godier et Tapie, 2000 ; voir aussi : Chadouin, 2000, pour une lecture de ce cas.)

5 Zone d'Evolution Urbaine de la Seine.

6 Lors des entretiens nombre d'acteurs parlaient de « point sombre », de « truc commercial un peu à part »...

7 La lecture que nous faisons n'a évidemment pas de validité chronologique. Il s'agit seulement d'un effort de « mise en ordre » analytique dans une optique compréhensive.

8 Toutes les personnes engagées dans l'opération comme d'ailleurs les articles qui en font état rappellent l'importance d'une mémoire de Paris et mentionne l'intérêt de sa couverture végétale.

9 Rappelons que l'idée de patrimoine peut être rapprochée non seulement d'une « matrice normative » (le règlement des ABF) mais également d'un style politique au sens où l'État libéral semble avoir vu dans le patrimoine une manière de se raccorder à la société civile d'une part et d'en maîtriser les mutations successives de l'autre en lui proposant un principe éthique. (Lamy, 1995).

10 Il s'est ainsi inspiré de l'organisation en plots du champ de Mars et de la rue de Rivoli.

11 On retrouve le principe de la façade comme lieu de la confrontation entre espace public et privé qui définit entre autre chose le façadisme comme principe et problématique de la résolution de cette confrontation. Ici, cf. sur ce point le récent colloque « Façadisme et identité urbaine », Paris, les 28, 29 et 30 janvier 1999.

12 Sur cette opération le coordonnateur définit quatre types (les refends, le cadre, les pavillons, les liens) qui ont pour objet manifeste et manifesté de créer un « théâtre urbain » en articulant de façon systématique domaine public et domaine privé.

13 Les acteurs du projet utilisent les deux expressions et font également mention d'une difficulté à arrêter une définition de la démarche. C'est toujours l'idée d'un entre-deux qui est évoquée dans les entretiens. Comme si la nature composite du dispositif lui-même interdisait qu'on en stabilise la définition selon des catégories connues.

14 Signalons qu'un seul élément dans ce projet déroge à cette logique de composition : « l'américan center » (aujourd'hui devenu cinémathèque) de l'architecte Frank Gehry. Celui-ci, situé en tête du front bâti et à l'entrée du parc semble en fait bénéficier d'un raccrochement à la seule cité inspirée qui lui confère un statut d'exceptionnalité accepté par tous les acteurs. Ainsi, il est décrit comme un « évènement », une « locomotive » en tête du front de logements (« des wagons ») et, en vertu de son statut d'équipement (donc d'objet non ordinaire) il obéit seulement à une contrainte de matériau.

15 Ceux-ci ont été choisis conjointement par les différents maîtres d'ouvrage des différents lots, l'aménageur (SEMAEST), l'APUR, et l'architecte coordonnateur (J. P. Buffi).

16 Cette conception pose évidemment le problème de la séparation entre espace privé et public et de son travail. Notamment en matière juridique où il n'y a d'espace que privé ou public. (Pour un point sur ce débat, cf. *Ville-Architecture*, 1997).

17 Dans cette opération il s'agit essentiellement d'un quartier de logements. Néanmoins, dans d'autres cas, cette exigence de l'expression marchande peut devenir première. Ainsi, N. Eleb-Harlé signale que généralement deux objections sont faites à la coordination : celle de l'entrave aux libertés d'expressions architecturales ; celle des contraintes aux objectifs commerciaux des promoteurs. (Eleb-Harlé, 1997).

18 Celle-ci, construite à titre de parangon ou de prototype a bien entendu été détruite à l'issue de l'opération.

19 On peut notamment citer : F. Hammoutène, P. Chaix et J.P. Morel, F. Montès, Y. Lion, F. Dusapin et F. Leclerc, C. De Portzamparc, H. Ciriani, B. Desmoulin...

20 C'est notamment là un des principes sur lequel repose la dénonciation de l'échec de la zone du fond de parc. Non seulement le fait que l'architecte coordonnateur y ait construit est mis en avant mais c'est aussi une situation trouble de double contrainte qui est évoquée. Effectivement, celui-ci était désigné comme coordonnateur mandataire de l'aménageur public mais rétribué par le concessionnaire privé de la zone.

21 En utilisant ce terme L. Boltanski et L. Thévenot désignent des êtres ou des objets qui peuvent se révéler appartenir à plusieurs mondes (Boltanski et Thévenot, 1991, pp. 278-279).

22 La mobilisation de la notion de champ dans le cas présent (cf. sur ce point les travaux de Véronique Biau, p.e. Biau, 1997) permet d'appréhender les processus de production archi-

tecturale comme des constructions qui reposent à la fois sur des dispositifs d'interdépendance mais engagent également des valeurs. Elle permet de dépasser la simple lecture economiciste, en termes de concurrence sur un marché, des partages de la commande architecturale.

Références

- Chadouin O., 2000, « L'architecte coordonnateur : entre ordre et généralité », *Annales de la recherche urbaine*, n°88.
- Biau V., 1997, « Sociologie des architectes », *Urbanisme*, n°293, avril, pp. 61-63.
- Boltanski L., Thévenot L., 1991, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- Buffi J.P., 1994, *Le Moniteur AMC*, 4 mars, pp. 100-103.
- Callon M., 1997, « Concevoir : modèle hiérarchique et modèle négocié » in : Tapie G. et Godier P., *L'élaboration des projets architecturaux et urbains en Europe*, Vol. 1. PUCA, pp. 169-174.
- Camus C., Lautier F., 1994, *Situations de communication sur un chantier de bâtiment*, PUCA, Paris.
- Camus C., 1995, « Communication ou activité communicationnelle des architectes » in *Cahiers du séminaire du LET*, Paris.
- Chadoin O., Godier P., Tapie G., 2000, Du politique à l'œuvre, systèmes et acteurs des grands projets architecturaux et urbains, Ed. de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- Eleb-Harlé N., 1997, « La conception et la coordination urbanistique et architecturale » in : *L'aménageur urbain face à la crise de la ville*, Ed. de l'Aube, La Tour d'Aigues.
- Lamy Y., 1995, « Patrimoine : un style politique ? » in *L'alchimie du patrimoine, discours et politiques*, Ed. de la MSHA, Bordeaux, pp. 214-225.
- Latour B., 1995, *La science en action, introduction à la sociologie des sciences*, Gallimard, Paris.
- Pousse J.-F., 1994, « La vitalité de la mémoire, la Zac Bercy », *Techniques et architecture*, n°412, mars, pp. 34-42.
- Querrien A., 1986, « Compositions urbaines », *Les annales de la recherche urbaine*, n°32.
- Simmel G., 1998, « Esthétique et sociologie » in *La tragédie de la culture*, Ed. Rivages, Paris, pp. 129-138.
- Ville-Architecture*, 1997, « Libérer l'îlot ? », n°3, janvier, MELTT-DAU, Paris.

Nathalie Mercier* Entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre : les censeurs

Comment font-ils ? Comment font les membres du jury pour juger en quelques heures de projets ayant suscité des heures de polémiques au sein du groupe des décideurs et mobilisé des professionnels de la programmation et des architectes accomplis pendant plusieurs mois ? A quelle logique répondent-ils ? Quelle stratégie mettent-ils en œuvre pour décider du lauréat ?

Les éléments de réponse que vous trouverez dans l'article qui suit sont issus des réflexions menées au cours d'une thèse en sciences de l'information et de la communication (CELSA) intitulée Représentations de l'espace architectural hospitalier et ruptures de communication entre les acteurs (Mercier, 2000).

Dans un premier temps, nous exposerons le contexte de la recherche et la méthodologie employée pour apprécier le mode de fonctionnement du jury puis nous présenterons une brève revue de la littérature portant sur « les censeurs ». Enfin, nous ferons état de nos conclusions et tenterons d'ouvrir des voies de réflexion sur les modalités de concours.

1. L'information passe, pas la communication

La réflexion que nous avons menée sur les jurys d'architecture s'intègre dans le contexte d'une réflexion portant sur les représentations individuelles des acteurs du projet hospitalier et sur leurs modes de communication.

L'analyse des conditions de production d'un hôpital nous a conduit à constater l'existence d'un processus de passage de l'information excluant tout *feed-back* donc, schématiquement, toute communication entre les commanditaires et les architectes d'une part et entre les architectes et les membres du jury d'autre part. En effet, les conditions de concours du projet hospitalier, tel que nous l'avons étudié, sont telles que le mode d'échange

* Docteur en Médecine et en Science de l'Information et de la Communication, architecte DPLG. LET, Ecole d'architecture de Paris La Villette.

entre maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre est limité au passage d'un programme et, qu'outre le temps d'entretien limité avec les architectes (temps qui a aujourd'hui lui-même disparu), les plans et les perspectives constituent le seul mode d'échange entre les maîtres d'œuvre et les censeurs.

Forts de ce constat, nous avons choisi de porter notre attention sur un hôpital pour lequel quatre agences d'architecture ont été mises en concurrence : l'hôpital d'Annecy destiné à passer du centre ville à la périphérie de l'agglomération annécienne. Nous avons analysé par le biais d'entretiens semi-directifs les discours des principaux acteurs du projet. Les conclusions que nous présenterons ici porteront sur les représentations des membres du jury. Nous les comparerons à celles des architectes et des « commanditaires ».

2. Des modalités de jugement controversées

Les projets sur esquisses reposant sur des données graphiques pour l'essentiel, passent des mains des maîtres d'œuvre à celles des membres de la commission technique puis à celles des acteurs constituant le jury (*cf. annexe*).

2.1. Un programme méconnu, voire ignoré Les conditions de jugement des projets hospitaliers sont telles que – sauf exception – le jury n'a pas connaissance des programmes qui ont précédé la phase de conception. S'appuyant sur l'étude menée par l'IPAA (Institut de Programmation en Architecture et en Aménagement) sur une dizaine d'opérations architecturales relevant pour certaines des secteurs publics de l'État, Jacques Allégret va jusqu'à conclure que le jury présente un niveau de distanciation relativement à l'objet à produire qui est souvent « renforcé par sa méconnaissance du programme ou son déni (qui sera aussi déni du travail de la commission technique) ou par le jeu des obligations de position et par des stratégies de renvoi d'ascenseur » (IPAA, 1998, p. 31).

La nature des critères de jugement retenus peut par ailleurs prêter à discussion. Il apparaît à travers certains travaux (IPAA, 1998 ; Champy, 1998 ; Épron, 1983 ; Épron, 1992) qui ont porté sur l'analyse des modalités de choix du jury que les critères de décision ne sont pas établis en fonction du programme technique initial mais discutés le jour même du jury. Le respect des contraintes fonctionnelles, techniques et financières qui est

vérifié par la commission technique n'est que l'une des multiples données du choix final. Les chercheurs de l'IPAA soulignent en effet que les avis de ces commissions sont souvent mal entendus et peu pris en compte par les juges « eu égard à leur caractère analytique trivial et contingent » (IPAA, 1998, p. 44).

« Le soin vétilleux avec lequel elles réfèrent aux programmes (analyses de conformité) achoppe sur la fréquente et remarquable indifférence des jurys à leurs avis (consultatifs) sauf quand ces dernières révèlent de manquements sérieux (incompatibilités flagrantes, risques techniques ou économiques) qui vont dans le sens des sensibilités, convictions ou a priori des jurys [...]. En France, la trivialité des avis des commissions techniques va à contre-culture face à des jurés qui n'ont généralement pas lu les programmes et qui, même en ce cas, évaluent ces projets dans une autre logique » (IPAA, 1998, p. 68).

2.2. Jeu d'influence autour d'un discours Les jurys de concours, comme l'a observé J. Épron (Épron, 1992), évaluent plus les projets en les comparant entre eux que par référence à une grille de critères dont on aurait convenu par avance. L'originalité du point de vue de cet auteur tient, par ailleurs, au fait qu'il ne considère pas que le partage des voix se fait, *in fine*, suivant le poids et l'influence des catégories socioprofessionnelles présentes le jour du jury. Ses recherches¹ (Épron, 1983) l'ont conduit à conclure que :

« la procédure du jury prend sa place dans un système complexe dans lequel chaque juré occupe une position en ce sens qu'il contribue globalement à construire des valeurs et à régler des pratiques [...], l'effet normal (producteur de norme) ne serait donc pas dans le modèle [...] mais dans « une manière de juger » que le jury construirait ».

Le jury ne jugerait pas le projet tel qu'il est présenté mais « une manière de comprendre (une interprétation des dessins et des maquettes) qui s'est constituée au fil de la séance » (Épron, 1989, pp. 105-108), à partir des descriptions et des avis donnés par les acteurs présents. Le partage des voix, lors des délibérations, apparaît alors comme la réponse à la question suivante : « approuve-t-on ou non la description des projets qui s'est faite pendant la séance ? ». Le choix final ne serait donc pas dicté par l'origine socioprofessionnelle des jurés et leur rôle dans le processus de production mais par le jeu d'influence entre deux catégories d'acteurs : ceux qui produisent un commentaire (en général les experts) et ceux qui commentent le commentaire. Les individus les plus influents apparaissant alors comme

« les plus habiles pour orienter la discussion, produire une description et la faire prévaloir » (Épron, 1989, p. 108).

La validité des conclusions de J.-P. Épron doit être pondérée, à notre sens, car ses observations sont susceptibles d'être biaisées par le fait qu'elles reposent sur l'analyse de jurys « fictifs », les jurys de concours officiels se déroulant à huis clos, hors public.

2.3. « Le sentiment » prévaut sur la raison Les décisions ultimes semblent en effet également très dépendantes des a priori des juges, du contexte local et des groupes d'influence en présence. Les chercheurs de l'IPAA ont observé que « lorsque les jurés n'ont pas déjà un préjugé avant d'entrer en séance, ils arrêtent souvent leurs préférences dans les minutes qui suivent la découverte des panneaux affichés [...]. Ce rapide coup d'œil synthétique » (IPAA, 1998, p. 207) rendrait compte de la faible écoute ou de l'écoute sélective réservée au rapporteur de la commission technique et des éventuelles questions agressives adressées au concurrents qu'ils entendent déconsidérer. Leur stratégie consiste ensuite « à anticiper les votes des autres jurés pour faire barrage au pire, quitte à ne plus défendre sa préférence première [...], condition du vote utile et, incidemment, de la réalisation d'un consensus » (IPAA, 1988, p 208). Les chercheurs de l'IPAA soulignent par ailleurs que les avis du jury débordent bien souvent l'objet soumis au jugement pour prendre un tour plus corporatiste² (IPAA, 1998, p. 207).

2.4. Originalité contre notoriété Nous signalerons également l'importance jouée par le statut des agences d'architecture en concurrence dans les choix opérés par le jury. F. Champy a montré (Champy, 1998, p. 202 et suiv.) que souvent les « petites agences » n'ont de chance d'être lauréates que si elles transgressent les prescriptions initiales du programme et gagnent le pari de l'originalité face aux « grosses agences » ayant parfois à se prévaloir d'expériences dans le domaine hospitalier et ayant des cursus a priori plus « rassurants » pour le maître d'ouvrage.

Dans le cas que nous avons étudié, les statuts des agences étaient globalement comparables, ce qui a probablement rendu ce critère de choix inefficace.

2.5. Décalage entre critères imposés et critères de jugement Ces analyses montrent bien l'existence d'un décalage net entre le niveau

d'exigence imposé par le maître d'ouvrage via le programme et les critères de sélection retenus lors du choix sur esquisse. Une sorte de malhonnêteté s'exerce donc à l'encontre de l'architecte que l'on conditionne à un type d'exercice et que l'on juge sur des résultats indépendants de la nature du problème posé. « On donne à penser un espace aux architectes qui répond à une obsession d'économie et de fonctionnalité plus que de qualité mais ce ne sont souvent pas sur ces bases que le choix du lauréat s'effectue » (C. Béréhouc, responsable du pôle santé pour le compte de SCIC Développement).

Quoi qu'il en soit, l'importance des responsabilités qui incombent aux membres du jury, leur méconnaissance des projets en cause et le faible temps qui leur est imparti pour en discuter font présumer l'inconfort moral dans lequel ils se trouvent. Nous avons donc cherché à appréhender les représentations qui président à leurs décisions à travers des entretiens semi-directifs dont nous présenterons ici les grandes lignes de l'analyse.

3. Comprendre vite et faire des choix stratégiques

Les représentations que les membres du jury de l'hôpital d'Annecy se font des projets architecturaux analysés furent la résultante d'un jeu d'influence entre les jurés, la commission technique et les architectes venant présenter leurs hôpitaux le jour des délibérations. Un membre du jury est d'avis que le rapport de la commission technique est retenu comme une aide à la décision car « il permet de faire une sélection rapide et [...] de faire ressortir les points forts et les points faibles de chaque dossier. » Il considère également que les exposés oraux ont « une grosse importance » et un effet certain, de sorte que « ce n'est qu'après les débats que s'efface un peu l'effet de la prestation orale des architectes, qu'il soit fort ou faible. »

3.1. Des projets, un jury, des représentations communes Les représentations individuelles des membres du jury concernant les quatre projets présentés pour l'hôpital d'Annecy sont plus univoques que celles qu'on aurait pu attendre. Il n'y a pas de discordances manifestes dans l'analyse des thèmes essentiels abordés par le jury (la fonctionnalité, l'évolutivité, l'environnement et la monumentalité). Cette observation laisse à penser que les acteurs partageant une même pratique sociale peuvent être amenés à partager une même perception et un même ressenti de l'espace. Elle suggère aussi, conformément à l'analyse de J.-P. Epron, que le débat à huis

clos qui met un terme à la phase de concours dépasse la simple appréciation individuelle des différents projets en présence et permet, l'enjeu étant de parvenir à un consensus général, la construction d'une sorte de « jugement social, de manière de penser le projet et de juger de sa pertinence » (Épron, 1992, p. 19).

Mais si les analyses sont communes, l'opinion que portent les juges sur les différents projets peut ne pas être consensuelle. Elle l'est pour ce qui concerne l'appréciation des surfaces, des coûts, de la fonctionnalité et de la qualité de l'environnement mais diffère pour ce qui relève de l'évolutivité et de la monumentalité, deux thèmes qui sont apparus comme essentiels dans le discours des membres du jury.

Soulignons à ce propos qu'indépendamment de leur origine professionnelle, tous les jurés interviewés revendiquent un savoir dans le domaine de l'environnement, de la fonctionnalité et de la gestion des contraintes budgétaires. À l'exception du maître d'œuvre, aucun en revanche ne met en avant ses compétences à juger ce qui a trait aux domaines touchant à la charge symbolique du bâtiment et à sa monumentalité, domaines sur lesquels ils sont cependant les plus diserts et les plus engagés. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que la rationalité apparente des arguments techniques et économiques a un caractère rassurant car elle met en œuvre des critères objectivables et mesurables alors que les questions d'ordre plus esthétique relèvent d'appréciations plus affectives.

La comparaison entre les représentations des commanditaires, des architectes et des censeurs nous a par ailleurs permis de constater que les représentations des juges rejoignent celles des maîtres d'œuvre et des maîtres d'ouvrage pour ce qui a trait aux parkings, aux circulations, à la lumière, à la nécessité d'une certaine « honnêteté architecturale »³ ou bien encore à certains aspects de la monumentalité. Ce constat laisse à penser l'existence d'un code architectural qui pourrait être partagé par plusieurs classes d'acteurs.

À l'inverse, nous avons repéré des discordances manifestes entre les intentions des maîtres d'œuvre et les analyses faites par les jurés en ce qui concerne notamment le signifié des formes architecturales, la logique d'implantation des hôpitaux sur le terrain et l'intérêt du lac artificiel ce qui met en lumière le fait que les architectes ne maîtrisent pas toujours l'effet des images qu'ils créent et qu'ils n'ont pas toujours la capacité à révéler « l'identité collective » (Épron, 1980, pp. 53-63) qui se dégage à travers le récit du concours.

3.2. Trouver un lien logique La compréhension des projets passe, semble-t-il, chez les juges par le besoin d'établir une relation entre la forme et le sens. Besoin qui se manifeste par exemple, à travers leur désir de nommer les bâtiments, d'opérer des rapprochements logiques entre les édifices proposés et leur environnement et de leur trouver des objets de comparaison et de référence. Il s'agit en quelque sorte de trouver réponse à l'énigme formelle posée par les architectes. Quand ils trouvent réponse, individuellement ou collectivement à leurs attentes, les jurés ont le sentiment d'avoir compris l'architecte, d'avoir assimilé ses concepts et ses intentions et ils ont généralement une vision positive du projet.

La dénomination du projet contribue à sa reconnaissance. Il sera d'ailleurs demandé à l'architecte lauréat de revoir son projet afin qu'il puisse acquérir « une identité », son hôpital ayant été considéré comme « innommable » car ne ressemblant à rien de connu.

La découverte de correspondances entre la forme de l'hôpital et son site d'implantation ou entre sa forme et une intention attribuée à l'architecte selon une logique analogique ou suivant certaines associations symboliques semble rassurer les jurés et conférer au bâtiment les caractéristiques d'honnêteté qui sont attendues de lui. Elle paraît par ailleurs leur donner le plaisir de trouver les choses dans un ordre conforme à leurs attentes.

À de nombreuses reprises, nous avons pu constater que des liens fixes étaient établis entre des principes spatiaux et des signifiés sociaux. Ainsi, pour ne citer que quelques exemples assez caricaturaux, il semblerait que la trame et l'horizontalité renvoient à l'évolutivité ; que les formes « finies » comme le cercle, le carré et la verticalité évoquent la non-évolutivité ; que la grande hauteur, l'importance relative du volume global du bâtiment et le caractère radical des formes aient à voir avec la monumentalité et que la faible hauteur et les formes indéfinies soient associées, à l'inverse, à la non-monumentalité.

3.3. Monumentalité et pouvoir Le choix architectural final paraît reposer avant tout sur deux paramètres : les enjeux de pouvoir individuel et l'image architecturale. Soulignons, à propos de cette dernière, que les questions d'évolutivité et de monumentalité sont au cœur des problématiques des membres du jury et que ces deux critères paraissent évoluer dans un sens inversement proportionnel. Explications.

Chez les jurés de l'hôpital d'Annecy, trois sociotypes sont identifiables : les politiques, qui ont à tirer du pouvoir de la construction du bâtiment ; les

hospitaliers, qu'ils soient ou non administratifs, qui ont un pouvoir reconnu au sein de l'hôpital et à qui l'hôpital « appartient » en quelque sorte ; et les autres (maîtres d'œuvre, programmistes mais aussi tutelles), pour qui l'hôpital n'est pas un enjeu de pouvoir aussi flagrant.

Deux projets sur les quatre ont finalement retenu l'attention des censeurs : un projet « monumental » et un projet « non monumental ». Le premier a eu les faveurs des élus et le second celles des hospitaliers. Les troisièmes, en revanche, furent plus partagés. Le choix des politiques s'explique par leur attente pas toujours avouée d'un retentissement du caractère remarquable du futur hôpital sur leur notoriété actuelle et à venir. L'image (hospitalière) est ici synonyme de pouvoir. Les décisions des utilisateurs hospitaliers semblent plus guidées par des préoccupations concernant la fonctionnalité. L'enveloppe a pour eux un caractère plus secondaire dans la mesure où elle ne renforce pas leur légitimité. Les prises de position des troisièmes sont plus aléatoires et sans doute plus libres car elles n'engagent pas d'enjeux personnels.

Indépendamment de l'admiration que tous ont manifesté pour « le monument », c'est l'architecte du projet le plus banal qui fut désigné lauréat. La raison de ce choix tient, à notre sens, au fait que le caractère moins fini, plus esquissé, de sa production architecturale était propre à laisser une marge d'action plus grande aux futurs usagers mais aussi à tous ceux qui étaient à même d'être impliqués dans le projet pour des raisons financières ou urbanistiques par exemple. Ces possibilités d'intervention pourraient contribuer à faciliter les tentatives d'appropriation ultérieure du bâtiment, permettre des jeux de pouvoir et laisser perdurer le rêve du projet « idéal ». L'architecture « monumentale » signe, à l'inverse, la mainmise de l'architecte et interdit toute activité fantasmatique aux futurs usagers, la maquette étant perçue comme peu modifiable et proche de l'objet final.

3.4. Des choix affectifs et stratégiques L'analyse du discours des membres du jury montre, si tant est que cela puisse faire un doute, que les choix faits par le jury sont avant tout de nature affective et stratégique. Ils témoignent moins d'une connaissance approfondie du sujet et du programme, ce qui corrobore les conclusions des chercheurs de l'IPAA (IPAA, 1998, p. 210)⁴, que d'un désir de faire-valoir leurs domaines de compétences – en matière de fonctionnalité ou de finance dans la grande majorité des cas – afin de justifier leur présence en tant que juré.

Les censeurs se préoccupent peu de l'impact du bâtiment sur les pratiques sociales ultérieures et ne tiennent que peu compte des problématiques initiales des commanditaires. Les questions concernant les pôles, la création du centre d'échange, les réseaux de télé-médecine, les surfaces attribuées et les emplacements des divers services les uns par rapport aux autres qui avaient beaucoup préoccupé les maîtres d'œuvre ne furent pour ainsi dire pas abordées. En revanche les questions d'image et d'évolutivité furent au premier plan. Constat qui laisse à penser que les architectes ne sont pas véritablement jugés en fonction de la demande comme le laisse entendre J. Allégret (IPAA, 1998, p. 31) mais en fonction de critères qui n'étaient que peu, voire pas définis dans le programme, ce qui paraît peu légitime.

Par ailleurs, les jurés cherchent à se rassurer sur leurs compétences et leur légitimité à émettre un avis sur les productions architecturales qui leurs sont proposées. De ce fait, plus la lecture des bâtiments est simple et non contradictoire, plus elle a de chances de se solder par une appréciation favorable. Les enjeux de pouvoir individuels que l'hôpital peut sous-tendre pour les membres du jury ne sont, quant à eux, pas sans influence sur la nature de leurs décisions. Ces enjeux peuvent conduire les jurés à faire leur choix en fonction d'intérêts propres plus qu'en fonction des intérêts de la communauté ou des malades ce qui est peu conforme à l'attitude que l'on pourrait attendre de la part de ces professionnels. Rien ne semble avoir changé depuis 1992, année au cours de laquelle J.-P. Epron écrivait, après son analyse des jurys de concours, que « si l'architecture reflète les finalités de la société [...] elle a aussi la désagréable propension à révéler les écarts entre les actions des représentants de la société et les finalités qu'elles sont censées servir » (Épron, 1992, p. 103).

4. Conclusion : revoir les critères de choix et penser les conditions d'un dialogue entre producteurs d'espace

Si nous postulons qu'il est nécessaire d'instaurer une cohérence dans le mode de production d'un projet afin d'aboutir à un bâtiment qui satisfasse aux attentes initiales et dont le choix ne soit pas erratique, alors il y a lieu de revoir les procédures actuelles de concours.

Il pourrait être envisageable, soit de limiter les critères de choix du jury à ceux retenus lors de la phase de programmation ; soit d'intégrer de nouveaux critères dans le programme, au regard des paramètres intervenant dans les modalités de choix du jury.

Le premier cas suppose que le futur hôpital soit jugé sur le respect des surfaces, des coûts et des impératifs fonctionnels énoncés dans le programme et non sur des facteurs d'ordre esthétique et symbolique. Une évaluation fine de ces paramètres paraissant peu envisageable le jour du jury en raison du temps imparti, le choix du lauréat pourrait être exclusivement confié à la commission technique. Cette hypothèse ne nous paraît pas devoir être retenue car elle fait fi de l'image architecturale, or l'image est apparue comme étant un élément de choix fondamental. La forme et la monumentalité du projet d'Annecy ont largement conditionné la décision finale. Ainsi, il y aurait donc lieu de définir l'image architecturale, au moins dans ses grandes lignes, lors de la demande initiale. Une telle définition commence actuellement à être esquissée par les décideurs, sans pour autant figurer dans les programmes. Ni les soignants, ni les élus, ni les administratifs ne savent exactement quel statut attribuer à l'hôpital aujourd'hui.

Dans un récent colloque intitulé *L'hôpital demain*, B. Kouchner disait « être d'avis qu'il faut créer une nouvelle symbolique hospitalière, [...] et que de beaux bâtiments ne seront obtenus que lorsque l'on aura une idée nette de la finalité de l'hôpital et de sa raison d'être »⁵. La définition de la nouvelle symbolique évoquée par le secrétaire d'État à la Santé nous paraît aussi nécessiter la connaissance des images véhiculées actuellement auprès du public et des producteurs d'espace par les hôpitaux existants et la compréhension des conditions architecturales qu'elles sous-tendent. On mesure donc ici l'intérêt de travaux du type de ceux qui nous avons entrepris pour mener à bien de tels projets.

Le jugement rendu dans les salles de jury de concours « tend à faire disparaître le débat au profit de la décision » comme l'explique J.-P. Épron (Épron, 1992, p. 105). Cette façon de procéder contribue peu, on s'en doute, aux échanges entre acteurs du projet et à l'amélioration des pratiques architecturales. Il y aurait donc lieu de remettre en question ces pratiques. Une manière d'instaurer un dialogue entre les différents partenaires de la phase de production architecturale serait de les faire se rencontrer au moment du bilan fait à l'heure des délibérations. On est loin actuellement d'une telle situation. Le programmeur, qui sans nul doute, connaît le mieux la demande, est absent du jury. Peu d'acteurs de la phase de programmation y sont d'ailleurs présents. À Annecy, il semblerait que seul le directeur de l'hôpital ait suivi le projet de son initiation à son aboutissement. La demi-heure accordée aux maîtres d'œuvre pour échanger avec le jury, qui était

encore de mise il y a un peu plus d'un an, est aujourd'hui supprimée au regret de nombre d'architectes ou membres du jury que nous avons rencontrés. La situation va donc s'aggravant. Amplifiée, la rupture de communication ne peut que donner lieu à des erreurs d'interprétation de plus en plus nombreuses. De telles réformes ne s'inscrivent pas dans la logique que nous défendons.

Pour ce qui est des maîtres d'œuvre, force est de constater que l'absence de retour sur leurs propositions spatiales ne les aide pas à identifier les points forts et les points faibles de leurs propositions. Or, comme le disait P. Planat : « la critique, même lorsqu'elle est injuste, à plus forte raison lorsqu'elle est impartiale, est indispensable à l'artiste parce qu'elle l'oblige à réfléchir, à comparer et plus tard, à se réformer, elle lui est toujours utile » (Planat, 1887)⁶.

Ces propos publiés en 1887 nous semblent toujours d'actualité. La remise des rapports des commissions techniques aux architectes participant aux concours, l'exposition publique et l'organisation de débats autour de leurs propositions architecturales et les travaux de recherche sur les représentations des différents acteurs du projet pourraient, à notre sens, être envisagés comme des outils susceptibles de pallier en partie les manques actuels en matière de critique et de communication.

Notes

1. Les recherches de J.-P. Épron ont été menées à partir de l'analyse du comportement de six jurys « fictifs » réunis successivement pour examiner dix projets d'un concours d'aménagement. Ces jurys étaient composés, conformément à la réalité des concours, d'architectes, de politiques, de techniciens et d'invités représentant « l'opinion du public ».

2. Les chercheurs de l'IPAA citent à ce propos les résultats de leur analyse des débats du jury concernant le parc de la Villette et les propos de J.-P. Charbonneau : « il faut que le choix des personnes [...] soit fait en fonction de leur compétence professionnelle reconnue et non de leur responsabilité dans une organisation de défense des intérêts d'une profession. » (Charbonneau, 1974).

3. La volonté des juges d'être séduits et leur crainte d'être illusionnés par l'image de l'hôpital est exprimée à maintes reprises. L'honnêteté des architectes est évaluée à travers l'enveloppe hospitalière, le respect des surfaces et celui des coûts.

4. On a observé une mise en concurrence de produits qui ne sont pas rigoureusement évalués en référence aux programmes. Les jurys se placent à un niveau global et synthétique qui procède autant ou plus par comparaison des projets que par référence à la demande initiale.

5. Allocution du secrétaire d'État à la Santé et à l'Action Sociale, colloque intitulé *L'Hôpital demain*, Ministère du Travail, 3 mai 1999.

6. Cité dans Épron, 1992, p. 101.

Références

- IPAA, 1998, *L'encadrement et la formulation de la commande architecturale : étude de cas*, Ministère de l'équipement, du transport et du logement, Paris, rapport N° 059626.
- Champy F., 1998, *Les architectes et la commande publique*; PUF, Paris.
- Charbonneau J.-P., 1974, *Arts de la ville*, METT, d. Horvath.
- Épron J.-P., 1980, *Rapport de recherche* CORDA / CRAAL, Paris, n° 78 72 003002027501
- Épron J.-P., 1983, *Le Jugement en architecture*, BRA / MELT, Paris, Rapport de recherche n° 80 61 512 00 2237501.
- Épron J.-P., 1989, *Architecture, une anthologie, T.I*, Mardaga, Liège.
- Épron J.-P., 1992, *Architecture : une anthologie, T.II, Les architectes et le projet, T. III – La Commande en architecture*, Mardaga, Liège.
- Mercier, N., 2000, *Représentations de l'espace architectural hospitalier et ruptures de communication entre les acteurs*, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, CELSA, Paris IV.
- Planat P., 1887, « La critique et les concours », *La construction moderne*, 30 avril, p. 338.

Annexe : Spécificités du jury de concours hospitalier

Dans le cadre d'un projet hospitalier, les propositions architecturales rendues au jury à l'issue de la période de concours sont attentivement examinées par une commission technique pour le compte du commanditaire. Le compte rendu de cet examen est présenté le jour du jury par un rapporteur.

La commission technique se constitue en général d'experts appartenant à la direction des Équipements et à la direction de l'hôpital. Le réviseur (spécialiste des coûts au sein de la maîtrise d'ouvrage) est chargé de vérifier la conformité des surfaces annoncées par les candidats avec leurs plans. L'architecte conseil de l'opération, quant à lui, estime les coûts à partir de ces surfaces et de la nature des prestations, analyse la conformité aux contraintes d'urbanisme, juge de la qualité architecturale générale (notamment de l'éclairage et de l'insertion dans le site) et, avec l'aide des services techniques de l'hôpital, vérifie que les contraintes de fonctionnement ont été comprises et respectées. Des groupes d'usagers peuvent être intégrés à la réflexion.

Le jour de la sélection finale, le rapporteur de cette commission présente le programme et les projets au jury, leur fait comprendre la logique de chaque proposition architecturale et leur en montre les avantages respectifs et les limites en terme de budget, de fonctionnement, d'esthétique et d'insertion dans le site.

Dans le domaine des constructions publiques, le jury est constitué d'un collège de dix à vingt individus occupant des positions et ayant des intérêts différents. Un tiers appartiennent au domaine hospitalier (le directeur de l'hôpital, le président du conseil d'administration de l'hôpital, etc.), un tiers sont des maîtres d'œuvre étrangers au concours et ayant ou non une expérience dans le domaine hospitalier et un dernier tiers, des personnes dites compétentes (des représentants de la DDE (Direction Départementale de l'Équipement) ou de l'État, ou encore des programmistes spécialisés dans le domaine hospitalier, par exemple).

Hors quelques administratifs, hospitaliers ou non, et quelques membres du personnel médical impliqués dans la programmation plusieurs mois avant le jour du choix final, les membres du jury sont généralement étrangers au processus de concertation qui a nourri et orienté l'élaboration des projets. Ils disposent en moyenne d'une matinée pour prendre connaissance des propositions architecturales et décider du lauréat. Les avis sont rendus à main levée ou par vote anonyme. La décision finale appartient au directeur de l'établissement mais elle suit, dans l'immense majorité des cas, l'avis du jury.

Avant le 1^{er} avril 1998, les architectes présentaient oralement leur projet le jour des délibérations. Ils produisaient un discours informatif d'une vingtaine de minutes pour un public dont ils ne connaissaient pas les attentes et avec qui les échanges étaient limités à quelques questions-réponses souvent plus destinées à les déstabiliser ou à faire valoir l'émetteur qu'à obtenir des réponses propres à alimenter une situation de communication « efficace ». Depuis cette date, l'anonymat est de règle dans les concours publics ce qui potentialise, à notre sens, les risques d'incompréhension entre membres du jury et maîtres d'œuvre.

*Evolution des compétences
et des professions*

Maîtrise d'œuvre : l'image, vecteur
d'identité

Guy Tapie

Management de projet, qualité et
compétences des architectes,

Silvio Melhado, Eric Henry

L'architecte : entre le service et
l'œuvre

Christophe Camus

Quelques renseignements sur la
situation des architectes à Moscou

Nikita Tokarev

Une profession qui s'organise :
l'Office Professionnel de Qualification
des Urbanistes

Anne-Michèle Donnet

Guy Tapie* Maîtrise d'œuvre : l'image vecteur d'identité

Sociétés d'ingénierie (Syntec), ingénieurs-conseils (CICF), architectes (UNSFA, Ordre), économistes de la construction (UNTEC), élaborent par leurs organisations syndicales ou corporatistes, une image de leur expertise, de leurs missions et positions dans les processus de construction. Les professionnels valorisent cette image car elle traduit sous forme synchrétique une identité et une stratégie. Elle révèle la dimension unitaire de chaque groupe, laissant en creux les débats ou oppositions entre les fractions de chaque corps professionnel. Construit social, cette présentation volontariste de soi homogénéise les prestations, fonde un archétype, manière simple et efficace pour s'identifier vis-à-vis des membres de ces professions, de l'État et des marchés. Cette tendance à superposer l'action de professionnels à cette image standard amène certaines professions, dans des temps de forte médiatisation, à combler le déficit d'image, à maintenir une image positive ou à la réhabiliter. L'exercice¹ proposé ici est un moyen de qualifier un aspect de cette image.

1. Les sociétés d'ingénierie, une stratégie de firme

La performance technique est l'essence de la prestation des sociétés d'ingénierie ; elle inclut la connaissance des processus industriels et ses interactions avec la dimension constructive. Sa valorisation passe dans *La Lettre de l'ingénierie (Lt)* de plusieurs façons.

La première et la plus commune aux acteurs de la maîtrise d'œuvre, est de montrer des projets exceptionnels pour souligner leur savoir-faire et plus encore leur capacité inventive ; d'autres projets plus proches du quotidien (équipements) sont aussi cités, toujours associés à une performance organisationnelle ou constructive. Les dossiers thématiques dessinent à grands traits des marchés : ceux propres aux sociétés d'ingénierie (industrie lourde, grandes infrastructures) ; ceux partagés avec les autres professions de la maîtrise d'œuvre (Bâtiment). *Transports* (novembre 94) souligne la participation des sociétés françaises dans les grands projets nationaux et internationaux : tunnel sous la manche, pont entre Danemark et Suède ; *Energie*,

* ARD, Ecole d'Architecture et du Paysage de Bordeaux.

Pétrole et Gaz (production, transport, raffinage) (Lt 46) rappelle le fleuron que constitue Technip, voire l'idéal de la société d'ingénierie capable de concurrencer les sociétés étrangères ; *Les grands chantiers de la construction* dont la TGB (Lt 49) est l'occasion de débattre à un haut niveau du partenariat architectes - ingénieurs ; *Génie urbain (Lt 50)* est un marché en devenir pour être un contrepoids aux seules expertises des grands groupes (qui fournissent équipements et études) ; *Les bâtiments industriels (Lt 51)* ; *L'ingénierie des stades de coupe du monde (Lt 52)*, thème d'actualité ; *L'ingénierie et les ouvrages d'art (Lt 54)* ; *L'ingénierie hospitalière (Lt 55)*. Dans ces multiples circonstances, la société d'ingénierie se fait l'interprète de l'idée du client pour construire une usine, une route, un barrage, un bâtiment ; elle mobilise les compétences et les procédures appropriées insistant sur le management de projet dont on note qu'il est devenu plus complexe (gestion des risques, gestion environnementale). L'horizon espéré est la mobilisation et le contrôle de ressources d'ordre politique, financière ou technique. Cette capacité fait partie de l'acte de naissance des grandes structures d'ingénierie intervenantes dans le secteur pétrolier (le clé en mains) qui est la référence. Le bureau d'études, dont les sociétés d'ingénierie se différencient, intervient de façon plus spécialisée et moins sur le processus global.

1.1. Des organisations pour un service total La prestation des sociétés d'ingénierie mobilise plusieurs grandes fonctions à l'intérieur des sociétés. Celle de conception schématise les besoins à partir de la définition du processus de production. C'est une vision antérieure à la conception architecturale². On met l'accent explicitement sur le rapport aux besoins, considérant l'architecture comme une conséquence ou les autres activités techniques comme secondaires, demandant essentiellement des aptitudes techniques.

La fonction chantier (conformité à la conception, respect des coûts et délais) accompagne et supervise la préparation sans fournir la main d'œuvre (distinction vis-à-vis des entreprises). La fonction contrôle de projet (qualité, environnement) est relativement nouvelle et répond aux exigences accrues de performances des clients. La fonction administration du projet assure plus classiquement la gestion comptable, juridique des contrats et contribue à la pérennité des organisations. A ces fonctions directes de production (ou de gestion), il faut ajouter les fonctions commerciales ou technico-commerciales cruciales pour la structure.

En raison de leur taille et stratégies de développement, les sociétés d'ingénierie sont des organisations complexes qui demandent une réflexion organisationnelle poussée (composition du capital, gestion des ressources humaines, organisation des prestations).

L'un des enjeux est de faire apprécier la place de cette ingénierie dans l'économie nationale. Plusieurs arguments montrent sa participation à la production nationale de richesses : de manière directe par son chiffre d'affaires, son potentiel d'emploi et la taille des sociétés ; de manière indirecte par sa capacité à favoriser la compétitivité des entreprises que l'on conseille ou par sa participation au rayonnement de l'ingénierie et de l'industrie française dans le monde (le sentiment national est un argument). Les études faites sur la profession empruntent nettement aux analyses économiques des services (Ministère de l'Industrie, de l'Aménagement et du Territoire, 1990 ; Secrétariat d'État à l'Industrie, 1999 ; Syntec-ingénierie, 1999 ; de Silbereky, 1998). En définitive, l'identité de cette ingénierie transite par son rôle dans les mécanismes d'échanges marchands et par sa valeur en tant qu'agent économique contemporain.

1.2. L'ingénierie professionnelle, de l'indépendance à l'autonomie Le terme d'ingénierie professionnelle est un vecteur essentiel d'identification. Elle se distingue de l'ingénierie intégrée des maîtres d'ouvrage, institutions ou d'entreprises qui ont leurs propres services pour faire évoluer les process et contrôler leurs investissements en bâtiments. C'est le cas de services publics (transports), d'entreprises publiques (SNCF, RATP, Aéroports de Paris) et d'entreprises privées. L'ingénierie professionnelle met en avant ses capacités à produire de l'innovation contrairement aux services intégrés qui seraient trop imprégnés par les routines de leur organisation et moins prédisposés à l'innovation. L'ingénierie publique ou assimilée est critiquée dans la mesure où elle capte des marchés alors que par la composition de son capital, son lien avec la tutelle, elle est en position privilégiée et fausse le jeu de la concurrence. La concurrence déloyale devient un leitmotiv mettant en position contradictoire l'État et ses services (Syntec-ingénierie, 1996) Les changements récents des services publics, davantage soumis à la concurrence et intégrant les valeurs du marché, la privatisation des grandes entreprises publiques, l'autonomie de services d'ingénieries de sociétés par filialisation, modifient le contexte de définition de l'ingénierie professionnelle puisque d'anciens concurrents, autrefois stigmatisés, deviennent des confrères.

Le second concurrent est l'ingénierie des fournisseurs. C'est le cas des entreprises générales de travaux publics d'une certaine taille qui accompagnent et fournissent des études (recherche-développement, contrôle en laboratoire) ; des fournisseurs d'équipements (Vivendi) avec les prestations de services pour leur mise en œuvre ou leur exploitation³ ; des fabricants de matériaux dont la technicité requiert leurs propres services de recherche ou techniques.

La prestation technique ne différencie pas les deux types d'ingénierie (professionnelle - intégrée). D'autres critères sont mis en œuvre. Dans le cas de l'ingénierie professionnelle, son chiffre d'affaires est constitué de prestations d'études alors que pour les autres entreprises intégrées cela constitue une très faible part de la valeur ajoutée de la société. Un autre critère est l'indépendance des sociétés d'ingénierie dans leur mode opératoire à défaut de leur indépendance financière ou statutaire. Critère qui n'a pas de mesure objective, il s'établit ou se juge en fonction des marchés. En effet, dans l'économie moderne, par la filialisation, il y a toujours des liens de parenté entre l'éventuel client et le prestataire d'ingénierie. Dès lors l'actionnariat (la composition du capital) n'est pas un gage de cette autonomie. Inversement, une filiale peut être indépendante dans son mode opérationnel alors que des sociétés autonomes par leur capital peuvent dépendre à 80 % d'un client. Le lien économique ou politique s'avère donc problématique à identifier d'où la déontologie de Syntec qui se base sur l'analyse du comportement des sociétés faisant en sorte que la concurrence ne soit pas faussée.

1.3. L'exportation : un héritage, une ambition, une identité La spécificité de ces ingénieries est de travailler à l'exportation et d'avoir comme horizon de référence (voire comme modèle) le marché international. *La Lettre de l'ingénierie* insiste sur les succès de cette ingénierie à l'étranger montrant par là son dynamisme et ses capacités inégalées par les autres partenaires de la maîtrise d'œuvre.

Les comparaisons avec les ingénieries concurrentes à l'échelle européenne et mondiale sont fréquentes. Et l'on remarque la simplicité de l'offre étrangère (un interlocuteur unique, une prestation complète, un lobbying efficace auprès des institutions internationales), sa capacité d'adaptation et ses moyens nettement supérieurs jusqu'à en minorer sa propre offre. Deux arguments sont mis en avant : la faible reconnaissance du métier en France auprès des donneurs d'ordre et des pouvoirs publics ; la pauvreté financière

du secteur et son manque de rentabilité qui découragent les partenaires pour placer des capitaux, support de développement de l'ingénierie.

Syntec fonde sa position au nom de la capacité des ingénieries à concevoir la gestion des process, y compris décisionnel, stratégique, organisationnel, productif soumettant la dimension constructive aux liens étroits avec les projets d'investissements. De plus en faisant valoir sa place et ses performances en tant qu'agent économique (l'ingénierie industrielle de haut calibre ; les ressources organisationnelles et humaines des sociétés ; l'exportation comme pratique et axe prioritaire de développement), on s'extrait en partie d'un champ constitutif de la maîtrise d'œuvre ordonnée autour des projets de bâtiments. Trivialement, c'est un moyen d'indiquer dans quelle catégorie chacun joue ou peut prétendre jouer.

2. Les ingénieurs-conseils, réinvestir la conception

Les ingénieurs conseils affichent d'emblée la complémentarité de leurs adhérents au travers de sept branches⁴ : Infrastructure et Environnement ; Construction ; Management ; Ingénierie Générale Industrie ; Groupement de l'Ingénierie Acoustique ; Ergonomie ; Informatique. Si toutes convergent vers la finalité du service aux clients, grandes ou petites moyennes entreprises, entreprises privées ou publiques, elles n'en demeurent pas moins différentes par la nature du service offert et par les savoirs ou méthodes utilisés. L'on ne s'y trompe pas puisque dans les numéros récents de la *Revue de L'ingénierie et du Conseil CICF* la parole est donnée successivement aux représentants des spécialités : *L'Ingénieur Constructeur* (n°28), *Management* (n°31), *L'Ingénierie industrielle* (n°32), *L'acoustique* (n°33). Un dossier transversal, *Vous avez dit changement ?* (n°34), trace quelques enjeux si ce n'est traits communs à la profession.

Le numéro spécial sur *L'Ingénieur Constructeur* (ici spécialiste des structures) est ouvert par un éditorial *L'Art de l'ingénieur*. Soulignant le nécessaire travail en équipe (avec l'architecte notamment), l'on insiste sur la spécificité de l'ingénieur duquel dépend *la stabilité, la fonctionnalité et l'économie de la construction*. Des articles à caractère généraliste soutiennent l'idée d'une évolution nécessaire : un consacré aux défis auxquels est confronté l'ingénieur conseil (innovation technique, modernisation des instrumentations des BET par l'informatique) ; un autre insiste sur la performance de l'intervention *de l'association de bureaux d'études de petite taille au lieu de bureaux d'études pluridisciplinaires* (Gascogne II :

extension de l'usine UPSA). D'autres se réfèrent à l'évolution du contexte de ses interventions : *Le bâtiment demain et après-demain*. Enfin quelques uns ont un caractère technique marqué : *Béton armé*, *Désordre structurel des maisons individuelles*, *La flexion des planchers bois*, *Règles de construction parasismique*.

Pour le *Management*, la principale finalité est de guider le changement des entreprises ou des organisations sur le plan des ressources humaines et des modes de fonctionnement articulant dimension technique et dimension organisationnelle : *Avoir mal à la com' ou comment appréhender la problématique managériale d'une PME-PMI*, (comment décrypter les rapports sociaux et de travail dans les entreprises pour les réorganiser) ; *Maintenance des ouvrages d'art de la RATP : méthodologie d'aide à la décision* (comment prendre en compte la dimension humaine et l'environnement technique des acteurs par une analyse des fonctions et de la valeur). Pour *L'Industrie*, la teneur des articles est plus technique : *Comportement vibratoire d'ouvrages* ; *Les portes automatiques et la réglementation* ; *La corrosion des aciers dans le béton*. Elle a des connotations généralistes et stratégiques quand l'action de l'ingénieur conseil ne se limite pas à la construction mais porte sur le process industriel (*Transfert d'une usine, conception d'un nouveau poste de travail*, n°26). Cette action s'étalonne entre une approche exclusivement technico-constructive (les éléments de la construction), activités des BET classiques dans le domaine (génie civil et structures, fluides) et une adaptation ou refonte des process industriels⁵. L'enveloppe et le construit s'appuient sur la culture scientifique et technique du bâtiment alors qu'une connaissance des procédés constitue l'essentiel des savoirs de base alliée à l'analyse de la performance économique.

2.1. Les réseaux : alternative ou impératif L'organisation des prestations techniques suit deux logiques. La première est de fournir un ensemble complet de prestations intellectuelles techniques ou économiques dans des champs d'activités ouverts (essentiellement destinés au milieu industriel : raffinage, agroalimentaire, industries de toutes sortes). Nous sommes proches des sociétés d'ingénierie.

Une seconde, dominante dans le champ des ingénieurs-conseils, se base sur la complémentarité d'approches techniques (management, acoustique, ergonomie, expertises judiciaires) et sur la pertinence d'expertises spécialisées. Leur mise en réseau (*Quand les entreprises travaillent en réseau*, n°34, p 16) est vigoureusement défendue pour faire des offres concertées

(en vue d'une diversification des activités) et être un contrepoids aux grosses structures intégrées. Elle serait favorisée par une culture commune (*La formation autrement*, n°34, p.17) pour pallier la divergence d'intérêts entre composantes de l'ingénierie et contrer les stratégies individualistes des ingénieurs conseils ou les situations de sous-traitance. Cette mise en commun passe par une accumulation critique de savoirs transversaux pour mettre en exergue les forces et les faiblesses et surtout les possibles progrès à réaliser. Cette précieuse source d'information et de réflexion est l'Observatoire de l'Ingénierie et du Conseil (OIC) créée en 1996 / 97.

2.2. L'ingénieur-conseil : le sens de l'humain La convergence d'intérêts et la similitude des expertises de CICF et de Syntec n'excluent pas des différences. Les unes renvoient à l'origine individuelle des cabinets d'ingénierie, à l'implication personnelle de leur créateur puis gestionnaire et donc au caractère vocationnel de l'exercice du métier : l'action de l'ingénieur est plus une passion qu'un métier ; un engagement plus qu'une activité⁶. Même ceux qui exercent en société conservent ce caractère fusionnel entre dirigeants et structures contrairement aux sociétés d'ingénierie qui se situent dans la sphère marchande et capitalistique.

D'autres différences s'expriment dans la terminologie employée pour identifier les unités de base, société ou bureau d'études (ou cabinets), de chaque syndicat. A la société correspond – outre sa valeur marchande et financière – une mission d'assemblage et de supervision des projets ; au BET une capacité d'ordre productif et technique. Apparemment ces derniers sont régulièrement les sous-traitants des sociétés qui conservent l'aspect technico-commercial mais n'ont plus la capacité ou la volonté de traiter concrètement les dimensions techniques (sauf sous forme de contrôle) pour des raisons économiques.

La métaphore du gros et du petit, du moderne et du traditionnel, guident la perception de soi et les orientations politiques : « Plus les gros offreurs veulent imposer leurs solutions standardisées plus les clients rêvent de solutions personnalisées, appropriées, proposées par des structures à dimension humaine. Il est possible de rester indépendant aussi bien en situation de profession libérale qu'en étant côté en bourse ou en faisant partie d'un réseau d'idées. » (*Vous avez dit changement ? CICF n°34*). Le CICF met alors en avant le sens de l'humain. C'est une forme de confiance liée à la proximité relationnelle. Cela amène Syntec et le CICF à distinguer de concert plusieurs catégories d'ingénierie : l'ingénierie de spécialité ;

l'ingénierie de proximité ; l'ingénierie de management de projet, caractéristique des sociétés d'ingénierie.

2.3. Réinvestir la conception et négocier le leadership Concernant la maîtrise d'œuvre de construction (activité dominante de CICF) et quel que soit le secteur d'activités (industrie, infrastructure, bâtiment), deux éléments principaux affectent l'exercice du métier et sa reconnaissance collective : la valorisation des tâches de conception ; le travail pluridisciplinaire.

Les phases de réalisation et de mise en œuvre technique (principalement occupées par les ingénieurs) se déprécieraient vis-à-vis des phases préalables de réflexion et de conception. Dans ces conditions, l'ingénierie traditionnelle serait trop marquée par la pensée technique ce qui la contraindrait pour s'inscrire dans des processus plus globaux à caractère stratégique. Un moyen de reconquête de cette position est l'innovation au travers de la formation permanente jusqu'ici faiblement utilisée et peu valorisée dans le milieu des ingénieurs.

La pluridisciplinarité est une des conditions de la mise en œuvre d'une action experte dans un système d'action. Aujourd'hui les projets sont plus complexes, élaborés sur l'interdépendance croissante de variables économiques, techniques, culturelles, organisationnelles. La spécialisation de chacun et le besoin de coordination qui en résulte repositionnent le rôle de chaque partenaire.

C'est à propos des ingénieurs du CICF que la césure entre les activités de maîtrise d'œuvre (la construction) et d'autres prestations de services (le conseil en organisation ou une approche plus spécialisée, l'ergonomie, l'acoustique) apparaît la plus marquée. Si ce rapprochement d'expertises à un sens pour offrir un service étendu aux entreprises et aux maîtres d'ouvrage, il fait face à une atomisation des disciplines et des structures. L'acquisition d'une plus forte reconnaissance passerait selon le CICF par une réorientation de leur offre vers l'assistance à maîtrise d'ouvrage et des tâches de conception tout en se rapprochant de certaines catégories de client (les marchés de proximité). Cela passe aussi par une moindre dépendance des sociétés d'ingénieries et des architectes.

3. L'économiste de la construction, une stratégie d'émancipation

La logique centrale qui articule l'action des économistes est la reconnaissance du titre pour être, sur le plan du statut social, à l'égal de l'architecte

ou de l'ingénieur et être assimilé au *Quantity Surveyor* britannique, référence constante d'une professionnalité reconnue en Europe. Les économistes entreprennent une construction patiente et idéale d'une profession : une expertise qui correspond au traitement particulier de la dimension économique des projets et son accrochage en amont (programme, conception) ; une formation que l'on cherche à consolider ; une indépendance et une autonomie élaborées sur des partenariats avec des clients (maître d'ouvrage) pour redistribuer les tâches dans le processus constructif et avec des fournisseurs (équipementiers, fabricants) pour maîtriser la qualité et les prix ; des formes de solidarités originales (fonds d'assurance par exemple) et un partage de savoirs.

La base de cette reconnaissance est la valeur ajoutée fournie par l'économiste de la construction, liée à la prégnance constante dans les processus constructifs de la dimension économique. Traitée en amont (le programme, la conception) et en aval (les travaux), les économistes revendiquent une position plus centrale dans le processus. Les racines historiques – le toisé, les métreurs vérificateurs – et la dimension universelle de ces questions (le modèle anglo-saxon des Q.S.) sont les autres arguments d'une légitimité au delà d'une simple revendication conjoncturelle.

Différemment des savoirs scientifico-techniques des ingénieurs et de la tradition culturaliste des architectes, une place est faite à une réflexion de fond sur les savoirs des économistes. Ces savoirs procèdent de la rationalisation de savoir-faire dans le domaine de l'économie de la construction et s'expriment par des procédures, des règles, des fiches dont la confection est orientée par des finalités opératoires. Dans le Livre Blanc de la profession (Untec, 1995, p. 98-106) est soulignée l'impérative nécessité de savoirs propres et surtout qu'ils soient communs ou partagés par tous ceux qui exercent cette activité quelqu'en soit le cadre. Stigmatisant les approches trop individuelles (chaque économiste a sa propre méthode) et notant le formidable potentiel des outils informatiques, la stratégie est de doter la profession d'une science de l'économétrie appliquée à la construction. La compétence est directement dépendante alors de l'application d'une méthode normalisée, outil incontournable de la pratique professionnelle. On l'étend à des secteurs spécifiques comme les monuments historiques.

Cet effort de rationalisation des savoirs passe par la mise en œuvre d'un partenariat actif avec les principaux maîtres d'ouvrage notamment dans le cadre de l'Institut de Recherche et d'Information de l'Économie de la Construction (IRIEC) dont le but est de développer des banques de données

de coûts sur des opérations par typologie de bâtiments (banques de données informatisées avec conception de logiciels afférents : d'abord construction neuve puis extension à la réhabilitation). Cet arsenal – envié chez les QS – donnerait les bases homogènes d'une approche de l'économie de la construction et des prestations des professionnels. Si la formalisation des savoirs est une étape importante, les économistes cherchent à se positionner le plus en amont possible, dès l'intention de construction ou de la phase pré-opérationnelle et du programme. Ainsi, le coût global ne peut être dissocié des autres dimensions d'une opération immobilière (choix techniques, financiers, juridiques). On insiste sur la co-élaboration et la co-responsabilité avec les autres partenaires voire sur le rôle que peuvent jouer les économistes dans les activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou de management de projet. Ainsi une entrée relativement singulière à l'origine – le métré et le coût – interroge aujourd'hui la globalité du processus. Ce qui explique le rééquilibrage recherché de l'image de la profession passant du réducteur de coût, image castratrice, au management de la valeur, image dynamique.

Le rôle d'intermédiaire entre la maîtrise d'ouvrage et les entreprises est un autre point à partir duquel s'articule la prestation des économistes. Un terme résume ce double rapport, la prescription. Ce qui entraîne la mise au point de chartes de collaboration avec les industriels (GIP : Groupement Industrie Promotion dont on suit les avancées dans la revue *Economie et Construction*) et qui se concrétisent par la mise en œuvre d'outils communs d'aide à la prescription notamment les fiches Produits et Systèmes Industriels (PSI), (n°105). Un salon de la prescription (195 industriels présents) a été créé lors de chaque congrès. Une rubrique régulière sur les produits et la technique décrit les matériaux ou alternatives techniques (*Prescription info ; produits*) jusqu'à quelquefois rendre confus ce qui ressort d'une analyse critique de produits et une publicité faites par les fournisseurs (la présentation graphique ne lève pas d'ailleurs cette ambiguïté). Ce n'est pas anodin quand on défend l'autonomie de décision et de prescription alors qu'une partie de l'activité dépend des prestations auprès des entreprises de travaux.

Alliée à une instrumentation technique qui analyse les matériaux, la relation avec les industriels est une ressource stratégique importante. Néanmoins, en tant que prescripteur, cette prise de position doit composer avec les autres acteurs de la maîtrise d'œuvre (architectes, bureaux d'études) qui, par les liens avec la conception, ont un rôle déterminant sur cet aspect de la prescription.

3.1. La formation : une identité dans la durée Les économistes de la construction forment une profession mais encore faut-il des voies unifiées d'entrée dans le métier et reconnues par l'État (et donc par les autres partenaires). Pour cela l'UNTEC travaille à deux niveaux complémentaires : la reconnaissance d'un système de formation autonome d'un niveau bac plus 4 ou 5 ce qui permet d'enrichir notablement les filières de formation jusqu'alors essentiellement liées aux niveaux BT et BTS et à un enseignement technique dont on sait qu'il reste faiblement considéré en France ; l'intégration dans le système de qualification européen.

En instituant des formations supérieures longues et labellisées par l'Europe, la stratégie est de clarifier les voies d'entrée et d'assurer une visibilité pleine et entière d'une profession. D'ailleurs le Livre Blanc (UNTEC, 1995) souligne cet aspect fondamental et propose une grille des compétences directement en prise avec le système de formation hiérarchisé du collaborateur à l'ingénieur. Par l'affranchissement du seul enseignement technique, on entre davantage dans les professions à statut fort. De manière régulière, la revue fait une place à la formation initiale.

3.2. Marchés et concurrents L'un des axes principaux de la stratégie des économistes est de diffuser cette composante dans tous les domaines de l'activité constructive ce que traduit la présentation généraliste de types de marchés (actuels ou en devenir). Cela se fait par le biais de dossiers thématiques complétés par des entretiens auprès d'acteurs reconnus du secteur (les missions de l'ANAH, n°107) : *Amélioration de l'habitat, activité n°1 du logement* (n°107). *Les monuments historiques* (n°106) font partie d'un des secteurs à davantage investir. Le contexte général d'intervention (la politique patrimoniale française) est présenté ainsi que la place de l'économiste de la construction (le statut des vérificateurs). Les marchés sont aussi vus au travers des clients visés, *Le marché des collectivités locales est largement ouvert aux économistes de la construction* (n°108). Elles sont une cible, notamment pour les plus petites d'entre elles pour proposer d'autres services : optimisation des investissements des clients ; valorisation des patrimoines immobiliers ; diagnostic technico-économiques. Cet enjeu de l'économie attire des convoitises et doit trouver ses meilleurs ambassadeurs dans des conditions objectives de choix pour le maître d'ouvrage. L'indépendance de la mission est une garantie quand elle est dispensée par des cabinets libéraux et davantage sujette à caution quand elle est intégrée par des BET ou des architectes. Cette critique est adressée

par des représentations régionales confrontées à la concurrence de ceux qui prennent en charge cette dimension de l'économie. Elle est aussi soulignée par les instances nationales. Les économistes sont aussi offensifs particulièrement dans les deux secteurs évoqués : l'assistance à maîtrise d'ouvrage et le management de projet au nom du caractère transversal de la dimension économique et par la force de la constitution d'un corps professionnel. Comme pour beaucoup de professions, dès qu'il s'agit de petites structures, l'une des orientations possibles est de constituer des réseaux ou des pôles de compétences technico-économiques pluridisciplinaires.

Par la gestion d'une ressource incontournable et cruciale du projet (l'économie), les économistes revendiquent un statut à part entière dans les équipes de maîtrise d'œuvre ou davantage encore par leur investissement dans des missions de conseil (on se rapproche ainsi du cercle des pouvoirs). Et l'on conteste la place des architectes qui ont cette écoute directe du pouvoir par leurs capacités de symbolisation. L'économiste de la construction cherche à s'affranchir de la domination d'autres partenaires de la maîtrise d'œuvre par ses efforts d'homogénéisation des compétences (savoirs, méthodes, techniques de travail partagées par tous), par sa position dans les processus de production (fonction de conception ; management des projets), par la constitution de filières de formation plus lisibles. La prochaine étape est celle de la réglementation de l'activité⁷.

4. Architectes, une stratégie du politique

Les architectes à la différence des autres corps professionnels décrits, forment une profession réglementée et dont le titre est protégé. C'est une différence primordiale. De nombreuses revues présentent leur travail : *D'Architectures*, *Architecture d'Aujourd'hui*, *Architecture Intérieure Créé, Techniques et Architecture*. Nous avons choisi *D'Architectures* car elle a un double visage. Elle est un magazine d'actualité architecturale : on y trouve la description de nombreuses réalisations, présentation au caractère visuel (photographie de bâtiments, images, pièces graphiques) et des dossiers traitant de problèmes doctrinaux ou esthétiques ; elle est une revue professionnelle. De fait, son contenu est éclectique, dense (plus de 60 pages), couvrant de multiples domaines de l'architecture. Elle met en scène conjointement l'élite (sur tous les plans), les jeunes prometteurs, les plébéiens : des projets des maîtres, de la maison aux équipements publics, des ouvrages d'art aux plans d'urbanisme des villes, la palette abordée est large.

4.1. L'expertise de projet et de conception Les dossiers thématiques, comme ceux des autres professions, sont l'indicateur d'un positionnement stratégique. Le projet architectural dans toutes ses filiations ou facettes y a une place importante (*Ruralité et modernité, La reconquête des bourgs*, n°80 ; *Lieux de spectacles contemporains*, n°81, *Architecture navale. Sur la vague de l'expérimentation*, n°85). D'autres numéros concernent davantage la nature de l'action des architectes : *L'invention : moteur du projet*, n° 84, thème fondamental qui fait référence aux savoirs originaux des architectes ; *Il n'y a pas de petits projets*, n°86 ; *Réactualiser les années 1970*, n°93 ; *Régionalisme : quand l'architecte cherche ses racines*, n°94, autant d'approches qui entretiennent le débat doctrinal. Enfin certains couvrent le champ urbain de l'urbanisme ou du projet urbain, deuxième grand domaine de conception des architectes : *Les lumières de la ville*, n°88 ; *Urbanisme, la fin du plan masse*, n°89 ; *La ville reprend des couleurs*, n°90 ; *Transports : le siècle de l'intermodalité*, n°92. Si l'on remontait dans le temps, l'on verrait que de nombreuses productions bâties sont traitées y compris celles dans lesquelles l'architecte à une action marginale : c'est une manière de définir non seulement son champ d'intervention mais aussi l'universalité d'une préoccupation. Plus rarement, les dossiers sont consacrés à des thèmes sur l'activité de la profession, non médiatisée par des enjeux culturels : *L'enjeu de la commande privée*, n°84, contribue à poser d'autres questions à la profession comme son dynamisme économique ou organisationnel. Si elles alimentent les savoirs de l'architecte (la triple dimension esthétique, culturelle et constructive de l'architecture), ces présentations sont davantage une réflexion sur les tendances actuelles qui accumulées ou confrontées les unes aux autres, offrent quelques repères dans les productions des architectes. On identifie les termes du débat architectural dans l'espace professionnel.

Les invités sont fréquemment des architectes, valorisant leurs approches originales au travers de réalisations ou de projets (réponses à des concours) : la rubrique *Parcours* le montre. Les références aux registres de la singularité et de l'inspiration dominent largement la présentation des architectes-concepteurs. Chez eux, le professionnel est une personnalité que l'on voit en résonance avec les bâtiments conçus. La polémique (concours, régionalisme) multiplie les points de vue décalés enrichissant le débat doctrinal. Cette liberté de ton correspond à celle de l'artiste.

Les invités extérieurs sont des personnalités, médiatrices de réflexions généralistes et sociétales voire philosophiques (Baudrillard, Virilio, Latour).

L'architecte par l'architecture se situe résolument du côté de la pensée, de la culture et de la recherche de sens à la production du cadre matériel. C'est une différence très sensible avec les autres professions.

4.2. L'intérêt public d'architecture Les discussions sur les ajustements de la loi sur l'architecture de 1977 révèlent la position des architectes de manière conjoncturelle (la réforme d'un cadre législatif) et de façon plus structurelle. Les architectes affirment que leur action est d'utilité publique : elle sert le citoyen, l'usager, les fondements de vie commune, l'avenir de la société et du pays, l'intérêt public.

Dans la présentation de soi, les architectes commencent par poser souvent le thème de l'intérêt général, autour du cadre de vie et de ses multiples composants, moyen d'asseoir la pertinence d'une expertise architecturale et urbaine. Cette position prend plus de sens que l'on assimile architecte (professionnel labellisé) et architecture (tout acte qui modifie l'espace physique bâti). On se place alors résolument du côté du public. Cette place est renforcée par la présentation de projets (logements, équipements, espaces publics) ou de l'action des architectes dans les politiques publiques, y compris sociales (le logement, la banlieue). Une fois posé l'intérêt public d'architecture, on affirme la vocation et la tradition de la profession à servir et à garantir cet intérêt général.

Nombre de discours privilégient une caractérisation généraliste de l'expertise architecturale défendant une idée publique et collective de la transformation de l'espace bâti. Cette revendication d'une action sur l'aménagement et le cadre de vie était déjà présente dans les années 1970. Dans le rapport à la culture, une double signification opposée émerge : une vision anthropologique (on crée des lieux d'activités sociales) ; une vision d'avant-garde (on innove, voire on invente la culture de demain).

4.3. Les réformes d'un modèle professionnel Trois discours sont minoritaires. Celui sur l'Europe, référant incontournable et incontrôlable, révèle une approche défensive⁸. Le discours sur la rationalité économique et des marchés (la prestation de service, l'exportation) est aussi secondaire malgré une rubrique régulière sur les marchés, quelques élans sur l'efficacité gestionnaire d'agences, voire par les prises de position de groupes ou personnalités qui prônent une modernisation des architectes⁹. Si l'on valorise une agence c'est par la qualité de sa réflexion architecturale, esthétique, symbolique et sociale et moins par ses performances

économiques ou la qualité de son organisation. La dimension créative et inventive de son activité est privilégiée. Dans la présentation de soi, moins dans la réalité, les compétences de négociation, de composition avec les autres professions sont secondaires bien que la revue présente des collaborations réussies (acousticien, BET, artistes, design) avec d'autres intervenants mais toujours dans la logique du projet architectural. Le troisième discours minoritaire est la diversification professionnelle (assistance à maîtrise d'ouvrage par exemple) bien qu'elle soit fortement dans les pratiques. Le modèle de la maîtrise d'œuvre et du concepteur reste dominant.

La formation, au moins sur la dernière année 1999, est faiblement abordée. Elle devient un enjeu important lors des processus de réforme, occasion de débats sur la finalité de l'action de la profession, sur la nature des changements auxquels elle est confrontée et sur les stratégies que la formation doit intégrer : se centrer exclusivement sur la conception architecturale et le projet ou s'ouvrir aux métiers de l'architecture. Pourtant la formation pose de nombreuses questions comme celle de la licence d'exercice, bien que les architectes aient bien compris tout l'intérêt politique à garder le recouvrement entre DPLG (diplôme d'État) et licence d'exercice.

Les architectes se situent résolument sur le terrain du politique et du culturel et s'efforcent de conserver une position hégémonique. En demandant une délégation de service public sur la question de l'aménagement et de la production constructive, l'objectif est de réguler la production du cadre bâti dans le sens du bien public.

5. Images : jeux d'identité et de différenciations

Entre profession et marchés... cette formule détournée (Karpik, 1995) résume à traits grossiers les deux pôles d'un axe sur lequel se détermine l'image des professionnels.

La référence à la profession demeure essentielle dans le secteur. À travers elle, sont déclinés toutes les raisons à promouvoir une expertise indépendante. Les architectes et les économistes de la construction se rejoignent pour défendre l'autonomie de la conception pour les uns, celles de la prescription pour les autres. Les architectes valorisent la dimension culturelle et sociale de l'architecture et l'osmose avec l'intérêt public ou collectif. Les économistes insistent sur la nécessité d'instaurer une analyse objective de l'économie des projets (une expertise, une position, un mode

d'organisation). Si les architectes ont réussi en grande partie à le faire, les économistes s'efforcent d'y parvenir en instaurant un véritable discours de cohésion professionnelle : une finalité, des savoirs, une formation, une indépendance statutaire.

Le marché est l'autre pôle de référence. L'image la plus cohérente de ce point de vue est portée par les sociétés d'ingénierie. Les prestations de service, la productivité, l'exportation, l'autonomie de la prestation et pas forcément des organisations de maîtrise d'œuvre, la nature de la majorité de leurs clients (l'industrie) organisent leur image. La pression croissante de la mondialisation de l'économie, la réorganisation des marchés plus sensibles à l'efficacité financière, la clarification du rôle de l'État sont aussi d'autres arguments qui fixent cet univers de pensée. C'est sans doute cette vision de l'activité qui bouscule l'autonomie revendiquée (vis à vis des grands groupes ou des clients) des entreprises de maîtrise d'œuvre et qui introduit d'autres critères de jugement des expertises.

L'image de chacun s'adosse encore à des différenciations d'expertise, principalement entre ceux qui valorisent une dimension technique (ingénierie, économistes) et ceux qui privilégient le symbolisme esthétique et culturel. Le cercle des ingénieries (Syntec, CICF, Économistes de la construction) associe ceux qui, par leur culture technique ou la rationalisation de leurs savoir-faire, se retrouvent sur une vision du service à rendre.

Néanmoins, tous les groupes professionnels ont remarqué que l'enjeu central est le management des projets et l'organisation des ressources stratégiques sur plusieurs dimensions des savoirs (techniques, architecturales et spatiales, organisationnelle, économique). Ce management est vécu différemment par les professions : autour d'une réflexion stratégique-technico-économique pour les sociétés d'ingénierie ou dans d'autres conditions d'interventions par le CICF ; sur la base de l'économie en combinant évaluation financière (décompte des coûts d'un bâtiment) et économique (pertinence de choix) par les économistes, sur la nature sociale et culturelle du cadre bâti pour les architectes. Un nouveau champ de luttes se met en place autour de fonctions stratégiques.

Notes

1 Cette analyse thématique s'appuie sur trois types de données : la presse professionnelle (*La Lettre de l'ingénierie* ; *La Revue de l'ingénierie et du conseil du CICF* ; *Economie et construction* ; *D'Architectures* ; *Le Moniteur*) ; des études existantes à caractère généraliste (type livre blanc) qui livrent un idéal ; des entretiens (une quinzaine d'entretiens qualitatifs) auprès

des représentants syndicaux. Une première version de ce travail a été réalisée dans le cadre d'un contrat d'études prospectives des professions de la maîtrise d'œuvre.

2 L'industrie est l'un des marchés visés. (*L'Usine Nouvelle*, 1999).

3 Sur le secteur du génie urbain, une part très importante du marché est occupée par l'ingénierie intégrée des grands groupes du BTP ou des exploitants. Une tendance actuelle serait de faire appel à l'ingénierie professionnelle privée pour augmenter la concurrence.

4 Cette diversité catégorielle existe aussi chez Syntec et les architectes.

5 L'*Ergonomie*, approche ciblée des postes de travail, y participe mais reste dans les circonstances actuelles un savoir spécialisé (*Expertise et développement pour un nouveau banc de test*, n°26, p 17).

6 Cette caractéristique rapproche les ingénieurs conseils des architectes.

7 « Puisque la qualification ne suffit pas aux maîtres d'ouvrage pour séparer le bon grain de l'ivraie, c'est le port du titre qui, sans être nécessaire à l'exercice du métier, fera la différence. Les économistes veulent assujettir ce titre à des compétences et à une déontologie. Un projet de décret fera dépendre le titre d'économiste d'une formation initiale reconnue (imposée à partir de 20001, rehaussé au niveau européen Bac+3 depuis le 4 juillet 1996. [...] Un tableau national regrouperait les économistes en titre, par catégorie de qualification, afin d'aider les maîtres d'ouvrage dans leur démarche. » (*Le Moniteur*, 1997, p. 21)

8 En fait l'expression de ce discours sur l'Europe passe par d'autres canaux (*Le Moniteur*, Études sur l'Europe, l'AFEX).

9 Cet aspect est portée en particulier par les « architectes » qui associent conception, projet et démarches commerciales ; l'AFEX soutient l'idée d'exportation et d'alliance dans ces conditions avec les BET ou sociétés d'ingénieries. D'autres enfin prônent une modernisation des organisations et des outils de travail de l'architecte via son intégration dans des logiques de marchés.

Références

De Szilbereky M., 1998, *L'ingénierie de la construction en France : capacité d'adaptation à l'évolution du marché mondial*, DAEI.

Karpik L., 1995, *Les avocats. Entre l'État, le public et le marché. XIIIe-XXe siècle*, Gallimard, Paris.

Ministère de l'Industrie de l'Aménagement et du Territoire, 1990, *Contribution de l'ingénierie française à l'économie nationale*, juin.

Le Moniteur, 1997, « Economistes. Vers la réglementation du titre professionnel », n°4876, 9 mai.

Observatoire de l'Ingénierie et du Conseil (OIC), 1997, *Rapport annuel*, CIGF.

Secrétariat d'État à l'Industrie, 1999, *Développer la valeur des services à l'industrie (la relation prestataire client, les certifications)*, mars.

Syntec-ingénierie, 1996, *Le marché français des services d'ingénierie et les services intégrés d'ingénierie dans les administrations ou établissements publics*, document de travail.

Syntec-ingénierie, 1999, *L'évolution des métiers de l'ingénierie et les besoins en formation*.

UNTEC, 1995, *L'économiste de la construction aujourd'hui et demain, Livre sur la profession*, mai. (Livre Blanc de la profession)

L'Usine Nouvelle, 1999, n°2690, juin.

Silvio Melhado* et Eric Henry** Management de projet, qualité et compétences des architectes

1. Introduction

L'évolution lente des technologies constructives, des formations inadaptées ou insuffisantes, la culture « archaïque » des acteurs de la construction et la fragmentation du projet sont souvent citées, en première approche, comme sources de faibles performances dans les activités de construction. Nos expériences de recherche et recherche-action menées depuis 15 ans avec des professionnels de la construction nous conduisent à considérer qu'au cœur des difficultés d'évolution du secteur se trouve aussi l'incapacité politique et culturelle des professions de la construction à dépasser cette fragmentation des projets en créant de nouveaux compromis susceptibles de faire évoluer la réglementation publique et les pratiques professionnelles.

En ce qui concerne plus particulièrement la profession d'architecte, dont le monopole partiel¹ est protégé par la loi au nom de l'intérêt public et de la valeur culturelle des constructions, toute proposition touchant à son statut libéral ou son monopole partiel est aujourd'hui rejetée par les organisations représentatives et ordinales car elle affaiblirait encore une profession en cours de déprofessionnalisation, selon la formule de F. Champy (Champy, 1999).

La séparation entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre et entre missions de conception architecturale et missions de conception technique, instituée de façon claire en France à partir de 1973 (décrets sur l'ingénierie) a été confirmée et renforcée par la loi Maîtrise d'Ouvrage Publique (1985) et les décrets sur la maîtrise d'œuvre (1993). Ces textes régissent toutes les constructions publiques et influencent les constructeurs privés qui restreignent encore plus nettement l'intervention autonome des architectes. Globalement défavorables au monopole des architectes sur la conception, ces textes ont apporté cependant une clarification des rôles, ont encouragé le développement de compétences techniques spécialisées et

* École Polytechnique - Université de São Paulo (Brésil)

** CRISTO - UPMF Grenoble II (France)

responsabilisé les acteurs de la construction dont, en particulier, le maître d'ouvrage chargé d'établir le programme, de définir les besoins, de vérifier l'opportunité et la faisabilité de l'opération et de choisir le processus de réalisation de l'ouvrage.

Sur ce dernier point les textes législatifs sont vagues, pour ne pas dire muets, et il a fallu attendre 1999, pour qu'une simple recommandation de la Commission Centrale des Marchés (N°T2-99), souligne l'importance du rôle et des compétences du maître d'ouvrage pour la gestion globale de l'opération et la maîtrise de la qualité de la programmation et de la conception. En attribuant au maître d'ouvrage le rôle pivot de « directeur d'opération » cette recommandation demande avec insistance une plus forte coordination des acteurs par des revues de projet périodiques et structurées selon des thèmes et des contenus précis. Elle précise que les plans d'action des différents intervenants en conception seront mis en cohérence et qu'au préalable le maître d'ouvrage aura défini des Spécifications Initiales pour la Qualité.

Dans ce modèle d'organisation, cohérent avec l'objectif de maîtrise de l'unicité de l'ouvrage, alors qu'il est conçu et produit de façon séquentielle et segmentée, la prise de responsabilité du maître d'œuvre et ses méthodes de management prendraient un caractère plus stratégique pour l'aboutissement à de bons résultats. En somme une première hypothèse consiste à penser que, dans une organisation de projet fragmentée, le professionnalisme du commanditaire et sa capacité à concevoir et contrôler le processus général de conception et de réalisation de l'ouvrage sont des conditions essentielles, sinon préalables, au développement du professionnalisme des concepteurs. Sans vouloir forcer la comparaison, les ensembliers industriels nous en donnent la preuve aujourd'hui en développant un management par projet et des ingénieries concourantes. La conception des bâtiments publics en France étant attribuée à une équipe de maîtrise d'œuvre dont le concepteur général est mandataire, l'architecte est régulièrement chargé de cette mission. Il lui revient alors couramment de coordonner, planifier, synthétiser et contrôler la production de tous les concepteurs qui participent aux études et à la mise au point du produit ou de l'ouvrage. Mais le manque de cadrage de la part du maître d'ouvrage et le manque d'intérêt ou de formation de la plupart des architectes pour les tâches d'organisation et de management, combiné à des stratégies d'action et de pouvoir des architectes laissant peu d'espace aux ingénieurs co-traitants, créent fréquemment de grandes difficultés à la mise en place d'un travail collectif et coopératif de maîtrise d'œuvre, professionnellement satisfaisant.

Ces difficultés se répercutent souvent sur le déroulement des mises au point techniques en phase de projet ou d'études d'exécution. Les synthèses architecturales et techniques sont inabouties et la constructibilité du projet en pâtit, laissant une large part des choix aux entreprises qui trouvent des solutions pour produire si possible plus vite, plus simple et plus rentable. Situation à risques débouchant souvent sur des tensions ou des conflits.

A cet égard le contexte du montage de l'opération et de la formation de l'équipe de maîtrise d'œuvre sont déterminants mais il devient patent que la fonction d'architecte mandataire doit être sérieusement revue et clarifiée en concertation avec les autres parties de la maîtrise d'œuvre. Nos observations directes et notre participation à ce débat au sein du Club Construction-Qualité de l'Isère nous donnent à penser que les architectes qui cherchent à innover en matière de produits, de process ou de systèmes et ceux qui abordent le management de la qualité y sont plus sensibles. Mais ils sont souvent freinés dans leur entreprise par les incohérences de la commande, de la composition de l'équipe de maîtrise d'œuvre ou de leurs propres partis architecturaux et techniques risqués.

Ce contexte évolutif appelle une réflexion approfondie sur les compétences à développer et sur les stratégies d'acteurs propices à un déploiement de ces démarches qui préserve et soutienne prioritairement une forte coordination avec les autres concepteurs et donne ainsi du sens à la notion d'équipe de maîtrise d'œuvre. A cet égard les questions de concourance et d'interprofessionnalité sont aujourd'hui plus qu'hier des questions centrales pour la maîtrise d'œuvre et l'ingénierie. On peut estimer que la mise en place de systèmes-qualité va y concourir et contribuera à l'émergence, parmi les architectes, de nouvelles compétences qui contribueront à réduire des clivages ou des conflits au sein de la maîtrise d'œuvre et à pacifier quelque peu leurs relations avec les commanditaires et les entreprises.

Le développement de ces nouvelles compétences et l'évolution du système et des contenus de formation constituent une charnière pour des évolutions institutionnelles et législatives qui amorceraient un changement de cap important, tout en maintenant une identité renouvelée de la profession d'architecte.

2. Une profession en quête de légitimité

2.1. Une crise d'identité professionnelle durable Depuis les années soixante la profession d'architecte – dont la vocation première est celle d'un

généraliste de la conception investi d'une mission d'ordre public et culturel – survit à une crise d'identité durable doublée d'une érosion globale de ses positions économiques dans les filières de construction. F. Contenay vient d'établir un état de la profession d'architecte pour le compte du Ministère de la Culture (Contenay, 1999). L'étude met l'accent sur l'érosion constante du modèle traditionnel d'exercice de la maîtrise d'œuvre assortie d'une démographie croissante de la profession. Rapporté cependant à la population française, le recensement des inscrits à l'Ordre fait apparaître un taux d'architectes qui se situe dans la moyenne européenne. Globalement on observe depuis 20 ans :

- une diminution du poids économique des architectes ;
- une baisse du revenu par individu ;
- les effets concurrentiels des maîtres d'œuvre agréés et des économistes (les architectes font 30 % des permis de construire soit 40 % du marché) ;
- une déstructuration de l'entreprise « agence » et un émiettement de la profession (1,3 architectes par agence en moyenne) ;
- un endettement chronique et cumulatif des agences, corrélé à des faillites personnelles au cours de la dernière grande crise d'activité ;
- une grande difficulté des jeunes diplômés à s'installer et le maintien prolongé de leur sous-rémunération.

Une très large partie du corps des architectes français doit se contenter de revenus bas, voire très bas, qu'ils soient salariés dans des agences de taille très réduite ou indépendants.

La profession est dispersée, ne parvient pas à régler en son sein des désaccords sur l'esthétique ou sur les rapports entre esthétique, fonctionnalité et constructibilité. Elle donne également au profane une image fréquente de fantaisie, de manque de professionnalisme et s'interroge publiquement, par exemple, sur le rôle du Conseil de l'Ordre ou sur ses perspectives de débouchés ou de diversification professionnelle.²

Positionnement et statut social, compétences et stratégies sont au cœur des interrogations sur l'avenir d'une profession malmenée et incertaine quant à son avenir. Sa professionnalisation, au sens fort, désignerait en effet la conquête par ses membres d'une plus forte autonomie, grâce à des compétences, non contestées par les profanes, socialement utiles et reconnues par l'État (Champy, 1999).

La constitution de professions, phénomène social caractéristique de la création de corps intermédiaires a surtout pris un grand essor en Grande Bretagne et aux États-Unis. Médecins et avocats en sont deux figures

emblématiques. Les observations minutieuses et le bilan des recherches sociologiques fait par Friedson (1970 ; 1986) sur les pratiques médicales aux États-Unis montrent qu'au-delà de la variété considérable de ces pratiques, le collège des pairs joue un rôle central, que la minimisation des risques d'accidents, l'évaluation des protocoles et des résultats par des commissions de consensus et la sanction des fautes professionnelles, sont essentielles au maintien ou au renforcement de la confiance du public.

Ceci oblige les médecins à se conformer à des normes et des protocoles qui évoluent selon les résultats de la recherche biologique et médicamenteuse, normes qui sont d'autant plus prégnantes qu'elles sont produites sur une base clinique au sein du milieu médical. Ce contrôle autonome et informel se double, depuis une dizaine d'années, d'une formalisation des contrôles de procédures d'accueil, d'analyse et de soin de type assurance-qualité. Le système de formation évolue en conséquence en restant lié à la recherche scientifique et technologique. Profitant de son prestige et de son autorité légitime, la profession médicale a su généralement protéger ses intérêts en créant, avec l'appui de l'État, une forte sélection à l'entrée par l'argent et / ou par *numerus clausus*.

Rien de tout ceci n'existe aujourd'hui dans la profession d'architecte : les rapports aux utilisateurs, à la science et à la technologie et à la création de normes ou de pratiques de conception sont différents. Comment ne pas voir alors s'accroître une déprofessionnalisation des architectes ? L'expérience et l'analyse développée ici nous indiquent cependant qu'il n'y a pas de reprofessionnalisation possible à partir d'une hypothétique « reconquête » de la conception, en opposition aux autres métiers d'ingénierie ou aux entreprises, sans se soucier au premier chef des utilisateurs. En réclamant de surcroît un renforcement législatif du monopole public des architectes comme le clame le Syndicat de l'Architecture dont, il est vrai, la représentativité est limitée.

Le récent manifeste des organisations professionnelles techniques « La qualité n'est pas affaire de loi » (*Le Moniteur* du 25/02/2000), soutenu par la FNPC et le syndicat des Grandes Entreprises, a déclenché l'ire du Syndicat de l'Architecture. Il y voit « la revendication du contrôle de la maîtrise d'œuvre, considérée comme création collective pluridisciplinaire alors que l'Architecture est toujours une création personnelle [...] tandis que la technique se doit de rester à sa place qui est un art de l'exécution ». Cette prise de position traduit cependant une forme d'idéal fondateur et identitaire qui demeure très fort dans une large frange du milieu profes-

sionnel public et dans les Écoles d'architecture, malgré des efforts d'enseignants pour se rapprocher d'Écoles d'ingénieurs de génie civil ou d'Universités.

2.2. Modernisation de la profession et démarches qualité Se défendant de tout corporatisme étroit, l'Union Nationale des Syndicats Français d'Architectes (UNSFA) réclame l'expression de la volonté de l'État en matière d'architecture, considérant qu'il n'accorde pas à l'architecture de moyens suffisants et aux architectes les conditions du plein exercice de leur fonction. Critique à l'égard du projet de réforme de la loi de 1977 sur l'architecture, qui notamment ouvrirait le capital des sociétés d'architecture à des non architectes, l'UNSFA encourage pourtant des évolutions modernisatrices de la profession, à travers notamment le développement de démarches-qualité professionnelles ou de démarches de certification.³

La profession se trouve face à un choix difficile. Comment accepter et faciliter aujourd'hui de fortes évolutions de la profession sans aboutir à sa dissolution progressive ? Sachant que l'extension du monopole légal⁴ serait une victoire à la Pyrrhus si il n'y avait en même temps une transformation des compétences et des démarches de conception des architectes associée à une transformation concomitante des structures et des moyens techniques des agences.

L'espace de manœuvre disponible est étroit et les organisations professionnelles d'architectes peinent à faire des propositions offensives bien que le développement de démarches qualité, explicitement liées à des démarches de projet et de management d'équipe puissent constituer à l'avenir une piste sérieuse. A cet égard l'opposition entre le Syndicat de l'architecture et l'Union des syndicats d'architectes est l'expression de deux voies possibles : celle d'un corporatisme fermé s'opposant à celle d'un corporatisme ouvert sur les évolutions technologiques, les régulations marchandes et l'évolution des méthodes de conception et de management. Dans son essai sur l'avenir des systèmes professionnels, D. Segrestin distingue ainsi les groupements corporatifs centrés sur une action strictement catégorielle et autonome et ceux, beaucoup plus nombreux qui, au cours de l'histoire, ont fini par préserver pendant fort longtemps leur identité corporative en négociant le changement des modes de régulation sous la pression du changement technique ou du marché. Ainsi écrit-il à propos des verriers et des métallos :

« en tant qu'acteur social, le groupe professionnel (dont l'action était intégrée à celle du syndicat) s'est montré structurellement moins préoccupé de défendre ses positions que de s'adapter au terrain pour assurer la survie de la communauté. En tant qu'émanation institutionnelle de ce groupe, le syndicat confronté au changement a pu effectuer des réorientations stratégiques : l'important est qu'il ait existé et fonctionné comme symbole de la permanence des communautés de référence par-delà l'évolution du travail et des relations de travail ». (Segrestin, 1985).

Par analogie on pourrait se poser la question de la capacité de l'Union des syndicats d'architectes à fédérer les groupes professionnels et à jouer une fonction symbolique qui permette de maintenir un lien communautaire et identitaire tout en négociant et en promouvant des changements importants, comme elle a commencé à le faire avec son engagement dans le management de la qualité et la certification. Le renforcement des positions réformatrices de l'Union dans la profession serait un levier pour retrouver une légitimité qui ne soit pas seulement fondée sur la compétence architecturale et esthétique et sur la défense d'un monopole. Après une longue bataille conduite, à partir de la publication de la Loi MOP en 1984, contre la « main mise » des grandes entreprises sur la conception, l'Union et la profession toute entière ont obtenu, en 1993, que les décrets de maîtrise d'œuvre publique instituent une mission de base élargie qui englobe toutes les études, de l'esquisse au projet définitif ainsi que la direction de travaux. Cet « acquis » a renforcé le rôle privilégié de l'architecte en tant que mandataire et conducteur de la conception mais crée symétriquement des obligations professionnelles pour lui même et à l'égard de ses co-traitants. C'est en progressant dans cette voie que les architectes retrouveront une nouvelle légitimité .

3. Profession d'architecte et clivage des compétences de maîtrise d'œuvre

Nous aborderons succinctement le clivage entre esthétique et technique puis nous insisterons sur la séparation courante entre conception et gestion qui est centrale pour notre travail de recherche.

3.1. Le clivage entre les compétences esthétique, technique et de mise en œuvre L'arrêt de la production de masse après les années 50-60, le développement d'une sociologie critique de la profession et l'abandon de l'académisme après 1968, ont fait place, à la fin des années soixante-dix et

au cours des années quatre-vingt, à un fort courant d'idées et de pratiques architecturales recentrés sur l'expertise spatiale et esthétique et sur l'innovation architecturale, avec le soutien de la politique de l'État français (fin des grands ensembles, nouvelle politique du logement, création de la MIQCP, lancement de nombreux programmes de constructions publiques).

Cependant cette expertise, confrontée à la complexité du rôle de l'architecte dans les équipes de projet, n'a pas suffi à relégitimer la position privilégiée et le pouvoir de décision de l'architecte. La Chambre des Ingénieurs Conseils de France réclame une participation pleine et entière des ingénieurs à la maîtrise d'œuvre : « Croire que l'architecte et l'architecture sont la seule expression de la maîtrise d'œuvre est une erreur, même si l'architecte en est bien souvent une composante essentielle », déclarait récemment son président pour la région Rhône-Alpes⁵. Conscients de ces limites, des architectes français se définissent comme « professionnels de la technique », engagés dans le travail collectif de synthèse et attentifs aux méthodes de fabrication et de mise en œuvre.

Néanmoins, le clivage entre compétences esthétique et technique est toujours présent dans les discours et les pratiques des architectes. Comment le dépasser alors qu'il est inscrit dans la division du travail entre conception architecturale générale et conception technique spécialisée ? Car de ce fait les choix techniques s'élaborent et se formalisent fréquemment dans le projet d'architecture comme un argument d'ordre plastique ou fonctionnel, sans rapport clair avec la construction en tant que mise en œuvre. La légitimité artistique et l'identité professionnelle reposeraient sur un rapport de négativité avec la production, dont l'architecte est à la fois associé et dissocié : formulation particulière de la difficulté à dépasser les oppositions fondatrices entre forme, fonction et économie du projet.

L'activité de création serait ainsi « perturbée » par les difficultés importantes des architectes à investir et à maîtriser les impacts architecturaux des systèmes techniques et de leur juxtaposition dans l'espace ainsi que ceux des résultats des calculs de structures ou de fabrication.

Cette observation est confirmée par Ph. Alluin dans sa recherche sur les ingénieries de projet dans la construction en France conduite par enquêtes directes auprès d'une quarantaine d'acteurs de référence (Alluin, 1998). Cette étude a identifié des rapports contradictoires entre architectes et autres acteurs de la filière, face aux décisions prises en termes de technologie constructive, planification d'activités de production, logistique de

chantier, etc. Elle fait aussi le constat plus large « d'une véritable fracture entre l'ingénierie de conception et l'ingénierie de production » et note « une implication de plus en plus grande des industriels dans la conception des bâtiments ».

L'enquête a également montré une tendance générale à la diminution des savoir-faire des concepteurs français et, dans le cas d'équipes pluridisciplinaires, la difficulté de faire une synthèse c'est-à-dire d'apporter la vision transversale des savoirs. Lorsqu'ils en ont la compétence et donc la maîtrise des techniques liées à l'exécution, les architectes restent les mieux positionnés sur les tâches de synthèse. Mais d'une manière générale, la population des architectes souffre d'un déficit de formation technique important, d'un isolement d'autant plus fort que leurs structures sont petites et d'un abandon des tâches liées à l'exécution ».

En dépit de ces manques, un petit nombre d'architectes français a sauvé un savoir-faire assez rare sur la production, qui représente une réelle valeur ajoutée. Ce sont, pour Ph. Alluin, les « vrais » constructeurs, qui ont des relations intenses avec les industriels et les entreprises et qui maîtrisent toutes les missions (conception, synthèse et exécution) (Alluin, 1998).

V. Picon-Lefebvre et C. Simonnet s'étaient également entretenus avec des professionnels français reconnus et influents pour constater que la génération actuelle des « grands architectes » dessine mieux ses projets, contrôle mieux ses chantiers. Phénomène que l'on peut associer à la perte de savoir-faire des compagnons et à la perception que la plupart de ces architectes ont de la mise en œuvre « comme une structure informe, mouvante, variable, irrégulière, dérégulée... bref, comme un milieu intrinsèquement contradictoire et irrationnel » (Picon-Lefebvre et Simonnet, 1994). Un seul, parmi ces architectes, considère la « contrainte technique et les savoir-faire disponibles sur le chantier comme un bonheur pour l'architecte là où les autres perçoivent le drame de l'architecture ». Une stratégie de projet particulière en découle, jouant avec les techniques et les savoir-faire disponibles. A ce propos, ils écrivent : « La modernité architecturale fait exploser la doctrine selon laquelle, pour simplifier, l'architecture était la fin et la construction, le moyen ».

Pour sa part l'enquête d'Alluin a révélé deux configurations particulières où les ingénieries de conception et de production sont plus intégrées ou plus communicantes : c'est le cas de grandes agences d'architecture françaises qui peuvent s'appuyer sur un réseau de spécialistes, ainsi que le cas d'un

petit nombre d'agences moyennes qui ont une forte implication dans toutes les phases du projet (techniques, maîtrise des coûts, synthèse et direction des travaux, voire coordination-pilotage de chantier).

3.2. Le clivage entre compétences de conception et de gestion Le choix de l'architecte par le maître d'ouvrage et les élus politiques demeure très fréquemment lié à sa compétence de création formelle ou spatiale et à sa capacité de séduction, l'esthétique du produit prenant le pas sur l'interprétation des besoins des usagers et sur la capacité à réaliser le management du projet. Ainsi, en France comme dans la plupart des pays européens, les compétences esthétiques – compétences « classiques » de la profession – sont à l'origine de la réussite professionnelle alors qu'en même temps « il est évident que les architectes sont, en général, de mauvais administrateurs » (Nicholson, 1999). Or c'est justement le monde du management de la qualité qui vient « frapper à la porte » aujourd'hui. Opportunité pour les architectes ? Certainement, car nous constatons qu'il y a des relations synergiques à développer entre architecture, technique et mise en œuvre et nous faisons l'hypothèse que le management de la qualité des projets peut contribuer avec force à la gestion anticipée des interactions, à la prise de connaissance des savoir-faire des autres métiers et peut faciliter amplement l'obtention de synthèses et de compromis positifs et astucieux entre esthétique, technique et économie.

L'obtention de ces résultats est conditionné par la maîtrise de la conduite stratégique du projet dans un environnement complexe, par la validation des données d'entrée et par la maîtrise des processus d'étude, de synthèse, de validation et d'obtention d'une traçabilité des dossiers. Or les constats faits par l'Agence Qualité Construction, promotrice d'une méthode de formalisation des processus-type des agences (AQC, 1996), et les architectes déjà certifiés en France soulignent que leurs confrères maîtrisent mal certains aspects de leur organisation interne, comme le contrôle des délais et la gestion du réseau d'information et du système de validation des projets. Ces défauts ont, pour partie, leur origine dans le manque de précision de la commande ou dans ses changements inopinés mais le flou de l'organisation interne aggrave la situation fragile des agences d'architecture.

En même temps, face à l'accentuation de la concurrence et la baisse des prix, l'architecte est amené à une recherche de plus grande efficacité comme moyen de survie économique et de différenciation de son image professionnelle. La compétence en gestion peut ainsi jouer un rôle moteur

pour des architectes qui n'ont pas un portefeuille professionnel considérable, sans pourtant diminuer leurs compétences en tant que créateurs. Le développement rapide des outils informatiques et des réseaux est une occasion à saisir pour une formalisation des procédures, une rationalisation des méthodes de gestion des études et le développement de la concourance en conception. Mais, pour l'heure, les tâches de plus en plus liées à l'informatique, comme le classement des documents, l'échange et l'interprétation de fichiers entre les acteurs qui participent à la conception, la maîtrise collective des Dossiers d'Ouvrages Exécutés (DOE), risquent d'être à l'origine d'erreurs et de pertes d'efficacité significatives. La création de protocoles d'échange est donc à l'ordre du jour⁶.

4. Processus de conception, management de projet et interprofessionnalité

Si nous considérons maintenant le management du projet ou de l'équipe de maîtrise d'œuvre d'un point de vue plus théorique, il nous faut aborder ce qui est constitutif des processus de conception. Rappelons que l'approche process se distingue de l'approche produit et la complète. Si celle-ci privilégie le point de vue de l'utilisateur et prend en compte les caractéristiques et les comportements prévisibles du produit tout au long de son cycle de vie, l'approche process a pour objectif d'améliorer la conception et la fabrication d'un produit en termes de qualité, fiabilité, coûts, délais tout en prenant en compte la qualité des ressources et des savoir-faire mobilisés et développés à cette occasion. C'est aussi cette conception qui a prévalu pour la récente révision des normes ISO 9000.

4.1. Un processus en hélice M. Conan (Conan, 1990) met l'accent sur l'idée que concevoir est « résoudre un problème », ce qui amène inéluctablement le concepteur à une confrontation à des « énoncés incomplets » de ce problème. Le processus de conception procède par étapes, dans un certain flou, accentué par la complexité croissante des projets. Comme l'affirme M. Conan, étant donné que dans la majorité des cas, le travail de conception n'est qu'une construction mentale de groupe, il oblige à l'interaction entre individus et devrait produire un apprentissage collectif. Cette conception réputée « classique » depuis les années soixante-dix représente le processus de conception comme processus cyclique et tourbillonnaire ou processus en hélice.

Selon cette représentation, la réussite du projet demande une vraie coopération entre architectes, ingénieurs de bureaux d'études, entrepreneurs et autres acteurs partie prenante. Une difficulté naît du fait que l'activité de chaque acteur est en évolution continue mais que chacun ne la voit qu'à partir d'une perspective individualisée ; or le projet est la résultante d'un ensemble d'activités et d'interactions qui doivent converger sur des objectifs définis dans un temps et un espace contraints. L'unicité du projet se constitue à partir de la multiplicité d'activités et d'acteurs en évolution qui le constituent. Il a un caractère unique et doit être organisé et piloté en tant que tel. Comme le signale J. Bobroff, « l'excellence de la conception dans le projet passe par l'excellence du processus de coopération entre des partenaires, par l'organisation d'une confrontation entre des acteurs affichant des enjeux différents » (Bobroff, 1999). Il s'agit notamment de reconnaître que concevoir doit être pensé comme un processus collectif et interactif, qui demande une maîtrise de l'ensemble des activités, des vérifications et des validations, tout en laissant des espaces d'autonomie importants pour que chaque acteur développe son travail spécialisé.

Cette conception doit être complétée par la prise en compte d'une double exigence pour chaque équipe-projet : d'abord analyser son contexte institutionnel, réglementaire et environnemental, pour ensuite élaborer des stratégies d'action révisables, dans des univers flous. Parallèlement à ce besoin de compétences de management stratégique, le rôle du chef d'équipe se voit redéfini et rehaussé.

Farel attribue à l'exercice de ce rôle le défi d'« orchestrer la cohérence tout en préservant la diversité des compétences » (Farel, 1995). Nous sommes d'accord sur le fond mais l'image du chef d'orchestre, métaphore habituelle du pouvoir d'un homme sur le jeu simultané des acteurs nous paraît décalée ; elle devrait être remplacée, si l'on veut rester dans le champ musical, par une autre, celle du leader d'un groupe de jazz. En effet, ce dernier stimule et guide en même temps qu'il tient son rôle de musicien ; il est à la fois dans et hors le groupe. Selon cette métaphore, appliquée à une équipe de projet, tous les membres improvisent (créent des solutions) et en même temps jouent pour l'harmonie de l'ensemble (suivant les directives du leader-coordonnateur), ce qui produit une vraie synergie et un style propre au groupe.

L'intérêt de bien maîtriser la coordination d'équipes interprofessionnelles est encore accru pour les architectes et mandataires qui veulent être

certifiés selon la version 2000 de la norme ISO 9001, laquelle attribue une grande importance à la maîtrise du processus de conception. Elle indique, en particulier, que les vérifications et les validations entre les divers « groupes » concourants à la conception doivent être programmées et enregistrées (nous pouvons ici assimiler ces groupes aux partenaires de l'équipe de conception).

4.2. Le management de projet est interprofessionnel ou n'est pas

G. Tapie met aussi l'accent sur l'enjeu de l'interprofessionnalité et des compétences pour la qualité du processus de conception (Tapie, 1999). Il indique pour sa part que :

« la complexité accrue des constructions et des aménagements et les exigences de qualité du service et du produit, émises par les clients et les maîtres d'ouvrage, favorisent les segmentations et les spécialisations des organisations, en même temps qu'elles obligent à des recombinaisons permanentes pour obtenir les coopérations nécessaires ».

Autrement dit, la filière de construction française héberge, de plus en plus, de nouveaux acteurs spécialisés qui ont, séparément ou en même temps, une influence sur la conception architecturale.

« Des conventions et des contrats, des familiarités et des amitiés régulent et favorisent les partages de tâches et de responsabilités, mais ils paraissent fréquemment insuffisants au regard des luttes pratiques et symboliques que se livrent quotidiennement les divers professionnels mobilisés autour d'un projet ou de marchés. [...] L'élargissement permanent des compétences et des savoirs mobilisés à l'occasion d'un projet ainsi que l'élévation de ceux-ci et leurs spécialisations de plus en plus fines entraînent des besoins concomitants accrus de gestion des compétences, nécessaire pour un bon avancement du projet ».

G. Tapie poursuit en affirmant que, sur un registre opérationnel, la gestion de l'interprofessionnalité se pose en termes de management de projet.

« De nombreux acteurs et analystes voient dans cette interrogation sur le management de projet une recherche d'efficacité (rationalisation de l'information, coordination des actions), une optimisation de la qualité et des coûts, une meilleure gestion politique des processus. C'est le principal moyen de répondre aux contraintes des systèmes actuels : gérer l'apport contradictoire et convergent de nombreux professionnels d'origine disciplinaire différente, résoudre la faible intégration organisationnelle et la gestion d'incertitude de nature multiple (technique, financière, juridique, politique) ».

L'accent est mis sur le besoin d'une compétence et d'un savoir-faire de « conduite de la conception » en tant qu'activité complexe, point de vue que l'on retrouve chez J.J. Terrin qui en constate l'absence de définition dans la loi MOP et ses décrets d'application (Terrin, 1998).

L'architecte, mandataire de l'équipe de maîtrise d'œuvre, est celui qui possède la position la plus favorable pour cadrer non seulement les acteurs qui participent de la conception mais également des prescripteurs et des acteurs institutionnels qui sont à l'extérieur de l'équipe de projet. La situation actuelle des marchés et des compétences nous interroge cependant sur le caractère du leadership à créer pour donner une finalité commune au travail des multiples acteurs du projet, dans le contexte du management de la qualité. Rappelons que la protection légale du titre d'architecte est insuffisante ou même source de blocage car les ingénieurs des bureaux d'études revendiquent de plus en plus une participation précoce aux prises de décision. La montée d'exigences à l'endroit du management de projet met en question directement les méthodes courantes de travail des architectes.

Face à ce défi, des évolutions sont pourtant possibles, à partir d'un repositionnement stratégique et d'un développement cumulatif d'expériences donnant un caractère concourant et positif au travail d'équipe. C'est notre hypothèse, confortée par l'analyse des trajectoires d'agences d'architecture engagées avec détermination dans des démarches qualité abouties et qui recherchent un partenariat avec les bureaux d'études, les économistes, etc. Cette évolution d'attitude, embryonnaire au sein de la profession d'architecte, rejoint la réflexion d'A. Hatchuel à propos des activités de conception, sources de prescriptions réciproques et de dynamiques d'apprentissages collectifs qui se développent seulement à partir d'une philosophie commune de l'action, porteuse de « mythes rationnels » (Hatchuel, 1994). La « qualité » peut-elle constituer l'un de ces mythes pour une reprofessionnalisation conjointe de différents métiers de la conception dans le bâtiment, transformant du même coup le statut et les contenus de l'interprofessionnalité ? C'est peut-être un pari à tenir.

5. Évolution sectorielle du management de la qualité et position des architectes en France

Quelle que soit sa singularité, le cas français n'est pas exceptionnel. Ainsi, dans un rapport d'un groupe de travail du Conseil International du Bâtiment, Hammarlund et alii mettent l'accent sur le fait que :

« l'intérêt international à propos des questions de la qualité a été croissant au cours des dernières décennies. Le concept de management de la qualité [...] a été élargi pour satisfaire toutes les exigences pertinentes, y compris celles qui sont légales (en rapport avec la santé et la sécurité), celles qui concernent la conservation des ressources naturelles et d'autres exigences sociales. Les thèmes du management de la qualité ont été également élargis pour englober les exigences relatives au processus de conception ainsi que celles relatives à la réalisation de travaux de construction ». (Hammarlund et al., 1999).

5.1. La création d'un référentiel professionnel pour les agences d'architecture Dans le secteur de la construction en France nous avons assisté, depuis dix ans, à plusieurs nouveautés au plan institutionnel et au plan des référentiels de qualité. La constitution de « Clubs Construction Qualité » à partir de 1990 a constitué une des premières manifestations de la démarche française, suivie de la création, à partir de 1992, de référentiels professionnels d'assurance qualité traduits de l'ISO 9002, d'abord pour les entreprises de travaux (QUALIBAT et QUALITP), puis pour les maîtres d'ouvrage (QUALIMO) et, bientôt, pour les agences d'architecture (QUALIARCH).

Lors de la mise sur le marché des normes ISO 9000, en 1988, les organisations professionnelles de maîtres d'ouvrage, d'architectes, d'ingénieurs et d'entrepreneurs leur ont manifesté un intérêt modéré ou de fortes réticences.

« Au début, une très large partie des professionnels de la construction résistait à l'exigence de normalisation de leurs méthodes de management, la vivant comme une mise en question de leur professionnalisme, de leur pouvoir de création ou de leur métier » (E. Henry, 1996).

Alors, crispées dans un réflexe corporatiste fermé, les organisations professionnelles de la maîtrise d'œuvre refusaient le principe même de management de la qualité, mais à partir de 1996 des changements sensibles ont pris consistance dans les professions d'architectes. À cette époque, une association d'architectes, Archinov, créa un référentiel de « gestion par processus » pour les agences d'architecture, présenté sous forme d'une cartographie détaillée de processus fonctionnels typiques. Considéré comme un premier pas vers la certification-qualité et adapté aux agences d'architecture moyennes, ce système de management de la qualité professionnelle est souvent appelé référentiel « AQC » car il a été élaboré avec l'aide de l'Agence Qualité Construction puis appuyé par l'Union

Nationale des Syndicats Français d'Architectes et le Conseil National de l'Ordre (AQC, 1996). Ce référentiel est caractérisé par la prise en compte des exigences habituelles de l'assurance qualité en conception, auxquelles sont jointes celles concernant la politique commerciale, la gestion économique et la gestion documentaire des projets. Il se distingue également par l'importance accordée à la validation de la commande, au calcul du coût des projets, aux revues de projet successives, aux mises au point techniques, à la préparation et au contrôle des travaux avec les entreprises et les bureaux d'études. Sans l'exprimer formellement, il vise l'établissement de relations de coopération ou, au moins, de plus grande franchise avec les maîtres d'ouvrage, fondées sur l'existence de contrats précis, raisonnablement rémunérés, signés avant l'avant-projet et respectés par les deux parties. Dans ces conditions, l'architecte est défini comme concepteur et prestataire intellectuel.

La prise en considération de la composante de prestation de service dans l'activité de conception constitue dorénavant une autre dimension importante du management des projets de construction. S. Melhado propose de privilégier cette approche (Melhado, 1994) : au-delà de la livraison de plans et de documents, produits de la conception, la prestation première des concepteurs et des architectes consiste à prendre en compte le besoin, de le comprendre et de cerner les « problèmes et les attentes des clients » pour y répondre : l'architecte concepteur est également prestataire intellectuel⁷ et conseiller du client, tout en conservant une certaine autonomie d'appréciation, encouragée par la loi. Ainsi, satisfaire les besoins exprimés par les clients directs ne doit pas masquer les demandes des utilisateurs, destinataires finaux de la prestation dont les architectes se font souvent porte-parole à tort ou à raison. Une reprofessionnalisation éventuelle impliquerait un remaniement profond des compétences des architectes par l'acquisition de méthodes de captation et d'analyse des demandes exprimées ou implicites des utilisateurs, ouvrant ainsi la voie à une diversification vers la programmation et l'assistance à la maîtrise d'ouvrage.

Dans la même perspective, Zarifian exprime l'idée que :

« la compétence humaine, professionnelle, s'avère d'entrée de jeu décisive dans l'efficacité d'une production de service parce qu'il faut interpréter et comprendre les attentes du client usager, du point de vue des effets à engendrer. [...] Il ne suffit pas que la solution soit intellectuellement élaborée. Reste encore à réaliser la transformation effective des conditions d'activité du client usager. C'est un point très souvent sous-estimé dans la production de service » (Zarifian, 1999).

Cette approche traduit, en mettant l'accent sur la compétence des acteurs, la notion de coproduction du service et, dans notre cas, celle de la prestation intellectuelle de l'architecte. Vue sous cet angle, la pratique des concours publics constitue une rupture de l'échange et une difficulté régulière pour la coproduction du service qui entache souvent la valeur d'usage des bâtiments. Comme la pratique de l'évaluation avec les utilisateurs, après livraison, est exceptionnelle en France, les retours d'expérience ne font pas ou peu partie des apprentissages des concepteurs et des architectes au premier chef.

5.2. La proposition d'un management par projet pour réussir la qualité globale des projets La valorisation de l'exigence de coopération pour la conception du projet et, plus largement, pour la programmation et la gestion de l'opération met l'accent sur les limites des normes de certification de la qualité. En effet, la certification-qualité est restrictive, car elle est centrée sur les rapports entre client et fournisseur et pas sur l'organisation collective des opérations de construction et des projets, même si la certification est un facteur de motivation et d'intérêt croissant pour la gestion de la qualité du projet. Si l'on se place du point de vue du projet de construction et non à partir de la vision de chacun de ses acteurs, il est certain que l'assemblage voire l'intégration des systèmes-qualité de l'ensemble des acteurs fait problème.

C'est précisément pour prendre en compte l'exigence d'une forte coordination entre le management de la qualité de l'opération ou du projet et le management de la qualité interne de chaque intervenant, qu'un « Projet français pour le management de la qualité des opérations de construction » a été élaboré (MFQ, 1998). On en retrouve l'essentiel dans la récente recommandation T 2-99 faite aux maîtres d'ouvrage publics par la section technique de la Commission Centrale des Marchés⁸.

Le modèle de management par opération proposé ici représente un appui pour l'avenir. Le Plan Qualité d'opération ou de projet et les procédures de gestion associées ont un contenu singulier, validé collectivement sur la base des spécifications initiales pour la qualité formulées par le « directeur d'opération » nommé au sein de la maîtrise d'ouvrage. Les plans d'intervention et de qualité de chaque organisme sont obligatoirement mis en cohérence avec les spécifications initiales et les plans des autres organismes engagés contractuellement dans le projet. On est loin du modèle industriel standard fondé sur la fiabilisation de processus répétitifs. Il est également

demandé de distinguer la phase de programmation de celle de la conception alors que l'ISO 9001 l'englobe dans la conception. La proposition d'un Plan Qualité d'Opération met l'accent sur la concourance entre les acteurs des projets, ce qui exigera une forte coordination des acteurs et une forte interaction entre les savoirs et savoir-faire spécialisés et généralistes. La partie « conception » du Plan Qualité d'opération sera « consistante et cohérente », si elle sollicite l'adaptation mutuelle des systèmes-qualité de l'architecte et des ingénieurs, ainsi que la création éventuelle de procédures spécifiques plus appropriées aux exigences globales des clients et mieux coordonnées avec celles des intervenants extérieurs à la maîtrise d'œuvre (entreprises, bureaux de contrôle, etc.). (Figure 1)

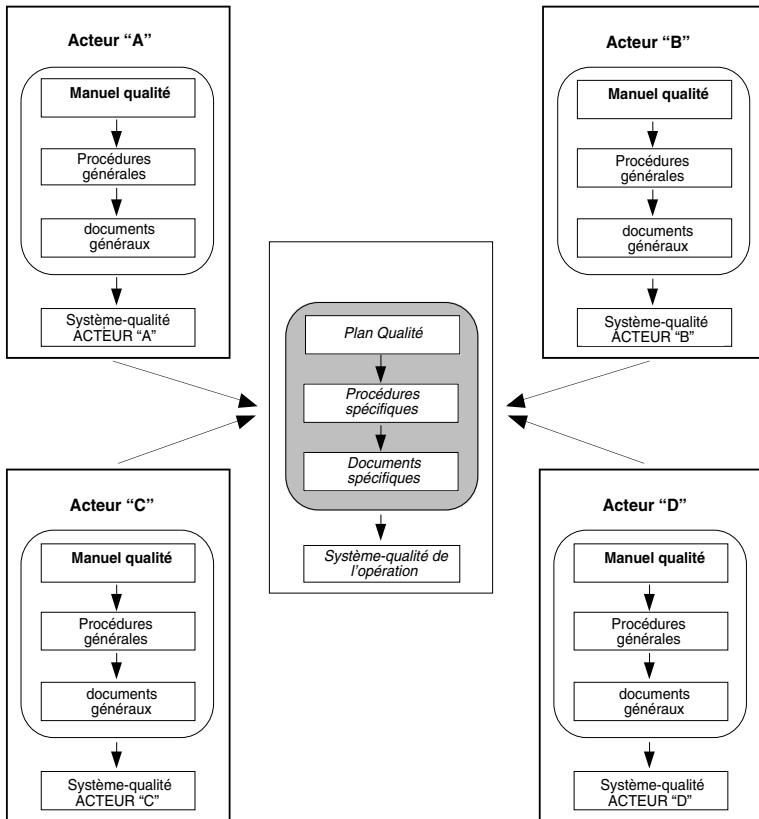


Figure 1

5.3. Les signes d'un changement La mise en œuvre collective et individuelle du référentiel « AQC », engagée dans deux cent agences (fin 1999) aboutit à des réorganisations du travail, à la création d'outils et de dossiers-type et à la réduction des temps d'étude, associées à l'utilisation d'ordinateurs mis en réseau interne. En effet, on le sait, l'informatisation permet la gestion de masse des données et ainsi facilite et fiabilise fortement la gestion des dossiers et leur qualité.

Finalement, de façon similaire aux entreprises engagées en 1992-93 dans « Qualibat », les syndicats professionnels d'architectes élaborent maintenant le référentiel QUALIARCH : une initiative en cours qui permettra une certification progressive à caractère professionnel des agences d'architecture, en préalable à l'emploi des ISO 9000. Il se peut que cette certification donne une impulsion de grande ampleur à la démarche qualité dans la profession car sa proposition comprendra deux niveaux intermédiaires, ce qui peut favoriser des changements graduels de l'organisation interne des agences.

Parallèlement, en France, plusieurs réseaux d'agences d'architecture, ont anticipé cette initiative et préparent collectivement, avec l'appui de l'UNSA, leur certification selon la norme ISO 9001. Un premier réseau de 15 agences d'architecture « Qualit'Archi » vient d'être certifié⁹.

Pour notre part et après observation sur site, nous avons soumis à un entretien quelques membres de cinq agences d'architecture qui préparaient au début 1999 leurs demandes de certification. Nous avons pu constater que leurs motivations originelles sont banales : ils recherchent d'abord la notoriété, l'attrait pour le client et des ouvertures internationales mais par ses exigences et son image moderne et contemporaine, le référentiel ISO 9000 est clairement opposé au modèle « traditionnel » du métier d'architecte.

Au cours de leur démarche de certification ou dès son aboutissement, ces agences constatent, parfois avec surprise, une forte réduction de pertes de temps et une croissance de l'efficacité générale des processus de conception, de documentation et de communication-validation des dossiers d'étude. Le classement et la traçabilité des documents ainsi que le relevé des appels et des délais de réponse ont reçu également une attention nouvelle de la part de ces architectes. La place de leader qu'ils occupent souvent aujourd'hui dans le champ professionnel n'est pas étrangère à leur rapport privilégié à la technique : soit qu'ils aient une double formation d'architecte et d'ingénieur, soit qu'ils intègrent des ingénieurs dans leurs

agences. Ils ont alors un plus grand attrait pour les actions de rationalisation organisationnelle associées aux démarches qualité.

La nette amélioration de l'efficacité de leurs processus leur permet de concentrer plus de temps de travail aux activités de conception ou de communication qui sont au « cœur du métier », car la création de documents-type et l'adoption de procédures ont réduit le temps passé à la gestion documentaire et administrative, tout en la rendant plus efficace.

Ces architectes, cependant, sont confrontés à une difficulté due au changement organisationnel exigé par la mise en œuvre de systèmes-qualité de conception, c'est à dire la redéfinition de leurs relations avec les autres acteurs qui participent au projet, en commençant par les bureaux d'études techniques co-traitants. Assurer la satisfaction du client par une offre complète et conforme aux normes et règlements exige en effet de faire appel très tôt aux bureaux d'études, de bien définir les volumes de temps de travail nécessaires, de trouver un accord sur le partage des tâches et des rémunérations, les modes de validation et, *in fine*, de partager des décisions essentielles. Cette approche est différente de la pratique courante, encadrée par la loi MOP, en ce sens qu'elle décale plus en amont l'intervention des ingénieurs. Une nouvelle forme d'interprofessionnalité, donnant un réel contenu à la notion de co-traitance au sein de la maîtrise d'œuvre est à créer et à formaliser¹⁰.

6. Conclusions

La question des compétences et des savoir-faire reconnus par le milieu professionnel et le public est essentielle pour acquérir ou reconquérir une légitimité professionnelle reconnue par l'État. La prise en compte de cet enjeu est au cœur des projets actuels de réforme de la formation et des modes d'exercice du métier d'architecte mais il nous paraît que cet aspect est encore insuffisamment approfondi et, peut-être, pas suffisamment lié à la question de la reprofessionnalisation.

6.1. De nouvelles compétences et des savoir-faire à développer par les architectes

L'association « Archinov » l'exprime de la façon suivante :

« Depuis dix ans, nombreux sont ceux qui constatent des indices tangibles du changement prédict. Aujourd'hui, certains considèrent que la mutation est en partie accomplie... et pourtant, contrairement à la plupart de leurs partenaires de l'acte de

bâtir, les architectes n'ont pas encore clairement exprimé de stratégie professionnelle face à ces transformations sociales, économiques, techniques qui mettent leur exercice en question... Même si certains ont adopté individuellement des positions innovantes pour y répondre. » (La Charte d'Archinov, 1997).

Il peut se développer une dynamique positive, voire un « cercle vertueux » entre la demande de nouvelles compétences en gestion et le management collectif de la qualité des projets. Quelques exemples de démarches minoritaires mais significatives et pleines d'avenir témoignent, comme nous l'avons signalé, du regain de synergie entre les exigences de la gestion de la qualité et le développement de nouveaux profils professionnels. Cependant des verrous institutionnels et réglementaires seraient à lever pour y inciter massivement, à propos, en particulier, du choix des équipes de maîtrise d'œuvre.

De façon générale, l'architecte se voit de plus en plus attribuer un rôle de médiateur dans l'équipe de projet, ce qui lui demande « une capacité à gérer ce qui apparaît ingérable (car le projet reste toujours incertain, jusqu'à sa réalisation voire son utilisation) et à gérer les enjeux de confrontation et de coopération entre plusieurs acteurs » (Bobroff, 1999), difficulté à laquelle il n'est pas formé et qu'il redoute souvent. Ainsi la configuration complexe des projets de construction devrait ouvrir la voie au renouvellement des modalités de formation en les reliant plus aux formes d'engagement professionnel, assorti d'analyses globales des systèmes d'acteurs, de leurs logiques et leurs stratégies, ainsi que de l'acquisition de capacités à échanger, communiquer et négocier.

L'approche des problèmes de la réalisation est également insuffisante, notamment par le manque fréquent d'anticipation au cours de la phase de conception des projets. Cette déficience pourrait être compensée ou réduite par des compétences d'intégration et de coopération dans un travail d'équipe et par une systématisation des retours d'expérience sous la forme de l'analyse des dysfonctionnements, des pathologies et des non-conformités par la maîtrise d'œuvre et sous la forme de bilans d'opérations et d'usage dont la responsabilité incombe d'abord aux maîtres d'ouvrage. Personne ne peut réunir la connaissance universelle des techniques et des usages et c'est précisément là que le management de la qualité peut jouer un rôle, à condition de l'adapter au mode de production par ouvrage unique. A ce propos, les concepts sont de plus en plus clairs mais les expériences pratiques sont insuffisantes pour entraîner l'ensemble des professions et,

à fortiori, pour les institutionnaliser. Cette nouvelle approche sollicite des compétences peu développées auparavant pour la réussite professionnelle de l'architecte. Pour l'avenir, nous faisons l'hypothèse que la formation et la pratique architecturale devront prendre en compte plusieurs compétences « nouvelles » associées à celles de conception des espaces et de création esthétique, même si ces dernières restent toujours importantes ou centrales pour l'exercice du métier. Hypothèse fondée sur des observations directes que nous conduisons au sein du Club Construction Qualité de l'Isère et au contact d'agences d'architecture en cours de certification. Dans le contexte institutionnel de la construction en France, les compétences relevant du management de projet attribué de fait régulièrement aux architectes mandataires, comprennent :

1/ Une compétence de « stratège et négociateur », génératrice d'analyses du contexte socio-économique, des jeux d'acteurs ou de leurs réseaux relationnels et d'un partage, avec son équipe, de stratégies d'action dans un univers complexe et flou ;

2/ Une compétence de « porte-parole » de l'équipe de conception, des intérêts de ses co-traitants et des objectifs globaux du projet, y compris les aspects culturels et environnementaux qui intéressent la société et les acteurs institutionnels ;

3/ Une compétence de « leader » de l'équipe de conception, résultant de l'importance accrue des prises de décision conjointes entre concepteurs co-traitants ; il s'agit d'un rôle étayé par une répartition appropriée des tâches, une planification des activités de conception et l'animation de réunions d'équipe ;

4/ Une compétence d'« homme de synthèse », associée aux besoins d'intégration, le plus en amont possible, entre le programme, le budget, le projet et son processus de réalisation, ainsi qu'à la centralisation et à la continuité du système d'information des concepteurs pendant les phases de conception, de réalisation, de livraison et de parfait achèvement. Car la dimension « prestation de service » comporte aussi l'assistance à l'achèvement et à la livraison du produit.

Ces quatre compétences distinctes mais fortement liées relèvent d'un leadership à venir. Elles seront d'autant plus sollicitées pour l'exercice de la maîtrise d'œuvre que la taille et la complexité des opérations de construction posent des difficultés croissantes de maîtrise d'ensemble en liaison étroite avec l'empilement des contraintes environnementales, réglementaires, politiques et avec la multiplication des intervenants spécialisés.

L'acquisition de ces compétences peut et devrait être anticipée par la formation initiale mais elle requiert un long apprentissage. Ces compétences ne prennent corps et sens qu'en tant que savoir-faire. Ph. Alluin propose, avec raison, en conclusion de son étude, de revenir à des dispositifs de formation initiale et continue qui retissent des liens entre concepteurs et constructeurs. Il nous faut aussi combiner dorénavant des savoir-faire de concepteur et manager.

Enfin il peut arriver que la tâche de management d'équipe, qui revient naturellement au mandataire, également chargé de la conception générale, lui paraisse hors de portée ou qu'il s'en désintéresse pour se consacrer entièrement à la conception architecturale et / ou fonctionnelle. Dans ce cas les tâches de management et de conception peuvent être distribuées entre deux personnes comme c'est souvent le cas pour de grandes opérations. Phénomène qui devrait pousser au développement d'agences moyennes ou importantes ou à un partage des tâches de planification, d'animation d'équipe et de synthèse entre partenaires architectes, ingénieurs et économistes de la maîtrise d'œuvre. Ces nouvelles attentes peuvent donc pousser aussi au développement d'autres modèles d'organisation de projets intégrant un certain partage des tâches de management voire un transfert du management de projet à l'un des bureaux d'études.

6.2. Vers une reprofessionnalisation ? En France, l'engagement d'agences d'architecture dans des démarches qualité est un phénomène durable, même s'il reste encore minoritaire (moins de 3 % des architectes inscrits à l'Ordre sont concernés). Cet engagement est fortement lié à la recherche d'un nouveau modèle professionnel plus performant et plus légitime pour répondre aux demandes des clients et des partenaires, pour concevoir l'ouvrage et conduire l'équipe de maîtrise d'œuvre à chaque phase de projet. Ce nouveau modèle professionnel se présente comme une voie possible de relégitimation des architectes sur une base légale qui va très certainement évoluer. Les positions et l'action de l'UNSAFA dans ce domaine méritent examen : tout en défendant la valeur culturelle de l'architecture et d'une certaine manière le principe d'un monopole au moins partiel, l'Union syndicale et le groupe des architectes qui la dirige adoptent une attitude que l'on peut qualifier de corporatisme ouvert. Ils sont convaincus que la reconnaissance du statut particulier de l'architecte ne peut plus se défendre seulement sur la base des compétences et des savoir-faire traditionnels. L'enjeu est double ; il consiste à formaliser des relations partenariales avec

les ingénieurs pour valider et négocier ensemble la commande tout en provoquant un mouvement d'adhésion à ce modèle dans la profession d'architecte. A ces deux conditions on pourrait envisager une reprofessio-nnalisation prenant appui sur l'acquisition des compétences que nous avons désignées.

Dès leur reconnaissance officielle comme profession d'intérêt public et culturel, les architectes ont subi une concurrence qui les oblige maintenant, sous peine de perdre définitivement leur statut, comme d'autres professionnels libéraux, à « s'adapter, à se moderniser, à réactualiser des formes spécifiques de régulation, plus complexes et sélectives, qui permettent leur survie, en même temps qu'elles les obligent au changement » (Dubar et Tripier, 1998).

Nous ne sommes qu'au début d'un mouvement car les démarches-qualité et la certification des agences n'ont qu'une valeur de promesse et la réussite vient ou viendra de l'accès des architectes à de nouvelles compétences de gestion de projet adossées à leur capital relationnel. Les propositions spécifiques au métier, tel que le référentiel professionnel pour la certification-qualité progressive, représentent certainement une base d'appui solide pour aider au développement de ces compétences mais ils sont insuffisants en tant que telles.

Au-delà du cas français, il nous paraît intéressant de signaler, à partir de notre expérience, que cette approche et ce référentiel peuvent être adaptés aux réalités d'autres pays. Au plan européen, l'hétérogénéité des statuts et du modèle de formation des architectes vient complexifier ce problème. En effet, comme le constate Champy, en Grèce, aux Pays-Bas et en Irlande, l'apprentissage dans les Écoles d'Architecture est beaucoup plus lié aux Écoles d'Ingénierie qu'en France (Champy, 1998). Les différentes catégories d'Écoles d'Architecture en Angleterre et en Italie incluent la formation d'architectes de type « polytechnique », donc, plus encline à combiner architecture, techniques et mises en œuvre. En Espagne, l'architecte assume seul toutes les responsabilités et passe également les contrats pour le compte des autres membres de l'équipe, tandis qu'en France les responsabilités sont partagées entre les acteurs de la conception. Une autre distinction est constatée à propos de l'exigence d'expérience pratique. Dans certaines nations européennes comme l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni ou l'Irlande, l'exercice de la profession d'architecte, contrairement à ce qui se passe en France, exige d'avoir fait un stage pratique préalable d'un an ou deux ans, selon le pays.

Il resterait à établir un pont entre la création conceptuelle française de référentiels professionnels et le pragmatisme d'autres pays plus enclins à lier architecture et technique ou formation théorique et apprentissage pratique. Soulignons à cet égard qu'une réforme profonde du statut, des compétences et de la formation dispensée dans les Écoles d'Architecture est à nouveau remise à l'ordre du jour en France. L'unification européenne va induire parallèlement une uniformisation des législations professionnelles. Dans ce cadre institutionnel, concernant la formation, il existe une possibilité d'engager de façon plus conséquente de nouvelles formations dédiées à la technique et au management et l'on sent poindre aussi en France l'exigence d'une période minimale et obligatoire d'apprentissage pour l'obtention d'une licence professionnelle.

Notes

1 La loi de 1977 sur l'Architecture dispense le maître d'ouvrage de l'intervention d'un architecte pour toute construction non agricole d'une surface inférieure à 170 m² de plancher, pour toute construction agricole de moins de 800 m² et pour les réhabilitations qui ne provoquent pas de modification de façade.

2 L'individualisme dominant dans une profession liée à la création esthétique, la faible syndicalisation et les polémiques récentes, lors des dernières élections ordinaires à propos de la déontologie et du rôle des Conseils de l'Ordre, en témoignent.

3 La préparation de son prochain congrès fournit à l'UNSA l'occasion de réaffirmer ses positions (cf. *Le Moniteur*, 15/09/2000) et d'annoncer la sortie prochaine du référentiel QUALIARCH assorti de la certification-qualité, à son initiative, du premier réseau d'agences d'architectes (Cf : « Qualit'Archi », in *SYCODES Informations* n° 62, Septembre-octobre 2000).

4 Le principe de monopole nous paraît pervers car, de fait la conception et la qualité des constructions sont partagées entre architecte généraliste et ingénieurs spécialistes puis avec les entreprises.

5 *Le Moniteur* du 8/09/2000.

6 La Chambre des Ingénieurs Conseils de France (Rhône-Alpes) organisera fin 2000 un colloque sur le thème : « L'ingénierie, la DAO et les DOE ».

7 De plus, la directive européenne "Services" s'applique à tous les contrats d'architecture et d'ingénierie, ce qui oblige à résilier les marchés dont le prix dépassent 15 % du coût d'objectif. Cette situation peut être restrictive pour des projets très innovants, mais elle amène en revanche à chercher plus d'organisation et de contrôle dans l'exercice des activités de programmation et de conception, tout en favorisant le choix d'une démarche qualité.

8 Recommandation relative à la maîtrise de la qualité pour la programmation et la conception d'une opération de bâtiment (neuf ou réhabilitation), GPEM « Travaux et maîtrise d'œuvre » de la CCM, in *Le Moniteur* du 21/07/2000.

9 Voir supra.

10 En France, malgré l'exigence légale de partage des responsabilités entre les membres de l'équipe de conception, on entend souvent des réclamations de la part des ingénieurs de bureaux d'études, contestant l'autoritarisme des architectes et l'iniquité du partage des rému-

nérations. C'est une situation qui révèle aussi un manque de leadership de l'architecte et qui peut-être ainsi considérée comme indicateur d'un manque de compétence de management face à l'étendue des missions de maîtrise d'œuvre.

Références

- Alluin P., 1998, *Ingénieries de conception et ingénieries de production : l'ingénierie dans les entreprises et industries du bâtiment et ses rapports avec la maîtrise d'œuvre*, Plan Urbanisme, Construction et Architecture, Paris. 59 p.
- AQC – (Agence Qualité Construction), 1996, *Organisation et qualité dans les agences d'architecture : guide pratique*, 1ère ed., AQC, Paris. 155 p.
- Bobroff J., 1999, Réunion organisée le 22 octobre par le LET sur sa recherche : *maîtrise d'ouvrage et architecture – quelques observations*, non publié, Paris. 7 p.
- Champy F., 1998, *Les architectes et la commande publique*, Presses Universitaires de France, Paris. 397 p.
- Champy F., 1999, «Vers la déprofessionnalisation », *Les cahiers de la recherche architecturale*, 2/3, novembre, pp. 27-38.
- Conan M., 1990, *Concevoir un projet d'architecture*, L'Harmattan, Paris. 185 p.
- Contenay F., 1999, *Rapport sur les questions économiques et sociales de la profession d'architecte*, non publié, Paris. (Rapport à la Direction de l'architecture et du patrimoine, Ministère de la Culture)
- Dubar C. et Tripier P., 1998, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris. 250 p.
- Farel A., 1995, « Conception d'un bâtiment : l'organisation d'un travail collectif », In : Prost R. (dir.), *Concevoir, inventer, créer*, L'Harmattan, Paris, p. 51-63.
- Friedson E., 1970, *Profession of Medecine*, Harper and Row, New York (traduction française : 1984, *La profession médicale*, Payot, Paris.)
- Friedson E., 1986, *Professionnal Powers, a study of institutionalization of formal language*, University of Chicago Press, Chicago, cité par C. Dubar et P. Tripier.
- Hammarlund Y. et al., 1999, *Quality management of construction and facilities*. Report to ISO/TC 59 for discussion at the ISO/TC 59 meeting in June 1999 at Vancouver. ISO/TC 59/WGQ (Quality Assurance and Management).
- Hatchuel A., 1994, « Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels » In : Damien R. et Tosel A. (dir.), *L'action collective : coordination, conseil, planification*, Annales Littéraires de l'Université de Franche-Comté (Série AGWN – vol.12), Besançon.
- Henry E., 1996, « Construction et gestion de la qualité: une normalisation singulière », *Revue d'économie industrielle*, n°75, Numéro spécial « Normalisation et Organisation de l'industrie ».
- Henry E., 2000, « Quality management standardisation within the construction industry. French singularities and internationalisation prospects », *Construction Management and Economics*, vol. 18, n° 6, septembre.
- Archinov, 1997, *La Charte d'Archinov*. (Disponible sur son site web <http://www.archinov.com/>)
- Melhado S., 1994, *Qualidade do projeto na construção de edifícios: aplicação às empresas de incorporação e construção*. Thèse de Doctorat, EPUSP, São Paulo. 294 p.
- MFQ (Mouvement Français pour la Qualité), 1998, *Démarche-qualité et management d'opération et de projet de construction* ; fait suite à *Lignes directrices pour le management et l'assurance de la qualité d'une opération de construction* (Projet de norme du 11/03/97).
- Nicholson P., 1999, « Forwarding Architectural Management », in : *On-line discussion forum Architectural Management*, (publié le 03 Oct. 1999 au site web <http://fp.julienich.f9.co.uk/>).
- Nogue N., 1998, *Architectes inscrits à l'Ordre et population professionnelle totale : une étude*

- comparée*, (publié au site web <http://gup6.paris-lavillette.archi.fr/>, par Ramau).
- Nogue N., 1999, *Agences d'architecture : devenir de véritables entreprises de maîtrise d'œuvre*, (publié au site web <http://gup6.paris-lavillette.archi.fr/>, par Ramau).
- Picon-Lefebvre V. et Simonnet C., 1994, *Les architectes et la construction*, Altedia Communication, (Techniques et Architecture), Paris. 219 p.
- Segrestin D., 1985, *Le phénomène corporatiste : essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France*, Fayard, Paris. 280 p.
- Tapie G., 1999, *Interprofessionnalité, management de projet et compétences.*, (publié le 10 déc. 1999 au site web <http://www.ramau.archi.fr>)
- Tapie G., 1999, « Professions et pratiques : la redistribution des activités des architectes », *Les cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3, novembre.
- Terrin J-J., 1998, *Qualité conception et gestion de projet*, PUCA, Paris. 77 p.
- Zarifian, P., 1999, *Valeur, organisation et compétence dans la production de service*. (Esquisse d'un modèle de la production de service). Communication au séminaire du 3 décembre 1999, à l'Université de Sao Paulo, Brésil (non publié). 30 p.

Christophe Camus* L'architecte : entre le service et l'œuvre

Pour comprendre la pratique des architectes maîtres d'œuvre¹, nous nous appuierons sur l'opposition entre une logique de service et une valorisation de l'œuvre. Au-delà du culte romantique de l'œuvre architecturale, nous montrerons que cette opposition est efficace pour comprendre les malentendus qui existent autour du travail des architectes tout en réactualisant d'autres grandes oppositions : art vs. économie ou artistes vs. managers (Chiapello, 1998). Mais d'abord précisons les deux termes de cette opposition : Qu'est-ce qu'une œuvre ? Qu'est-ce qu'un service ? Et en quoi s'opposent-ils ?

Sans entrer dans une discussion systématique de la notion d'œuvre nous insisterons sur le fait qu'elle renvoie à la fois à une production particulière et à l'ensemble de la production d'un artiste ou d'un architecte. Autrement dit, l'œuvre peut désigner une réalisation particulière contribuant décisivement à la reconnaissance de l'architecte (Camus, 1996, pp. 126-128).

Plus fondamentalement, Mikel Dufrenne questionne la notion en soulignant que : « Nous vivons dans un monde peuplé des produits de l'*homo faber*. » (Dufrenne, 1985) Ainsi, la notion d'œuvre semble consubstantielle à l'homme à tel point que la théologie et la philosophie s'y intéressent en ce qu'elle « signifie alors non seulement ce que l'homme produit, mais ce qu'il fait et ce qu'il devient en faisant, parce que faire lui est essentiel. » De ce point de vue, l'œuvre d'art incarne l'œuvre par excellence. Alors, il faut se demander, qu'est-ce qu'une œuvre d'art ? La réponse la plus commune consiste à exemplifier la notion en renvoyant au contenu des musées, des bibliothèques ou à... l'Acropole. Ainsi, indique M. Dufrenne : « l'œuvre, c'est cet objet qui s'offre à vous, achevé, massif, durable ; même à l'état de ruine ou de fragment, cet objet est encore une œuvre ». Mais cette réponse évocatrice ne satisfait pas le philosophe et le conduit à s'interroger sur ce qui « distingue le Parthénon d'une ruine quelconque ? ». La distinction s'opère à travers l'opinion générale, les experts ou une « instance légitime de légitimation » rappelle M. Dufrenne en renvoyant à P. Bourdieu.

Pour ce qui nous intéresse directement, rappelons que des travaux ont montré que les revues d'architecture pouvaient jouer un rôle de légiti-

* LET, Ecole d'architecture de La Villette, Ecole d'architecture de Bretagne.

mation et de diffusion de l'architecture consacrée (Lipstadt et Mendelsohn, 1980 ; Biau, 1999).

Dans sa conception traditionnelle, l'œuvre traverse l'histoire, remporte les épreuves de la critique qui lui permettent d'être distinguée. L'œuvre n'existe pour elle-même qu'à condition d'être quelque peu désignée ou médiatisée ; elle peut aussi rencontrer un public plus large qu'elle contentera (ou mécontentera) ; et enfin, elle existe pour son auteur qui se révèle et se manifeste à travers ses œuvres.

Mais cette conception de l'œuvre, se trouve fortement remise en question par une critique qui s'attaque d'abord à sa théologie et son idéologie. Au XXe siècle, la pensée structuraliste remet en question le sujet créateur. Dans ce contexte, l'œuvre intéresse plus que son auteur. L'œuvre est pensée dans sa relation à d'autres œuvres ou au genre dans lequel elle s'inscrit. Elle est également envisagée dans sa relation avec des « œuvres possibles » sur le modèle de la littérarité. Dégagée de son auteur voire de ses récepteurs, l'œuvre peut être conçue comme un signifiant qui actualise sa picturalité ou son architecturalité comme le rappelle M. Dufrenne. Ainsi, la définition de l'œuvre architecturale qui nous intéressera, parce qu'elle mobilise les architectes, renvoie à un objet immobilier conçu par un architecte et identifié comme appartenant au champ de l'architecture.

La notion de service est tout aussi difficile à définir sinon en termes administratifs ou comptables. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer comment H.A. Simon définit « les organisations prestataires de service » en les opposant aux « organisations productrices de marchandises » et surtout en se focalisant sur l'opposition entre « produire des maisons » et « offrir des logements » (Simon, 1983)². C'est précisément ces « deux versions de la même activité économique » qu'il nous faut essayer de comprendre. Pour cela, il nous faut revenir à une définition générale de la notion de « service » que nous tenterons de transposer au travail des architectes.

S'attaquant à la définition des « relations de service », Jean Gadrey commence par rappeler que la notion est moins fixée que d'autres (relations industrielles, salariales ou marchandes) (Gadrey, 1994). Ce chercheur note que ces relations « se nouent entre des individus et parfois entre des organisations ». Ces relations peuvent être formalisées diversement en fonction des acteurs qui y interviennent ou des registres d'interaction tout en mettant l'accent sur la configuration client / prestataire / problème. Sans entrer dans les détails de cette approche, inspirée par E. Goffman, il est

intéressant de ramener ces formalisations à la situation de production de bâtiment. En effet, dans ce secteur d'activité les relations sont compliquées par la multiplication des prestataires et par l'éclatement de la figure du client (maître d'ouvrage, usager, etc.). Plus globalement, certaines analyses des relations de service s'intéressent aux compétences requises par ce type d'activité. Celles-ci peuvent prendre en compte les compétences relationnelles ou les jeux de pouvoir afin de déterminer leur contribution à l'activité et au professionnalisme des agents. L'enjeu de ces questions est de mettre à jour une compétence professionnelle dédiée aux relations de service.

La relation de service est aussi lue en termes de « coproduction ». Bien que toutes les relations de services ne soient pas assimilables à de la « coproduction » ou de la « participation », cet aspect constitue un point important pour le domaine qui nous intéresse. En effet, la conception architecturale est un service où il faut considérer le client « comme « un facteur de production », influant à ce titre sur la productivité des services » (Gadrey, 1994 citant V. Fuchs, p. 383).

La temporalité de la relation de service est aussi une donnée essentielle. Gadrey insiste sur le fait que cette relation s'inscrit dans la durée par des relances ou des fidélisations. Si les architectes semblent souvent éloignés de ces démarches commerciales, leurs relations de service, organisées autour de la conception de bâtiments, se déroulent néanmoins sur une période temporelle assez longue avec tous les aspects positifs ou négatifs que cela implique. Une relation forte se noue sur une période longue et intense sans qu'elle puisse être pour autant qualifiée de « durable ».

Il apparaît que les relations de service ne se limitent pas aux rapports directs noués entre prestataire et client mais font également intervenir des bénéficiaires plus divers notamment dans le cadre des services publics. L'analyse des relations de service conduit alors à s'intéresser au « processus de « construction sociale » des usagers ou clients » ainsi qu'à « la façon dont l'usager construit ou « cadre » sa demande » (Gadrey, 1994, p. 385). Pour finir, il faut signaler que les relations de service ne se développent pas uniquement pour répondre à des besoins en termes de service mais aussi pour contenter une clientèle solvable (voire pour créer du lien social à destination de populations désaffiliées socialement).

A partir de ces notions d'œuvre et de service, nous tenterons de comprendre l'activité des architectes maîtres d'œuvre. Nous partirons d'abord d'une

revue des reproches généralement adressés aux architectes par divers interlocuteurs. Plutôt que de stigmatiser une prétendue idiotie sociale des architectes (Flaubert), nous tenterons de comprendre les ressorts particuliers de leur dialogue avec les clients et usagers de leurs réalisations. Nous limitant volontairement au contexte français et à l'exercice de maître d'œuvre, nous examinerons ensuite ce que font les architectes en nous appuyant sur les résultats d'un travail d'observation de l'activité d'une agence d'architecture³. Celui-ci nous permettra de mettre à jour le détournement du service au bénéfice de l'œuvre architecturale qu'entreprennent ces concepteurs. Ayant montré comment les architectes se centrent souvent sur l'objet architectural, en semblant délaissier ceux qui l'habitent ou l'utilisent, nous expliquerons ce choix en reconsidérant la question des destinataires de l'architecture en attente de services.

1. Lorsque le service laisse à désirer

La situation professionnelle des architectes peut sembler quelque peu paradoxale. S'il est indéniable qu'ils réalisent ici et là des bâtiments qui remplissent globalement les services qu'on peut en attendre, cette activité ne semble pas s'accompagner d'une reconnaissance automatique de la compétence de ces professionnels de l'architecture. L'architecte semble susciter des jugements ambivalents de la part de ses commanditaires comme de ses partenaires. Sans entreprendre la généalogie de cette mauvaise réputation, nous en tracerons les grandes lignes afin de mieux comprendre ce qui est généralement attendu des architectes (notamment une attente de service).

Déjà ancienne, la mauvaise image de l'architecte tient des idées reçues stigmatisées par Flaubert : « Architectes : Tous imbéciles. Oublient toujours l'escalier des maisons. » Mais cette réputation littéraire continue d'influencer la perception des architectes par leurs clients potentiels ou par les usagers de réalisations architecturales. Cette idée reçue ne stigmatise pas l'étourderie des architectes mais insiste sur leur négligence vis-à-vis des détails ou de l'usage ordinaire de leurs œuvres. Dans cet esprit, plus une construction est identifiable comme relevant de l'architecture plus elle a de chance de négliger l'usage et le service rendu aux usagers. Loin de Flaubert, cette vision est reprise par des théoriciens de l'architecture comme C. Norberg-Schulz qui en font un argument en faveur d'une modernisation de la pratique : « La situation actuelle de l'architecture est confuse

et déconcertante. Les clients se plaignent constamment que les architectes échouent à les satisfaire, tant du point de vue pratique qu'esthétique et économique. » (Norberg-Schulz, 1988, p.11).

Ainsi, la production architecturale est renvoyée du côté de l'œuvre (de la sculpture plus que du bâtiment) produite par un architecte forcément « artiste ». Sans aller jusqu'à se plaindre d'oublis concernant des réalisations, les agents administratifs d'une agence d'architecture que nous avons étudiée (Camus, 1998) pouvaient stigmatiser les différences de mode de pensée et l'incompréhension existant entre les concepteurs et eux-mêmes. Un architecte était ainsi qualifié d'artiste qui ne prend pas la peine de répondre à un client ou au banquier de l'agence alors qu'un autre était réputé oublier les horaires des secrétaires. Ce qui était reproché au premier architecte relevait d'une absence de prise en compte des réalités financières ou du rapport au client-roi⁴. Alors que le reproche adressé au patron de l'agence renvoyait plutôt à une organisation du travail centrée sur le projet où la réalisation doit se faire sans compter son temps et celui des autres. Quelle que soit la légitimité de ces reproches, ils s'appuient sur l'idée que l'architecte se consacre à un projet personnel mené indépendamment de leurs différents partenaires, des banquiers et surtout des clients.

L'architecte, en général, est supposé ne pas s'intéresser à son client ou à son commanditaire parce qu'il se préoccupe d'autres questions. L'hypothèse qu'il remplirait une mission d'intérêt général au profit des usagers de l'architecture, qui ne correspondent pas forcément au client, se trouve balayée par le reproche de ne pas dialoguer avec un public inexpérimenté⁵. Selon ces divers reproches, les architectes ne tiendraient pas suffisamment compte des clients ou des usagers et se consacraient à « l'architecture ». Ce reproche pose évidemment la question de la définition de cette architecture ou de la production architecturale. En faisant appel à une opposition commune entre beau et utile, il semble que ce qu'on reproche aux architectes est de ne pas développer une offre de service et d'imposer une œuvre parfois encombrante.

Il faut noter que cette polarisation sur l'œuvre est fortement liée à la culture artistique de la profession⁶. Pourtant, le résultat de tout cela ne conduit pas automatiquement à une incompréhension généralisée ou une absence totale de coopération entre architectes et clients mais à des relations professionnelles ambivalentes.

Ce reproche est tellement général qu'il se trouve rappelé dans un manuel préparant les futurs maîtres d'ouvrage à gérer au mieux leur projet et leur

relation au concepteur : « Les maîtres d'ouvrage déçus ont, bien souvent, tendance à reporter la responsabilité des imperfections sur l'architecte, bouc émissaire tout désigné qui ne pense qu'à son architecture. D'ailleurs ne dit-on pas que : « les architectes se font plaisir ... » (AMO, p.14). Cet avertissement veut inciter les futurs commanditaires à choisir l'architecte qui sera susceptible de les entendre et de tenir compte de leurs priorités. Consciente de ces difficultés de communication, une société d'ingénierie en fera un argument en faveur d'un partenariat avec certains architectes. Dépendante des architectes pour accéder à certains marchés, cette société défend sa compétence à décrypter les attentes du client et à aider les architectes à bien répondre à ce qui leur est demandé. Par exemple, nous avons observé la manière dont le « commercial » d'une société d'ingénierie stigmatisait les défauts de communication des architectes en rappelant l'entraînement qu'il faisait subir à son architecte afin qu'il sache bien répondre aux demandes des futurs clients et évite de trop leur parler d'architecture (Camus, 1998). Il faut noter que certaines sociétés d'ingénierie sont obligées d'intégrer ce rôle d'intermédiaire dans la démarche commerciale qu'elles entreprennent auprès de leurs partenaires architectes précisément parce qu'elles ont identifié une transformation de la commande. En effet, le client ne cherche plus obligatoirement à se faire construire un équipement mais plutôt à résoudre un problème économique ou social.

Les recommandations du manuel destiné aux maîtres d'ouvrage ou les propos d'un partenaire du monde de l'ingénierie, attirent l'attention sur ce défaut de communication propre à la profession (maîtrise d'œuvre libérale). Cela, même si l'exception vient souvent confirmer la règle : chacun semble chercher et parfois trouver son architecte capable de l'entendre en acceptant de modérer sa passion architecturale. Ces différents protagonistes admettent qu'il existe des architectes sachant communiquer et entretenir une véritable relation de service. Ainsi, ces capacités ne relèvent pas de la profession mais appartiennent à quelques professionnels exceptionnels qu'il faudrait identifier.

Si bien que le petit guide destiné aux maîtres d'ouvrage, précédemment cité, instrumentalise judicieusement cette position lorsqu'il recommande de choisir son architecte en fonction « de la qualité des rapports » établis avec eux, de « leur méthode de travail » et en suggérant de se poser des questions du type : « Communiquent-ils facilement, ont-ils l'habitude de travailler en équipe avec d'autres partenaires ? » (AMO, p.33). La philosophie générale

de cette méthode revient à considérer que pour « donner le meilleur de lui-même et laisser libre cours à son talent, l'architecte a besoin d'avoir en face de lui un interlocuteur qui sache ce qu'il veut et lui fasse partager une certaine idée de son entreprise. » (AMO, p.18). Il va sans dire que ces judicieux conseils vont à l'encontre d'une culture de l'image et de l'œuvre qui caractérise le milieu professionnel de l'architecture.

Que leurs auteurs soient usagers, clients, observateurs ou théoriciens de la pratique architecturale, les différents reproches adressés aux architectes mettent unanimement l'accent sur une inadéquation entre une attente en termes d'usage ou de services et une réponse d'ordre symbolique ou esthétique. L'architecte y est présenté comme un professionnel qui n'entend rien aux questions qu'on lui soumet et qui poursuit ses propres idées architecturales. Cette stigmatisation d'une figure de l'architecte qui n'appartiendrait pas au même monde que les usagers ou les producteurs, semble constituer une idée reçue qui recouvre imparfaitement une réalité sociale plus subtile. En effet, même protégés par un cadre juridique spécifique, il semble peu probable que des comportements de ce type se maintiennent longtemps face à une implacable réalité économique et productive.

2. Le détournement du service au bénéfice de l'œuvre

Les différents reproches adressés aux architectes ne remettent pas en cause la légitimité sociale de l'architecture, ils interrogent les compétences de ces professionnels et notamment les compétences à répondre adéquatement à un client. En effet, les analyses de la collaboration entre un maître d'œuvre et son commanditaire tendent à montrer qu'ils ne parlent pas le même langage et surtout que le concepteur répond toujours à côté de ce qui est demandé. Il est possible de simplifier cette question, en considérant que l'architecte propose une œuvre lorsque le commanditaire se contenterait volontiers d'un simple service.

Mais nous ne pouvons dire, comme le laissaient entendre les secrétaires de l'agence que nous avons étudiée, que les architectes sont incapables de tenir compte des réalités économiques et d'adopter une posture favorable aux relations de service ! La réactivité de l'agence observée dans un contexte de crise de la commande donne au contraire à penser que ses activités sont adaptées à la situation et à la demande.

Cependant, il semble intéressant de revenir sur les activités des architectes dans leur rapport au service. Au cours de l'observation, nous avons pu constater que les concepteurs effectuaient toutes sortes de tâches mais à condition que celles-ci ne remettent pas en question leur posture d'architecte. Ainsi, se consacrer pendant une très longue période à la gestion commerciale et financière d'une agence d'architecture est envisagé comme un moyen de se rendre utile ou de décrocher de nouvelles affaires plutôt que comme un choix organisationnel à plus long terme. L'architecte faisant office de responsable de l'agence ne pourra donc assumer cette position et surtout les tâches qu'elle implique que comme voie d'accès à de nouvelles commandes de maîtrise d'œuvre.

Cette position délicate se trouve résumée dans des détails comme l'usage d'une table à dessin en guise de table de bureau par l'architecte responsable de l'agence. Cet emblème de la conception permet d'indiquer aux clients ou aux partenaires qu'ils ne discutent pas avec un responsable d'entreprise comme les autres mais qu'ils ont affaire à un architecte qui pourra éventuellement s'y référer pour montrer l'état de ses affaires et de son activité.

Si la responsabilité de la gestion de l'agence est une fonction trop symbolique pour pouvoir être confiée à un non-architecte, elle ne doit pas priver celui qui s'y consacre de sa position de concepteur.⁷ Dans une situation de raréfaction de la commande, l'architecte qui l'assume passe plus de temps que de coutume à démarcher d'éventuels clients ainsi qu'à exposer ses compétences et ses références. Il acquiert ainsi une indéniable compétence en matière de relations de service. Mais cela importe peu, il a surtout l'impression de ne plus faire que cela au risque de ne plus être perçu comme architecte. Il lui faut donc réassurer sa position vis-à-vis de ses collègues. Et d'autant plus que certains collègues sont moins exposés à la crise parce qu'ils interviennent sur des missions plus assimilables au service (études, design).

Il est intéressant de souligner qu'à l'intérieur d'une même agence, une certaine concurrence peut s'exercer entre l'activité de production d'œuvres architecturales et l'offre de services moins prestigieuse mais parfois plus rentable. Ainsi, la rémunération de missions de conseil fait vivre l'agence quand la maîtrise d'œuvre n'est plus sollicitée. L'opposition entre ces deux types d'activités est évoquée par un programmiste de l'agence qui explique qu'il effectue des missions que les maîtres d'œuvre dédaignent ou surfacturent ! Dans ce contexte particulier, le principal architecte de l'agence est même conduit à accepter des commandes peu

glorieuses pour contribuer à la survie de son entreprise économique mais avec le secret espoir que cela puisse déboucher sur des commandes d'œuvres architecturales. Dans ces différentes situations, l'architecte légitime ses activités au nom d'une logique de l'œuvre qui le désigne comme architecte. Cette hiérarchie des activités rend insupportable une situation où le déploiement de relations de service n'entraîne pas autant de réalisations de bâtiment. Une offre de services trop importante et autonome signifie un changement d'activité, une perte d'identité professionnelle voire une inacceptable reconversion.

Ces exemples montrent comment la logique de service peut structurer l'activité de l'architecte à condition de se plier à une logique de l'œuvre sur laquelle nous allons revenir. Mais il faut d'abord souligner que la subordination symbolique du service à l'œuvre peut annuler la notion même de service. Pour le dire simplement, l'architecte semble souvent, aux yeux de ses commanditaires et des usagers, préférer son bâtiment sinon l'image qu'on peut en retenir aux attentes des sujets qui l'habitent ou le parcourent. Pour comprendre tout le sens de cette critique qui reprend à son compte quelques idées reçues, il faut considérer le service de l'architecte comme une transformation du problème initial en quelque chose qui soit susceptible de se transposer dans un registre architectural. En effet, l'architecte ne peut pas se faire sociologue ou politicien et les souhaits, les désirs ou les problèmes qui lui sont soumis ne prennent sens dans sa pratique qu'en tant qu'ils sont transmutés en espaces et en formes architecturales. Cette opération peut donner l'impression à certains destinataires que le service serait en quelque sorte faussé. Mais cette impression peut être généralisée à d'autres relations de service qui se caractérisent également par « la façon dont l'agent construit socialement le client ou l'utilisateur, transforme son problème ou ses questions en *cas* (typification), mobilise ensuite des routines, des méthodes » (Gadrey, 1994, p.385). L'architecte n'est donc pas le seul à offrir un service dans lequel le bénéficiaire n'est pas obligé de se reconnaître et de sentir satisfait⁸.

Insatisfaisante ou déstabilisatrice, l'intervention de l'architecte semble différente de celles qui caractérisent la plupart des autres professionnels ou agents sociaux. Il apparaît d'abord que cette intervention matérialise et fixe des usages qui étaient auparavant plus labiles. Ainsi, le service semble détourné puisque ce qui paraissait relever du conseil, de la prestation intellectuelle ou de l'objet virtuel, engage et veille jalousement à sa matérial-

lisation. Enfin, la réalisation architecturale vient transformer la demande souvent collective ou sociale en une création personnelle. C'est dans ce sens qu'on peut parler d'un détournement de service propre à l'activité architecturale⁹.

3. Que faire des destinataires de l'architecture ?

Nous avons vu que l'autonomisation de l'œuvre renforce l'idée d'un service impossible puisque l'architecte semble concevoir un bâtiment habitable et fonctionnel alors qu'il s'intéresse essentiellement à l'image ou à l'architecturalité de ce dernier. En fait, comme l'exprime bien un historien de la discipline : « l'architecture est un art avec ses propres traditions et pas une science, de telle sorte que son intérêt pour l'imagerie est au moins aussi vital que le solutionnement de problèmes pratiques » (Watkins, 1979, p. 16). Et cette tendance enracinée dans l'histoire de cet art, se retrouve dans le mode d'existence contemporain de l'architecture qui met l'accent sur une simulation, aussi exacte et réaliste que possible, de bâtiments et d'aménagements sans que cela ne préjuge en rien de leur éventuelle réalisation. A un tel point que l'objet, bâti ou fini, semble de plus en plus conçu pour faire signe iconiquement, pour produire des images, en plus d'une réalité appréhendable par des sujets humains dans l'espace.

Cette polarisation sur l'image ne doit pas être considérée comme le trait constitutif d'une culture (même professionnelle) mais doit être réinterprétée dans une stratégie de positionnement professionnel et dans une pensée du visuel ou de l'objet.

En effet, le positionnement professionnel des architectes ne semble pas devoir passer par la mise en avant d'une logique de service. Comme nous l'avons vu, ces derniers se méfient de l'affichage de compétences trop générales et trop facilement comparables à celles de leurs partenaires. Et si leur définition du métier d'architecte passe par des formules valorisant la relation de service (« L'écoute des usagers », « Le souci du confort de travail et de vie », dans la plaquette de présentation de l'agence observée) c'est à condition que ces compétences servent une œuvre architecturale (« Cette attention pour les usagers et les usages nous amène à réaliser des architectures belles et cohérentes », dans la même déclaration d'intention : Camus, 1998, p. 63). En effet, c'est cette dernière qui sera reconnue par les pairs et constituera une justification et une légitimation professionnelle définitive dans le champ de l'architecture.

Même les architectes les plus sensibilisés aux questions d'usage doivent tenir compte de la logique du champ architectural dans leurs argumentaires axés sur la compétence. Il s'agit souvent de réintroduire l'objet architectural comme finalité du service. Par exemple, les architectes de l'agence observée décideront d'élaborer une présentation de leur activité centrée sur le service plutôt que sur les réalisations mais en insistant sur les dernières photos d'une œuvre récente ! La prédominance de l'œuvre architecturale rejaillit sur cette tentative de mise en valeur du service.

Comme nous l'avons précédemment montré, l'expression de la compétence des architectes fait souvent appel à la présentation de leurs performances en matière de réalisation architecturale. Cette façon de dire ce qu'on sait faire conduit à masquer le rapport des professionnels à leur activité au profit d'objets dotés d'une autonomie d'action et d'engendrement¹⁰. Ainsi, les architectes ne disent pas vraiment ce qu'ils ont fait de spécifique dans tel ou tel bâtiment mais signalent indirectement les qualités de cet objet architectural (Camus, 1996). Cette manière de dire ce qu'on fait tient à la double allégeance des architectes à la logique de service et surtout à celle de l'œuvre. Position qui donne l'idée que les architectes ne sont pas choisis parce leurs clients ou leurs commanditaires les jugent compétents mais parce qu'ils semblent désignés comme tels au moyen d'un effet du champ architectural.

Stratégique, cette valorisation par les architectes d'une œuvre qui est souvent un objet, remplit également une fonction conceptuelle (Conan, 1990 ; Boudon, 1992 ; Jeantet, 1998). Ces manipulations de l'objet architectural simulent le rapport au client et le service en les intégrant au travail de l'œuvre. Autrement dit, la logique de l'objet n'est pas seulement une vue de l'esprit des architectes mais découle bien d'un système de production particulier qui met l'accent sur le pouvoir symbolique de l'architecte et de l'espace.

Bien que symbolique, cette logique détermine l'activité concrète des maîtres d'œuvre à différents moments du processus de production de l'architecture. Elle joue notamment un rôle essentiel dans la détermination des architectes à exploiter tous les aléas de la réalisation d'un bâtiment pour en améliorer la forme et assurer une continuité du service.

Par exemple, nous avons pu observer comment les architectes d'une agence étudiée réagissaient aux exigences de leur client. Dans un contexte de détérioration des relations avec ce dernier, les maîtres d'œuvre acceptaient d'organiser une visite improvisée du chantier aux membres du conseil

d'administration de l'entreprise commanditaire parce qu'ils pensaient pouvoir restaurer une relation de service autour du bâtiment. En outre, cette présentation au client d'un bâtiment en cours de construction permet une mise scène de l'œuvre architecturale. Si l'état d'avancement du chantier ne laisse voir que la structure en béton du bâtiment dans laquelle ont été disposés quelques échantillons (faux plafonds, fenêtres, etc.), il permet aux architectes d'organiser un parcours et de préparer une description montrant ce qui n'est pas encore visible sur le terrain. Toute cette préparation fait voir aux usagers le futur bâtiment et ses détails architecturaux essentiels aux yeux des professionnels.

Nous comprenons à partir de cet exemple comment le maître d'œuvre utilise l'objet architectural pour répondre aux exigences de son client. C'est parce que cet objet, immobilier pour les uns ou technique pour les autres, est une œuvre pour les architectes, qu'ils s'en préoccupent autant. Cette relation à une œuvre rend plus acceptable l'exigence des clients et la mobilisation presque sans limites des architectes. Cette situation compte également dans une dynamique d'amélioration de la qualité puisque l'architecte s'y envisage toujours comme un auteur responsable de ce qui se fabrique parfois sous la contrainte de décisions de ses partenaires, de défaillances de certaines entreprises de construction ou des difficultés financières du client. Mais cette implication de l'architecte vis-à-vis de sa réalisation n'est pas valorisée comme service, parce qu'elle ne répond pas obligatoirement à une attente formulée par le commanditaire voire parce qu'elle semble s'enfermer dans un langage codé que ne partage pas le client.

Ce conflit des attentes se retrouve d'ailleurs au centre de l'agence étudiée. Dans ce cadre, programmeur et architecte s'opposent sur les manières d'évaluer des opérations architecturales produites en commun. Se situant plus facilement du côté du service, le programmeur privilégie la modularité d'une réalisation qui intéresse plutôt le maître d'œuvre dans sa dimension formelle et plastique. A propos d'une autre opération, l'architecte excuse les renoncements opérés à partir du projet initial, qu'il attribue à une compression de budget, alors que le programmeur pense qu'on peut faire de la bonne architecture quel que soit le budget. Les deux concepteurs interviennent à des niveaux différents et évaluent de manières différentes le produit de leur travail. Il est légitime que le programmeur, qui est aussi architecte d'intérieur, privilégie l'adaptation à l'activité et le fonctionnement des espaces, alors que l'architecte s'intéresse à un objet d'ensemble dans ses aspects visuels. On notera qu'il est plus facile au programmeur d'isoler

des portions d'un projet qui sera d'un seul bloc pour l'architecte. Ce conflit des évaluations fait ressortir tout l'attachement des architectes à un objet architectural total. Quels que soient les aléas de sa conception et les aventures de sa construction, l'objet conçu par l'architecte constitue une œuvre plutôt qu'un ensemble de réalités séparables.

Constitutive d'une mythologie aussi bien que d'une culture professionnelle, la polarisation sur l'œuvre présente l'avantage de concrétiser le travail effectué en déplaçant et en simulant la relation de service. Cette position particulière des architectes interroge la notion de service, puisqu'elle lui substitue un objet architectural censé répondre en soi à l'ensemble des demandes du commanditaire. On comprendra que cette solution n'est pas forcément du goût de tous les clients qui ne sont pas toujours sensibles à l'architecture ou à son image et peuvent attendre un service identifié dans un dialogue avec les professionnels en plus de la qualité générale du bâti. Il faut aussi à redéfinir la relation fortement personnalisée qui s'établit entre l'architecte et son commanditaire. Cette relation apporte, dans le meilleur des cas, un surcroît de responsabilité et d'engagement mais sa personnalisation suscite également les reproches traditionnellement adressés aux architectes. Il faut s'interroger sur la productivité d'un engagement qui ne se rend pas suffisamment explicite.

Dans un texte venant en conclusion d'une série de séminaire sur les projets architecturaux et urbains, Michel Callon pose la question des services d'une manière assez proche de ce que nous avons voulu faire (Callon, 1998). Discutant les thèses de l'ingénierie concourante (Midler, 1998), cet auteur relève deux définitions de la notion de service. La première renvoie à la Comptabilité Nationale et ne s'intéresse pas au fonctionnement spécifique de ces activités alors que la seconde se construit sur l'opposition entre produit et prestation de service soulignée par H.-A. Simon. Cette opposition permet de mettre à jour une tendance propre aux économies occidentales avancées où le développement des services se ferait en remplacement de la production manufacturière. Dans ce contexte, nous comprenons qu'il soit tentant pour les architectes de présenter une pratique moderniste fondée sur la logique de service. Pourtant, s'appuyant sur une lecture minutieuse de la pratique architecturale et sur les analyses plus globales prônées par la sociologie de l'innovation, M. Callon insiste sur « une évolution d'ensemble qui conduit à une intrication de plus en plus forte, de plus en plus serrée des activités qui relèvent de la production manufacturière et des activités qui relèvent de la prestation de service » (Callon,

1998, p. 208). Comme nous l'avons montré, cette hybridation du produit et du service est donc familière aux architectes bien que ces derniers aient plutôt tendance à transmuter le produit en œuvre au prix d'une certaine sacralisation qui intervient dans ce que M. Callon propose de rattacher à une « économie de la qualité ».

Comme le montre cet auteur, cette qualité ne repose pas sur une transaction qui n'engagerait que deux partenaires (le client et le prestataire) mais convoque un tiers qui peut être un certificateur ou, le plus souvent, un réseau social et politique plus étendu. Ainsi, cette problématique renvoie à la discussion politique des choix architecturaux comme à la constitution d'un milieu critique favorisant les « créations légitimes » et permettant que les usagers s'y reconnaissent.

Nous avons montré que certains architectes savaient valoriser la relation de service et insister sur le rôle de l'œuvre, non pas comme forme définitive ou omnisciente mais comme moyen d'engager la discussion de façon constructive. Cette relation de service tendant vers une œuvre constituée donc une solution à explorer et à analyser.

Notes

1 Effectuant la conception d'un projet d'architecture et éventuellement la surveillance des travaux. (Pour plus de précisions : Trottier, 1997 ; Haumont, 1999).

2 « Une maison est une marchandise tangible qui peut être fabriquée et répartie à travers les mécanismes traditionnels du marché ; le logement est un faisceau de services offerts par une résidence insérée dans un voisinage comprenant des écoles, rues, boutiques et un réseau d'interactions sociales entre les habitants. » (Simon, 1983, p.261).

3 Cet article s'appuie sur une étude de terrain effectuée sous la forme d'observation participante au sein d'une agence parisienne consacrant depuis une dizaine d'années une part importante de son activité à l'architecture d'entreprise et à l'aménagement d'espaces de travail. Cette agence est un regroupement d'associés spécialisés dans différents domaines (architecture, architecture intérieure, ergonomie, design, programmation). Ces associés se distribuent au sein de deux entités relativement indépendantes sur un plan économique qui ont en charge des activités d'architecture (conception et aménagement de bâtiment) ou de conseil (programmation, assistance à la maîtrise d'ouvrage, aménagement intérieur, etc.). Au sein de cette agence nous avons pu conduire une observation qui retient plusieurs choses : l'activité ordinaire et la vie normale d'une agence d'architecture ; le travail conceptuel tel qu'il se manifeste ou qu'il se donne à voir dans son immédiateté et sa matérialité ; les échanges, les discussions et les négociations qui se déroulent à partir des objets architecturaux (Camus, 1998).

4 Voir les définitions du Client et Client-roi (Etchegoyen, 1994).

5 Il y aurait donc un dialogue de sourds entre les architectes qui s'enferment dans leurs préoccupations et un langage forcément codé quand : « Le public comprend difficilement que des problèmes tels que les relations entre les techniques et la forme ou entre la forme et la fonc-

tion sont réellement importants. Du moment qu'une maison ressemble à un prototype apprécié, et n'est pas trop chère, le problème du profane est résolu. » comme le souligne justement un théoricien de la discipline (Norberg-Schulz, 1988, p.19). C'est cette même incompréhension qui incite un sociologue de l'architecture à railler l'attitude de certains concepteurs : « On regrettera certainement que l'habitant ne soit pas prodigue de dissertations sur les sensations pures ; et il ne manque pas d'architectes pour réclamer du peuple davantage de culture architecturale. On comprend mieux l'articulation rhétorique qui sous-tend cette requête : si le public était mieux informé, mieux éduqué surtout, il comprendrait mieux nos intentions, il vivrait mieux notre architecture. » (Raymond, 1984, p.244-245) Ce renversement de position qui demande au public d'apprendre l'architecture pour s'en servir vient caricaturer une posture des professionnels.

6 Ainsi, C. de Montlibert (1995) décrit le système de valeur des architectes qui les incite à privilégier un esprit artiste plutôt que de développer une mise en valeur systématique de ce qu'ils font. Plus encore, cet état d'esprit conduit les architectes à se méfier de tout ce qui ressemble de près ou de loin à l'affichage d'une position de gestionnaire ou de chef d'entreprise (Moulin, 1973 ; De Montlibert, 1995, p.56). Faisant un détour par les États-Unis, emblématique d'un certain pragmatisme professionnel, une enquête fait apparaître que la qualité professionnelle mise en avant par les architectes est presque unanimement la dimension artistique et la créativité. En renforcement de cette tendance, la mobilité professionnelle des architectes est largement motivée par la recherche de plus d'art et de créativité (Blau, 1984, pp.46-49). Mais comme le souligne cette sociologie de la pratique architecturale américaine, les architectes sont dans une situation paradoxale qui consiste à valoriser une dimension esthétique qui ne profite qu'à un petit nombre d'élus (des médias et de l'architecture reconnue) en laissant de côté un grand nombre de travailleurs de l'architecture qui ne bénéficient même pas d'une aura comparable à celle des artisans (Blau, 1984, p.49-50). Encore une fois, il apparaît que cette valorisation de la créativité a des effets pervers puisque face à ces aspirations des professionnels de l'architecture, l'analyse des attentes des clients vis-à-vis d'un bâtiment montre qu'aux États-Unis, comme ailleurs, ce ne sont pas les aspects formels ou esthétiques d'un objet architectural qui sont valorisés, mais plutôt ses potentialités en termes d'usage et de qualités sociales (Blau, 1984, p.85) qui sont eux négligés.

7 Ces observations confirment les constats de R. Moulin (Moulin, 1973) et de C. de Montlibert (Montlibert, 1995) concernant l'ambivalence des architectes vis-à-vis des aspects économiques et gestionnaires de leur pratique. Mais ces sociologies de l'architecture s'arrêtent plus ou moins à cette interprétation en classant cette manière de penser du côté de l'idéologie, des représentations ou de la culture d'une profession qui serait en contradiction avec ses pratiques ou ses nécessités.

8 Les défauts de l'administration ou de divers services sociaux sont aussi analysables dans ces termes (Weller, 1994).

9 Ce détournement de service que stigmatisait Umberto Eco : « C'est dans ce sens que l'on peut dire que l'architecture est un service ; non pas au sens qu'elle donne ce qu'on attend d'elle mais bien parce que, pour donner ce qu'on n'attend pas d'elle » (Eco, 1968, p.299-300).

10 Erwin Goffman a pu en généraliser le principe de la manière suivante : « lorsque dans une interaction l'acteur présente un produit à d'autres personnes, il a tendance à ne le leur montrer que dans sa forme finale et à se faire juger en fonction d'une matière finie, polie et emballée [...]. Dans d'autres cas, l'on cachera essentiellement le long et fastidieux travail solitaire qui a précédé. » (Goffman, 1973, p.48)

Références

- Architecture et Maître d'Ouvrage (AMO), s.d, *Construire un bâtiment. L'art et la manière*, Paris.
- Biau V., 1999, « Marques et instances de la consécration en architecture », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3, novembre.
- Blau J.R., 1984, *Architects and firms. A sociological perspective on architectural practice*, MIT Press, Cambridge.
- Boudon P., 1992, *Introduction à l'architecturologie*, Dunod, Paris.
- Callon M., 1998, « Rapprochement possible entre les activités de service et les pratiques architecturales », *Les pratiques de l'architecture : comparaisons européennes et grands enjeux*, Ministère de l'Équipement / PUCA, Paris.
- Camus C., 1996, *Lecture sociologique de l'architecture décrite. Comment bâtir avec des mots ?*, L'Harmattan, Paris.
- Camus C., 1998, *A la recherche de l'architecture. Observation participante d'une agence d'architecture*, Laboratoire Espaces – Travail, Paris.
- Camus C., 1999, « Dire le faire. Présentation d'architectes ou présentation d'œuvres ? », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3, novembre.
- Chiapello E., 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Paris.
- Conan M., 1990, *Concevoir un projet d'architecture*, L'Harmattan, Paris.
- De Montlibert C., 1995, *L'impossible autonomie de l'architecte. Sociologie de la production architecturale*, Presses Universitaires de Strasbourg, Strasbourg.
- Dufrenne M., 1985, « Œuvre d'art », *Encyclopaedia Universalis*, Paris.
- Etchegoyen A., 1994, *Le pouvoir des mots*, Dunod, Paris.
- Eco U., 1972, *La structure absente. Introduction à la recherche sémiotique*, Mercure de France, Paris.
- Gadrey J., 1994, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents, Note de recherche », *Sociologie du travail*, n°XXXVI 3/94, pp.381-389.
- Goffman E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public*, Minuit, Paris.
- Haumont B., 1999, « Être architecte en Europe », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3, novembre.
- Jantet A., 1998, « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du Travail* n°3/98, pp.291-316.
- Lipstadt H., Mendelsohn H., 1980, *Architectes et ingénieurs dans la presse. Polémique, débat, conflit*, CORDA / IREAU, Paris.
- Midler C., 1998, « Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le Bâtiment ? », *Les pratiques de l'architecture : comparaisons européennes et grands enjeux*, Ministère de l'Équipement / PUCA, Paris.
- Moulin R. (d.), 1973, *Les architectes*, Calmann-Lévy, Paris.
- Norberg-Schulz C., 1998, *Système logique de l'architecture*, Mardaga.
- Raymond H., 1984, *L'architecture, les aventures spatiales de la Raison*, CCI-Centre Georges Pompidou, Paris.
- Simon H.A., 1983, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.
- Trottier M., 1997, *La maîtrise d'œuvre en Europe : missions et rémunérations*, Plan Construction et Architecture, Paris.
- Watkins D., 1979, *Morale et architecture aux 19e et 20e siècles*, Mardaga.
- Weller J.-M., 1994, « Le mensonge d'Ernest Cigare. Problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité », *Sociologie du travail*, n°XXXVI 1/94.

Nikita Tokarev* Quelques renseignements sur la situation des architectes à Moscou

1. Introduction

« En URSS avant la Perestroïka, la plupart des activités professionnelles étaient soumises à l'État, qui contrôlait entièrement le fonctionnement social et économique des pratiques professionnelles. La profession d'architecte était construite sur le modèle du fonctionnariat : les architectes, comme la plupart des autres professions intellectuelles spécialisées, étaient des fonctionnaires de l'État. L'État et ses organes étaient les seuls et uniques commanditaires de tout ce qui avait trait à l'architecture, l'habitat, l'urbanisme et l'aménagement du territoire ».

Telle est la caractéristique de la situation avant 1989-1990, donnée par E. Voznessenskaïa (1996 ; 1997). Suite à l'évolution capitale de la vie économique et politique en Russie, ces dix dernières années, l'activité professionnelle des architectes est devenue (redevendue) un des domaines de l'activité économique, une part du marché des services d'architecture. On peut parler d'une désétatisation de la profession. Ceci a beaucoup influencé la structure de la profession, la situation sociale et politique des architectes et a imposé de nouvelles exigences vis-à-vis de la formation professionnelle. Par conséquent, l'objectif de cet article est le suivant : présenter d'une manière générale la situation de la profession d'architecte à Moscou dans le contexte du marché (équilibre de l'offre et de la demande). L'évolution des aspects sociaux, culturels et esthétiques, qui mérite une étude particulière, n'est pas discutée dans le cadre de ce texte. Ce problème a été envisagé sous deux aspects :

1/ La demande – la vision de l'extérieur. Un champ d'action des architectes, une demande de services architecturaux, une segmentation du marché en fonction de la catégorie des clients, des bureaux d'étude et une gamme de services proposée.

2/ l'offre – la vision de l'intérieur. Une demande et une offre interne à la profession (le marché des employés d'architecture), la spécialisation des architectes, un modèle de professionnel, le rapport entre la formation professionnelle des architectes et les exigences du marché.

* École d'architecture de Moscou.

Pour ce travail on a utilisé les données statistiques de l'Association des Architectes de Moscou (AAM) et les résultats d'enquêtes réalisées de mars à mai 1998 : une enquête auprès des architectes praticiens (230 entretiens), une enquête par téléphone auprès des agences d'architecture (environ 70 agences), une enquête auprès des étudiants de cinquième et de sixième année de l'École d'Architecture (110 réponses), ainsi que des données de presse et de publicité¹. Concernant la situation actuelle, on s'est appuyé sur les résultats de l'enquête de la revue *Projet-Russie* (1260 architectes licenciés de Moscou et d'autres régions de la Russie ont participé à cette enquête en 1999-2000) (*Projet-Russie*, 2000).

Des informations très importantes sur la situation des architectes ont été obtenues grâce aux travaux d'Elena Voznessenskaia (1996 ; 1997). Nous nous sommes également basés sur des informations concernant la situation des architectes à l'étranger – en particulier en Europe Occidentale (France, Allemagne, Suisse, Espagne). Du fait de la restriction des possibilités de recherche, les résultats des enquêtes ne peuvent être considérés comme plus ou moins représentatifs que pour Moscou et ils indiquent plutôt une tendance. Des conclusions plus définitives devront être basées sur des recherches approfondies.

2. La demande et l'offre des services d'architecture, la sphère d'activité des architectes

2.1. La segmentation du marché, l'estimation de la demande Le marché des services d'architecture est directement lié à celui de la construction. Ces trois à cinq dernières années, Moscou ainsi que sa région connaissent un essor considérable de la construction. Cela concerne tous les domaines du marché : de la construction municipale, largement représentée à Moscou (construction de logements et de grands projets au centre de la ville), à la construction individuelle (rénovation et reconstruction d'appartements, construction de maisons individuelles en banlieue). De ce fait, les services d'architecture sont très recherchés. Ultérieurement, en parlant du marché d'architecture et des architectes, nous aurons en vue tous ces différents types de projets et de conception d'architecture et tous les services qui leur sont nécessairement liés.

Au total le marché d'architecture à Moscou est assez développé. La majorité des bureaux d'études font de la publicité dans la presse. Il existe plus d'une dizaine de revues, orientées tant vers les professionnels que vers les clients.

Des concours et des expositions sont souvent organisés. La plupart des architectes (49 %) estiment que la situation générale de leur profession est positive (en ce qui concerne les perspectives, le prestige de la profession, la rémunération du travail), tandis que 35 % d'architectes la considèrent comme insatisfaisante. Le marché est différencié, des groupes de clients avec leurs demandes spécifiques se sont nettement formés, ce qui suscite, en retour, une spécialisation des architectes. De ce fait, la demande peut être estimée, tant du point de vue du nombre de commandes que de leur coût. Il apparaît que pour les architectes qui exercent la pratique privée, le premier paramètre – le nombre de commandes – est le plus important.

D'après le nombre de commandes, les groupes essentiels de clients peuvent être classés du plus grand au plus petit. Ci-dessous on peut voir une liste approximative des services demandés par chaque segment du marché.

– Pour les clients privés (appartements, maisons individuelles) : les services de designer (l'assortiment de meubles et d'équipement), les conseils sur l'aménagement intérieur, le projet architectural, le permis de construire. Les services de maîtrise d'œuvre de réalisation et de conseil à la maîtrise d'ouvrage sont plus rarement demandés.

– Pour la clientèle de sociétés – c'est-à-dire les sociétés de commerce privées construisant des bâtiments pour leurs propres besoins (design de l'équipement et architecture d'intérieur, bâtiments temporaires, bureaux et bâtiments industriels) : les conseils de programmation, les projets d'aménagement intérieur, les projets des bâtiments (architecture et ingénierie) et le permis de construire, la maîtrise d'ouvrage sont demandés. Les commandes pour la conduite de projet et la maîtrise d'œuvre de réalisation sont plus rares.

– Pour les promoteurs : les projets d'architecture et d'ingénierie, le permis de construire, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre de réalisation sont demandées.

– Pour la commande publique (municipale et fédérale) : logements, bureaux, bâtiments sociaux et culturels ; généralement, la demande concerne des projets d'architecture et d'ingénierie (y compris les travaux d'adaptation d'un projet type à une situation concrète), le permis de construire et la maîtrise d'œuvre d'exécution.

Il est intéressant de comparer ce modèle avec les données du tableau 1, qui montrent la répartition des différents clients différents dans l'ensemble des commandes (*voir tableau 1*). Les proportions du marché local sont presque similaires aux résultats de l'enquête faite en Espagne (là-bas la

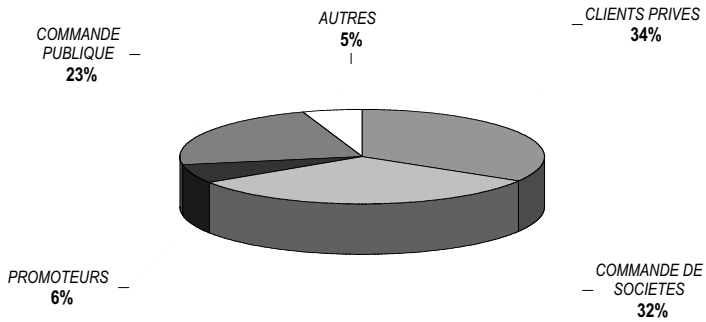


Tableau 1 Les différents clients de la commande architecturale en Russie

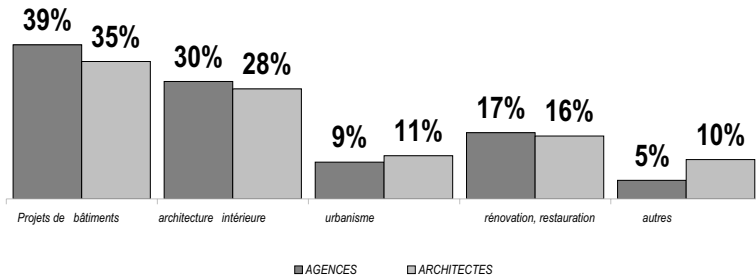


Tableau 2 La spécialisation des architectes et de la commande en Russie

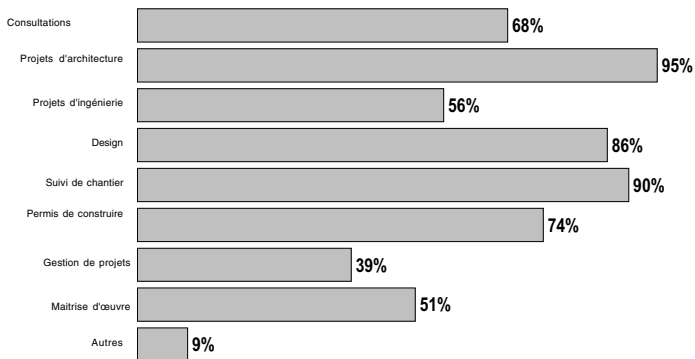


Tableau 3 Les différents services offerts par les agences architecturales en Russie

commande des clients privés et des clients entreprises constitue en tout 68 % du marché), ce qui confirme l'idée que le marché d'architecture à Moscou est développé (Documents du IIème congrès des architectes de la Catalogne, 1995). La part des promoteurs à Moscou est inférieure à celle de l'Espagne (6 % contre 22 %). La part de la commande publique correspond à peu près à celle de l'Espagne et le nombre de clients privés est relativement faible. Ceci s'explique, d'une part, par le fait que la catégorie des clients privés qui s'adressent aux services des architectes ne s'est pas encore constituée ; d'autre part, par le fait que les architectes professionnels n'ont pas suffisamment pénétré ce marché et que le volume de commandes est hors de leur contrôle.

La demande des petits clients entreprises et des clients individuels est assez importante et a tendance à s'accroître. C'est qu'il y a beaucoup d'architectes non-professionnels qui travaillent dans ce secteur du marché (des agences de construction proposant les services de projets, des artistes de différentes spécialisations, etc.) ainsi que des étudiants architectes. C'est dans ce secteur là qu'existe un marché parallèle, car la plupart des services sont effectués sans licence ni autorisation officielle.

De nombreuses revues sont publiées à l'attention des clients potentiels. On recrute des architectes et des architectes d'intérieur dans des sociétés non-architecturales (il s'agit de sociétés dont les services architecturaux sont secondaires) travaillant pour des clients individuels. C'est le seul domaine où se pratique l'embauche des architectes par le biais des agences ou des annonces. Tout cela indique une concurrence relativement peu importante dans ce secteur du marché.

La part des commandes publiques, qui était en baisse au début des années quatre-vingt-dix, du fait de la réduction des investissements dans la construction, reste aujourd'hui assez stable, au niveau de 20 % du nombre des commandes totales.

On peut dire que la différenciation des commandes a tendance à s'accroître, grâce aux services d'avant-projet (conseils), aux services des architectes d'intérieur, aux services de programmation et également grâce à ceux d'après-projet (conduite et contrôle de la réalisation), d'accomplissement des fonctions de clients, dans la plupart des cas sous forme de maîtrise d'œuvre (*voir tableaux 2 et 3*).

2.2. Les bureaux d'études et la gamme de services proposée Il y a aujourd'hui environ 300-330 agences à Moscou, qui proposent leurs

services architecturaux (selon les données de presse). Si le nombre approximatif d'architectes praticiens à Moscou est de plus de 5 500 (selon les données de 1992 – sans compter les étudiants qui travaillent et les retraités en activité), alors, une agence comprend en moyenne 18 architectes diplômés, avec le reste du personnel cela constitue au total 22,5 personnes par agence (*Projet-Russie*, 2000).² Pour comparaison, en Suisse ce nombre est égal à 7 architectes. La part des grandes agences sur le marché de Moscou est donc assez importante. Il y a approximativement 200 agences créées par des architectes qui ont des licences individuelles de l'AAM, les autres ont des licences corporatives, délivrées par les structures d'État. La majorité écrasante des agences sont d'origine locale, il n'y a que quinze agences complètement étrangères qui fonctionnent à Moscou en permanence (il s'agit de départements de sociétés étrangères ou bien d'agences créées par des personnes étrangères). Il existe encore un certain nombre d'entreprises en *joint-venture*. Globalement le marché de services architecturaux est bien protégé par l'État. Les agences étrangères collaborent en général avec des clients étrangers et jouent le rôle de sous-traitants pour certains types de travaux. Il y a une forte différence entre les tarifs des travaux établis par les architectes locaux et étrangers, ces derniers étant deux fois plus élevés.

Il est à constater que la spécialisation des agences s'est formée en fonction d'un type de commande. Les commandes municipales (surtout les projets d'urbanisme) sont principalement traitées par les agences issues des établissements soviétiques et qui aujourd'hui font partiellement partie de la propriété municipale (environ trente agences). Les commandes des promoteurs et une grande partie de la commande des sociétés sont partagées entre ces mêmes organismes ex-soviétiques et les grandes agences privées, créées après 1991. La majorité des petites commandes des sociétés et individuelles appartient aux petits bureaux d'études, aux architectes en free-lance et aux agences non-architecturales. Ce secteur du marché évolue plus rapidement que les autres et c'est là, d'après une information de presse, que le nombre de nouvelles entreprises augmente le plus. Beaucoup de jeunes architectes travaillent sans avoir de licence et sans faire partie de l'AAM. Il est probable que le niveau de ce secteur soit encore plus élevé que l'enquête ne l'a démontré, car il n'est pas toujours possible d'enquêter auprès de tous les architectes travaillant sur le marché des commandes privées. La nature des commandes des agences participant à l'enquête, ainsi que la spécialisation des architectes (le secteur où ils

travaillent principalement) est présentée d'une manière plus détaillée sur le tableau 2. Ces données coïncident. Les projets de bâtiments sont les plus nombreux (le nombre de logements et de bâtiments publics est le même et le nombre de bâtiments industriels est de 1,5 fois inférieur) mais il y a beaucoup (par exemple par rapport à l'Espagne) de travaux d'aménagement intérieur, de rénovation et de reconstruction. Le niveau de commandes concernant l'urbanisme est assez faible (en Espagne l'urbanisme constitue presque 30 % des commandes), il en résulte que la part de commandes budgétaires municipales est en baisse.³

Les services offerts par les agences architecturales qui ont répondu à l'enquête sont présentés sur le tableau 3. La gamme des services est large. Beaucoup d'agences offrent, hormis des travaux de projet, des travaux de maîtrise d'œuvre d'exécution. La maîtrise d'ouvrage est relativement rare, le nombre de travaux de projet d'ingénierie est aussi insuffisant – il n'y a que 50 % des agences qui offrent cette sorte de services.

On peut conclure les parties 1 et 2 : la structure de l'offre ne correspond pas suffisamment à la structure de la demande. Le secteur où il y a le plus grand nombre de commandes est le moins occupé. Le nouveau domaine du marché – les besoins des clients individuels et des petites sociétés – n'est pas investi jusqu'au bout par les architectes professionnels. Une hausse future de l'offre n'est donc pas à exclure dans ce secteur du marché.

3. L'offre et la demande à l'intérieur de la profession

3.1. L'estimation de la demande. Le marché des cadres en architecture.

La figure de l'architecte Selon les données statistiques de 1992, à Moscou il y avait environ 7 000 architectes diplômés (parmi lesquels 1500 retraités). À en juger par le nombre des membres de l'Association des Architectes de Moscou (5115 personnes en 1992 et 4906 en 1997), le nombre d'architectes a peu évolué ces cinq dernières années, même si le nombre de personnes travaillant dans ce secteur s'est certainement accru, essentiellement grâce aux architectes non-professionnels et aux étudiants. Il y a 611 architectes praticiens pour un million d'habitants à Moscou – c'est une grande densité, qui peut être comparée avec celle des pays européens principaux (selon les données statistiques de 1989, en Grande-Bretagne cet indice est égal à 500 ; en France, à 447 ; en Italie, à 663 ; en Allemagne, à 1000). Parmi les architectes de Moscou il y a environ 40 % de femmes et 60 % d'hommes (*Projet-Russie*, 2000).⁴

Concernant les données sur l'emploi des architectes, nous n'avons pas d'information et il n'existe d'ailleurs pas de marché de l'emploi officiel. Dans la liste du service municipal de l'emploi et des autres agences de recrutement, il n'y a pratiquement pas d'architectes (par exemple, dans la liste de la bourse d'emploi, auprès du service spécialisé de l'Archfond⁵, il n'y a que 36 prétendants inscrits). Un seul secteur du marché de l'emploi est pris en compte, c'est le recrutement des architectes dans des sociétés non-architecturales. On peut conclure qu'il y a suffisamment de demandes sur le marché et que le milieu professionnel, où l'on cherche du travail sans avoir recours aux services des intermédiaires, est assez dense et compact.

Le niveau de revenus de 40 % des architectes interrogés (voir tableau 4) s'élève à plus de 500 dollars par mois, ce niveau est supérieur à celui du salaire mensuel moyen à Moscou. Une part notable des architectes peut être intégrée au groupe de la population à fort revenu (il s'agit, à Moscou, d'après une information de la revue *Itogui (Les Bilans)*, des citoyens dont les revenus s'élèvent à plus de 270 à 300 dollars par mois pour un membre de la famille). On constate qu'il y a une certaine relation entre le niveau de revenus et la situation professionnelle (tableau 5). Les revenus des architectes en free-lance et de ceux qui travaillent dans des sociétés non-architecturales sont supérieurs aux autres. La corrélation entre le revenu et la durée de la carrière est faible.

Du point de vue de la situation professionnelle, les architectes peuvent être classés en quatre groupes (tableaux 6 et 7) :

- les architectes en free-lance (travaillant seuls ou avec des partenaires) ;
- Les architectes salariés, travaillant dans des agences architecturales ;
- Les salariés travaillant dans des sociétés non-architecturales ;
- Les autres (fonctionnaires, professeurs, chercheurs, etc.).

Il est certain que les architectes salariés travaillant dans des agences architecturales et non-architecturales sont les plus nombreux. Selon les données de l'enquête et celles de l'AAM, leur part constitue environ 70 % (en France cet indice est égal à 10 %, en Allemagne à 46 % – un des plus élevés en Europe).⁶

« Les architectes de Moscou ont été parmi les premiers groupes professionnels à organiser leur activité sous des formes alternatives aux formes étatiques. C'est parmi eux que se trouvent les pionniers du processus de conversion, les premiers architectes à se donner la dénomination d'indépendants. » (Voznessenskaia, 1996 ; 1997).

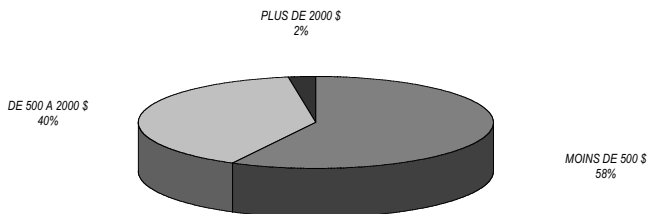


Tableau 4 Les revenus des architectes en Russie

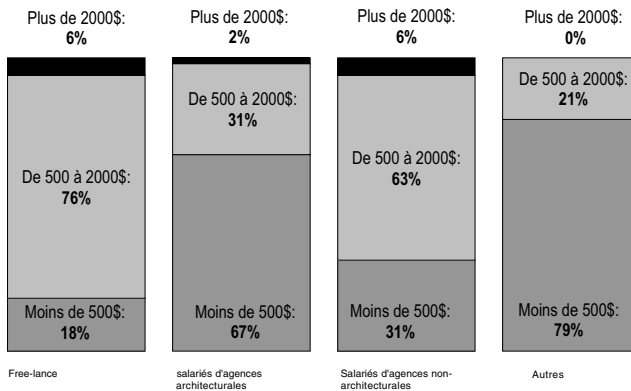


Tableau 5 Les revenus des architectes en Russie par type d'activité

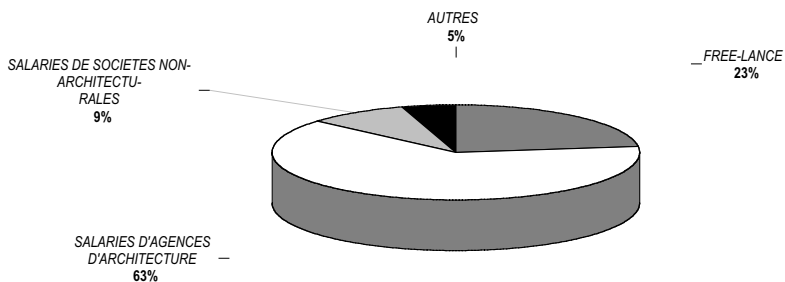


Tableau 6 La situation professionnelle des architectes en Russie selon l'enquête

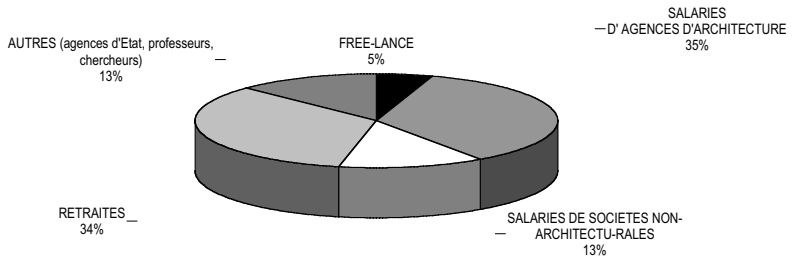


Tableau 7 La situation professionnelle des architectes en Russie selon l'A.A.M.

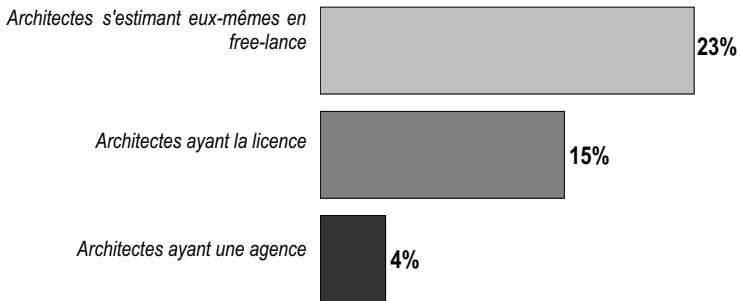


Tableau 8 La part des architectes en free-lance en Russie selon différents modes d'estimation

Une question importante est à poser : quel type de l'architecte peut être considéré comme free-lance (ou indépendant) ? Trois critères sont possibles : a) un critère formel ou potentiel (la présence d'une licence) – dans ce cas, nous pouvons utiliser la statistique de l'AAM ; b) un critère effectif – la propre estimation par un architecte de sa situation professionnelle ; enfin, c) un architecte qui a créé une agence peut être considéré comme architecte en free-lance. La part des architectes en free-lance, définie selon chacun des trois critères est très différente parmi les architectes interrogés (*tableau 8*). En se basant sur ces données on peut conclure que dans les conditions de la pratique indépendante, le nombre réel d'architectes qui travaillent est supérieur à celui des licences (ce fait est confirmé par les données sur les revenus – *tableau 5*) et l'obtention par un architecte d'une licence ne prouve en rien la création d'une agence. A présent l'AAM a délivré environ 800 licences, la croissance du nombre d'architectes ayant une licence a ralenti (cet indice a atteint son maximum en 1993-1994). L'apparition de nouvelles agences a aussi diminué : durant les années 1991-1993 on a créé 150 agences sur les licences de l'AAM, vers 1998 on a constaté l'apparition de 100 nouvelles agences. Ceci signifie que le nombre d'architectes prêts à lancer leur agence est limité et que, d'autre part, ils trouvent, pour organiser leur bureau d'études, d'autres possibilités que la protection de l'AAM.

Le nombre des fonctionnaires, de chercheurs et de professeurs s'est stabilisé au niveau approximatif de 20 % (selon les données de l'AAM). C'est un indice moyen, similaire aux données des pays européens. La part des architectes dans des sociétés non-architecturales s'est retrouvée assez grande et constitue 10 à 20 % du nombre général des architectes. Il n'est pas exclu que cette proportion soit en hausse.

Du point de vue des spécialités, ce sont les différents projets de bâtiments qui jouent le rôle dominant. En même temps la part des travaux d'aménagement intérieur, de la restauration (rénovation) et de la reconstruction est excessivement grande (pour comparer, en Espagne ce domaine d'activité a été reconnu comme celui de base seulement par 0,4 % et 0,9 % des architectes interrogés). Il est possible qu'à Moscou les professions d'architecte et d'architecte d'intérieur ne soient pas séparées. Parmi les architectes interrogés, les architectes en free-lance sont spécialisés le plus souvent dans l'architecture intérieure, les salariés sont spécialisés dans le travail de projet de bâtiments et leur rôle est absolument dominant dans l'urbanisme (planification). Les travaux d'aménagement intérieur, qui

n'exigent pas de moyens techniques considérables ni beaucoup de personnel, attirent les petits bureaux d'études, les projets de grande échelle reviennent aux organismes plus développés qui disposent d'employés, tandis que l'urbanisme reste aujourd'hui une prérogative exclusive de l'État.

3.2. L'offre sur le marché des cadres en architecture. La question de la formation La formation des architectes (spécialité d'architecte et d'architecte d'intérieur) est effectuée à Moscou, dans sept écoles d'État et trois écoles privées supérieures. Chaque année ces écoles forment au total 350 architectes et des architectes d'intérieur. Cela fait 6 % du nombre général des architectes praticiens. Le nombre d'établissements d'étude et d'étudiants promus a tendance à s'accroître, grâce aux architectes d'intérieur, qui sont formés dans plusieurs écoles professionnelles et supérieures privées. C'est que les étudiants de province ne peuvent plus faire leurs études à l'École d'Architecture de Moscou et reçoivent leur formation dans d'autres écoles supérieures, notamment à l'Université Lumumba. Par ailleurs de nouveaux centres de formation d'architectes apparaissent, par exemple l'Institut de la Construction. Il est à noter que la formation et la profession d'architecte restent toujours prestigieuses (Voznessenskaia, 1996 ; 1997). Le concours d'entrée à l'École d'Architecture est stable – entre 1,7 et 2 candidats par place. 60 % d'étudiants considèrent leur statut de formation comme assez élevé, surtout ceux qui travaillent dans leur spécialité. Jusqu'à présent l'École d'Architecture de Moscou garde le monopole de la promotion des architectes, elle forme 75 % de tous les étudiants promus, le nombre de candidats entrant à l'École ces dernières années a diminué seulement de 6 à 7 %.

Les étudiants sont engagés dans l'activité professionnelle. Une partie des étudiants travaillent en permanence dans leur domaine (le nombre d'étudiants travaillant en permanence ou temporairement s'élève à 80 %, selon les données de l'École d'Architecture de Moscou). Les étudiants travaillent aussi bien dans le secteur des travaux de projet, que sur le marché de services secondaires pour les architectes – maquette, visualisation (modèles en 3D, animation).

La majorité des étudiants de l'École d'Architecture de Moscou n'ont pas de problèmes au niveau de l'emploi. 14 % ne sont pas certains de trouver du travail (*tableau 9*). Il est important de faire remarquer que 53 % des étudiants interrogés ont répondu « on voudrait » à la question « avez-vous

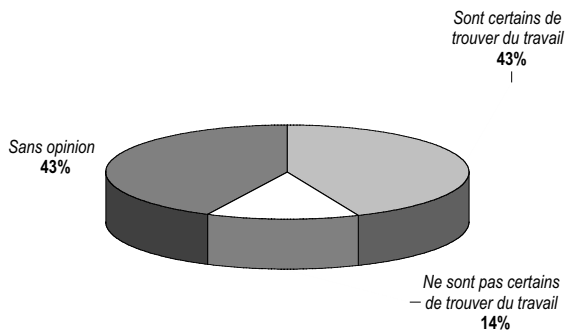


Tableau 9 Les perspectives d'emploi vu par les étudiants en architecture

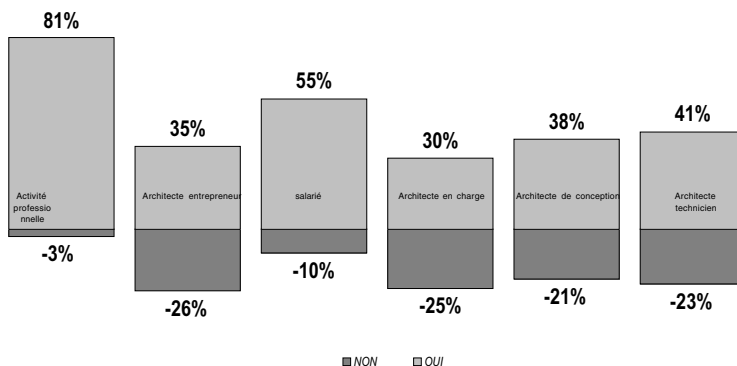


Tableau 10 Les préférences des étudiants en matière d'emploi

l'intention de travailler dans la spécialité ? ». Quant à la question « êtes-vous certains de trouver du travail après vos études ? », 43 % des étudiants ont été embarrassés pour répondre. Une telle incertitude, à notre avis, s'explique, plus que par le manque de demande, par le fait que la situation réelle ne répond pas à l'aspiration des étudiants et par le fait que le modèle de professionnel diplômé de l'École d'Architecture ne correspond pas suffisamment aux exigences du marché. L'enquête sur l'orientation des étudiants le confirme (*tableau 10*). Il faut remarquer qu'ils sont orientés très différemment vers la formation du bureau d'études et vers le travail salarié, le management et la gestion de projet ne sont pas populaires. En même temps la spécialisation d'architecte-technicien n'attire pas trop les interrogés.

Ce travail a été commencé sur une commande de l'AAM en 1998. Cependant la crise économique et financière de 1998 a modifié ses indices absolus (le volume des travaux de projet, la rémunération, etc.). Mais on peut affirmer qu'au niveau qualitatif, les tendances fondamentales de l'évolution interne de la profession, notées dans ce rapport, n'ont pas changé (*Projet-Russie*, 2000). Il s'agit de la segmentation du marché ; la différenciation du marché en fonction du type de clients, chacun étant orienté vers les services spécifiques et l'élargissement de la gamme des services offerts, au compte des spécialités connexes : gestion de projet, consultations, etc.

Ceci a pour conséquence l'effacement des limites de la profession : d'une part, l'architecture s'intègre au design, au show-business, à la publicité et, d'autre part, à la construction et à l'activité d'investissement. Ainsi, dans ce domaine, il existe une concurrence assez serrée entre les architectes et les représentants d'autres spécialités.

Probablement, les plus grandes réussites attendent les architectes et les agences qui, hormis leur engagement professionnel dans une spécialisation étroite, seront prêts à assumer d'autres fonctions. D'autant plus que le caractère synthétique et universel de la profession permet de le faire. C'est l'architecte lui-même qui possède, à tous les étapes du travail d'un projet, l'information la plus détaillée sur tous ses aspects : fonctionnels, d'ingénierie, financiers etc., ce qui lui permet de redevenir une figure de proue du processus de la construction.

Notes

1 D'après des fragments tirés de *Moscou en construction et Moscou construit. Les pages jaunes 1997, Guide universel d'un homme d'affaire 1997-1998* et des revues *Projet-Russie, Le tabouret, Le monde et la maison, Le salon*.

2 D'après l'enquête de *Projet-Russie*, en Russie en général 45 % d'architectes travaillent dans des bureaux avec moins de 10 employés, 32 % de 10 à 50 employés, et 5 % de 50 à 100 employés, les 16 % restant n'ont pas répondu à cette question.

3 L'enquête de *Projet-Russie* constate la même situation en 2000 : à Moscou la fréquence des travaux de rénovation est la même que celle des travaux de construction neuve (en ce qui concerne les bureaux, on fait de la rénovation plus souvent que des nouveaux bâtiments). De 20 % à 40 % d'architectes s'occupent d'aménagements intérieurs, 40 % d'architectes mentionnent des projets de bureaux et de logements, environ 15 à 20 %, des villas et des bâtiments industriels.

4 Parmi les architectes licenciés il y a 82 % d'hommes et 17 % de femmes.

5 Archfond : organisation de l'AAM qui exerce l'aide juridique et technique aux architectes praticiens.

6 L'enquête de *Projet-Russie* montre en 2000 une structure de l'emploi en Russie en général : 57 % d'architectes sont employés dans les bureaux privés, 23 % dans les grandes structures « ex-soviétiques », 9 % sont fonctionnaires etc., 4 % ont une pratique privée.

Références

Institut de Sociologie auprès de l'Académie des Sciences de Russie, 1994, « Les mécanismes de la formation de l'entreprise en Russie pendant la période de post-perestroïka ».

Documents du I^e congrès des Architectes de la Catalogne, 1995, « La figura del arquitecto : nuevo marco profesional ».

Voznessenskaïa E., 1996, *Les professions de haute qualification et la jeunesse : attrait, prestige et choix*, Institut de Sociologie de l'Académie des Sciences de Russie, Moscou

Voznessenskaïa E., 1997, « La construction d'un groupe d'architectes indépendants à Moscou », *Information sur les Sciences sociales*, n°36 (6).

Projet-Russie, 2000, n°18, pp.11-12.

Anne-Michèle Donnet* Une profession qui s'organise : L'Office Professionnel de Qualification des Urbanistes

« L'urbanisme stricto sensu apparaît au tournant du vingtième siècle, autour d'une recomposition de savoirs divers qui cherchent à comprendre et à maîtriser un être dont l'ordre général s'émancipe de la multitude des activités qui se sont inconsidérément développées avec l'industrialisation. Défini comme un art et une science par ses premiers théoriciens (Lavedan 1926), l'urbanisme entend organiser rationnellement un espace urbain qui fait figure de corps malade et dont il s'agit d'identifier la logique de fonctionnement, de diagnostiquer les maux et d'imaginer les remèdes au fur et à mesure que les problèmes apparaissent, se métamorphosent, notamment sous le coup d'une poussée démographique sans précédent. »

Ces quelques lignes de Jean-Pierre Frey (Frey, 2001) campent bien l'émergence de cette profession dont le nom apparaît pour la première fois en 1910 ; le terme urbanisme quant à lui naît en 1911.

Plusieurs professions travaillent l'espace, les architectes, les paysagistes, les ingénieurs... Différentes formations collaborent, économistes, sociologues, spécialistes des transports ou de l'habitat... Les structures d'exercice sont elles aussi diverses, en libéral, au sein des collectivités locales, au sein de l'état, dans le secteur parapublic...

L'organisation de cette diversité en une profession pour permettre sa visibilité, en faire un interlocuteur identifiable et pour faciliter une mobilité interne s'est imposée. Plusieurs « familles » de professionnels, la Société Française des Urbanistes, la Fédération Nationale des Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement, la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme, la Fédération Nationale des PACT-ARIM, l'Association des Personnels Urbanistes des Collectivités Territoriales (devenue Urbanistes des Territoires), l'Association des Urbanistes dans l'État, se sont engagées dans une démarche pour « Promouvoir l'urbanisme ». Des commissions ont travaillé sur une définition de la profession, ont élaboré une charte et ont mis en évidence le besoin d'un organisme de qualification. La comparaison avec les autres pays européens et le souhait d'associations d'élus ont confirmé ce besoin.

* FNAU, syndicat des personnels d'agence. Directrice de l'agence d'Urbanisme de Metz.

Le Conseil Français des Urbanistes s'est créé à partir de cette démarche et l'Office Professionnel de Qualification des Urbanistes a été constitué le 3 avril 1998 avec le soutien de l'État et un Commissaire du Gouvernement siège au Conseil d'Administration. Son action s'inscrit dans les principes de la charte européenne des urbanistes de 1988. Dans le cadre de sa mission de service public l'OPQU s'est donné six objectifs principaux :

- définir et faire évoluer la qualification professionnelle ;
 - déterminer le degré d'aptitude (ou de qualification) professionnelle pour que cette profession s'exerce dans des conditions administratives et techniques satisfaisantes ;
 - établir les dispositions dans lesquelles sera attribuée la qualification ; ces dispositions sont inscrites dans le Règlement Intérieur et pourront évoluer en fonction des évaluations qui seront réalisées ;
 - attribuer la qualification à toutes les personnes qui rempliront les conditions précisées au Règlement Intérieur, pour une durée limitée et renouvelable de cinq ans ;
 - contribuer à l'évaluation des formations liées à la qualification professionnelle et proposer, le cas échéant, des aménagements nécessaires ;
 - porter ces décisions à la connaissance des tiers par tous moyens appropriés, tels que publication d'annuaires, listes de références, etc.
- Sur ces bases un processus a été défini et est mis en œuvre depuis juin 1999.

Toute personne voulant obtenir la qualification s'adresse à l'OPQU pour demander un dossier. Ce dossier doit être complété, trois études significatives sont jointes et le tout est renvoyé à l'OPQU. Le dossier est sans doute un peu lourd et demande environ une journée pour être rempli. Pour tenir compte des parcours professionnels différents plusieurs modes d'accès sont possibles :

- une formation supérieure de niveau Bac+4, complétée par une formation de troisième cycle en urbanisme de type DESS et une pratique professionnelle de deux ans ;
- une formation supérieure de niveau Bac+4 et une pratique professionnelle de cinq ans ;
- une pratique professionnelle de dix ans.

Les jeunes diplômés peuvent demander un certificat provisoire dès l'obtention de leur diplôme, sans pratique professionnelle. Ce certificat est accordé pour deux ans. L'urbanisme doit être l'activité principale du demandeur. L'évaluation du dossier se fait en fonctions des échelles¹

auxquelles ont été remplies les différentes missions présentées. Neuf missions sont identifiées :

- conseil et assistance à la maîtrise d'ouvrage ;
- réalisation d'études pour l'aménagement du territoire, la planification urbaine, le développement local, l'urbanisme, la politique de la ville et de l'habitat et les projets d'aménagement, dans l'optique du développement durable ;
- élaboration de directives et de schémas d'aménagement du territoire, de documents d'urbanisme et de planification urbaine ;
- gestion du droit des sols et des politiques foncières, d'équipement, d'habitat, etc. ;
- élaboration et évaluation des politiques publiques, des actions et des réalisations de l'ensemble des acteurs ;
- assistance à la maîtrise d'œuvre ;
- direction d'études, direction d'équipes ou de projets et responsabilités d'études ;
- formation et information ;
- recherche.

Le dossier complet est instruit par trois urbanistes choisis², un rapporteur membre de la commission d'instruction, deux urbanistes choisis désignés par le Conseil d'Administration, dont l'un de la même région que le candidat. Après analyse du dossier, la commission d'instruction donne son avis. Le Conseil d'Administration décerne la qualification. Un recours devant la commission de recours est possible. Aujourd'hui, en février 2001, 985 dossiers ont été demandés, 178 demandes de qualification ont été enregistrées, 66 qualifications ont été attribuées, 23 qualifications ont été refusées. Ce sont les débuts d'une démarche qui se met en place. Il faut ajouter que l'absence de qualification n'interdit pas de travailler dans le domaine de l'urbanisme. Il ne s'agit pas de la constitution d'un Ordre, ni de la création d'une licence d'exercice.

Débat

Un intervenant : Je suis très intéressé parce que je suis Urbaniste de l'État. En revanche, je ne déposerai pas de dossier de demande de qualification. J'ai le sentiment de voir apparaître une volonté de formalisation de la profession pour différents secteurs professionnels, État, privé, collectivités locales, et il me semble qu'on part sur un modèle calqué sur celui des

architectes avec des études, différentes échelles... Est-ce qu'une grande entreprise d'ingénierie de l'eau (je pense à BRL, Sadréa, etc.) ne peut pas être qualifiée d'urbaniste ? En effet en s'occupant des infrastructures urbaines, ce type d'entreprise fait de l'urbanisme et qui plus est de l'urbanisme amont au développement d'une ville. J'ai peur qu'on mette en place un corporatisme qui ait pour but de permettre à quelques-uns de maîtriser les processus d'aménagement d'une ville. Or la réalité économique est multiforme et ne rentre pas dans ce cadre corporatiste.

Anne-Michèle Donnet : D'abord il ne s'agit pas d'un titre protégé : il n'est pas question d'interdire l'accès de quiconque à l'exercice de la profession. Ensuite, la qualification de groupes, d'agences ou du moins d'un exercice collectif est évoquée fréquemment mais cette éventualité est pour le moment reportée à plus tard, les questions soulevées étant assez complexes. Enfin, quant à savoir si l'urbanisme est fait par des intervenants tels que les sociétés fermières distributrices d'eau, les afficheurs, les fabricants d'automobiles ou d'autres, c'est une question extrêmement intéressante mais sur laquelle je ne me prononcerai pas maintenant.

Un intervenant : Si j'ai bien compris, il n'y a pas de collège à l'intérieur de cette instance de qualification, comme par exemple un collège d'urbanistes, un collège de maîtres d'ouvrage, un collège d'aménageurs, etc., pour positionner cette qualification et lui donner une certaine légitimité par la participation de professionnels autres que les urbanistes. Le risque est d'avoir un système d'auto-qualification qui n'aurait pas une grande légitimité.

Anne-Michèle Donnet : Sans qu'il y ait de véritable collège, une première évolution ou clarification, a déjà eu lieu. Les deux Fédérations Nationales, celle des CAUE et celle des agences d'urbanisme, qui sont plutôt des représentants d'employeurs, ont laissé la place à des associations des personnels urbanistes de ces organismes mais sont restées membres associées du CFDU. De même l'État est membre, au travers de son commissaire du gouvernement, de l'OPQU. Et je vous rappelle le soutien de l'Association des Maires de France. Pour ce qui concerne la légitimité de la qualification, la commission d'instruction s'est beaucoup interrogée sur la capacité à apprécier ce qui était présenté. Les raisons de qualification ont été explicitées. Un guide d'instruction a été mis au point par les urbanistes

instructeurs. Il évoluera avec le temps. En cas de contestation, un recours peut être fait auprès de la commission de recours. En outre cette qualification a une durée limitée de cinq ans. Au terme de ces cinq ans la qualification doit être redemandée, avec la même procédure, à savoir une activité principale dans l'urbanisme, organisée au travers de missions et d'échelles et avec la production de trois études...

Jacques Allégret : Dans l'état actuel des choses, un architecte-urbaniste nous a déclaré qu'il ne demandera pas cette qualification, qu'il n'en a pas besoin. Les diplômés des instituts d'urbanisme viennent-ils demander cette qualification ? Le diplôme est-il suffisant pour l'obtenir ou doivent-ils témoigner d'une activité professionnelle ?

Anne-Michèle Donnet : Les diplômes des instituts d'urbanisme ou les DESS permettent une certification provisoire sans exercice professionnel, pour une durée de deux ans. L'OPQU, en liaison avec l'APEREAU, s'est penché sur les formations existantes qui délivrent des diplômes en urbanisme pour connaître les programmes, les cycles ; soit pour reconnaître ces formations, soit pour faire des propositions pour les compléter.

Thérèse Evette : Se dessine-t-il un profil des compétences, des doctrines ou un esprit vers lesquels évoluerait cette profession et qui constitueraient des lignes directrices ? Ensuite le rapport avec d'autres professions, d'autres intervenants a-t-il joué un rôle, soit pour se définir par rapport aux autres, soit comme élément de compétence ? Comment interviennent les autres ? Comment se définit une identité et comment est traitée la capacité à travailler avec d'autres ?

Anne-Michèle Donnet : Au fil des dossiers traités on s'aperçoit qu'il est plus simple d'apprécier un dossier préparé par un professionnel libéral. Ils ont l'habitude de présenter des dossiers, d'identifier ce qu'ils font et de le mettre en valeur. En revanche, on a beaucoup plus de mal à ce que des professionnels qui travaillent dans des structures, comme les agences d'urbanisme ou l'État identifient et formalisent eux-mêmes leur part du travail. Ils identifient mal comment ils ont élaboré et mis en œuvre une stratégie, ce qui leur revient et ce qui est dû au programme qui leur a été donné. Par ailleurs certains dossiers peuvent poser problème, quand ils sont trop strictement centrés sur une thématique. Des économistes, des

ingénieurs transports, des professionnels de l'habitat reconnus et incontestablement compétents dans leur domaine nous posent question. On attend d'un urbaniste une vision plus large et une capacité à harmoniser et à intervenir dans plusieurs domaines.

Roger Perrinjaquet : Lorsque vous dites qu'à l'étranger ce type de certification existe, qu'avez-vous regardé à l'étranger sur le conflit en urbanisme ? Si je pense à la situation en Allemagne, il y a un clivage très net entre un planificateur urbain et un aménageur du territoire. Je choisis volontairement des mots qui ne correspondent pas au champ sémantique. Le clivage est très net. Les formations sont différentes et il me paraît aller de soi que ces termes n'ont rien à faire ensemble. En Suisse, les urbanistes sont des gens qui sont issus de formation de géographes, de sociologues, d'historiens et qui ont une espèce de « blanchiment » de diplôme. Je vois des situations extrêmement diverses. Ne seriez-vous pas en train de consolider une représentation d'une activité qui n'existe pas ailleurs ?

Anne-Michèle Donnet : Je n'ai pas forcément tous les éléments pour vous répondre. Je sais que les statuts de l'OPQU ont été définis en référence à la charte européenne des urbanistes de 1988 et que l'exercice des professions est forcément en train d'être étudié pour aller vers une intégration par la Communauté Européenne. Si c'est insuffisamment représentatif, cela pourra évoluer.

Jacques Allégret : Mon intervention précisera peut-être la réponse à la question de Thérèse Evette : vous délivrez une qualification unique de généraliste. Vous n'avez pas d'expertise prévue telle que urbaniste commercial ou autre... Il y a donc forcément une référence à un élément doctrinal fort.

Un intervenant : Celui-ci ne dépend pas d'une formation particulière : on peut devenir urbaniste qualifié avec une formation de géographe, d'historien, etc.

Guy Tapie : L'OPQU a été créé en 1998 et un protocole a été signé avec le ministère de l'Équipement. Il y a quand même des représentants de la société civile autres que les professionnels. Normalement il devrait y avoir tierce partie, ce qui n'est pas le cas.

Anne-Michèle Donnet : Là aussi, les choses pourraient évoluer, avec peut-être des ouvertures vers les collectivités locales, les associations de maires, ouvertures vers les associations d'employeurs ou vers d'autres professions...

Jean-Michel Dossier : Je suis commissaire du gouvernement à l'OPQUBI et je me bats pour qu'il y ait tierce partie, une réduction des nomenclatures, une transparence des procédures, pour qu'il y ait des procédures d'appel, pour qu'il y ait des maîtres d'ouvrages et des assureurs dans les processus de qualification. Ceci afin d'obtenir un véritable travail de qualification. Et je vous vois partir, avec de bonnes volontés, dans un processus d'auto-qualification par des urbanistes, qui eux-mêmes vont ensuite se soumettre à la qualification. Et ceci à l'aube d'une politique de qualification chez les urbanistes. Je me pose aussi la question de savoir si c'est bien le rôle de l'État d'intervenir dans la qualification de professions privées.

Un intervenant : Je pense qu'à partir du moment où l'État s'engage vis-à-vis d'un groupe professionnel, c'est aussi une clôture. Cela ne me choque pas, c'est ainsi que cela fonctionne. Il n'y a pas de connotation négative dans le terme de clôture. Tous les groupes professionnels fonctionnent ainsi et je ne vois pas comment cela pourrait fonctionner autrement. Il faut bien définir des limites, même si la définition de ces limites est quelque chose de très fluctuant, de très difficile, dans toutes les professions (y compris dans la médecine avec la médecine parallèle...). Toutes les professions sont confrontées à ce problème. J'aurais aimé savoir comment vous vous représentez, en tant qu'expression de différents champs professionnels assez différents à l'origine. J'ai vu quelques prises de positions de certaines associations de géographes-urbanistes, vis-à-vis des écoles d'architecture, par exemple. C'est complètement détonnant : on réunit dans un même champ des gens qui ont à l'origine des formations disciplinaires relativement différentes. On peut y voir une richesse mais cela peut aussi créer des difficultés pour trouver des formes d'intégration. Comment l'intégration des formes divergentes se déroule-t-elle ? Comment le Conseil Français des Urbanistes, par exemple, a-t-il résolu cette question ?

Anne-Michèle Donnet : au delà des « familles » constitutives du CFDU et de l'OPQU, il y a l'ancrage régional, avec les associations régionales. Le but est de dynamiser ou tout au moins de favoriser des noyaux de réflexion et de

travail sur la définition du métier et sur ses conditions d'exercice. Il s'agit également de travailler sur une déontologie. Il n'y en pas encore puisque la profession n'est pas encore organisée. Il s'agira aussi de travailler sur la reconnaissance de ce métier. Il a de nombreux débats, ce n'est pas forcément simple mais ces débats sont nécessaires et riches.

François Lautier : Vous disiez tout à l'heure que les libéraux avaient plus de facilités à présenter leurs dossiers que ceux qui travaillent dans des structures, en particulier de type agence d'urbanisme, ce qui représente la grande majorité. J'ai deux questions à poser : j'aimerais connaître la proportion, même approximative, de ceux qui sont plutôt libéraux et de ceux qui sont libéraux en free-lance. En effet ce n'est pas tout à fait la même chose : être libéral c'est avoir une capacité d'offres, et être en free-lance, au sens d'intermittent, est complètement différent.

La deuxième question est plus théorique et rejoint celle de Roger Perrinjaquet : peut-il exister un urbanisme qui ne soit pas d'État ? L'urbanisme n'est-il pas toujours une activité régaliennne ? On peut être urbaniste de l'État ou éventuellement être urbaniste des collectivités locales, mais c'est à peu près la même chose (on ne rentrera pas dans les détails). Ainsi peut-on exercer à titre libéral et avoir ce rôle ? Il s'agit du rapport entre une profession et une activité. Il m'arrive quelque fois de dire qu'il n'y a d'urbanisme que colonial. Il est intéressant de penser la position de l'urbanisme en termes de profession.

Anne-Michèle Donnet : Concernant le nombre de libéraux par rapport au nombre d'urbanistes qualifiés ou le nombre d'architectes parmi les urbanistes qualifiés, je ne dispose pas encore de chiffres et en tout état de cause, le nombre actuel d'urbanistes qualifiés ne permettrait pas de faire des analyses significatives³.

La deuxième remarque me rappelle un directeur départemental de l'équipement qui avait déclaré que l'urbanisme était une prérogative d'État. Mais c'était avant les lois de décentralisation. Aujourd'hui la région a en charge l'aménagement du territoire, le département mène un certain nombre de politiques qui ont également à voir avec l'aménagement du territoire. Les nouvelles lois, la loi Solidarité et Renouvellement Urbains, la loi Voynet et la loi Chevènement, qui s'articulent d'une manière qui reste à clarifier, donnent des responsabilités aux collectivités territoriales dans ce domaine. Pour mener leurs politiques, pour définir leurs stratégies,

réaliser leurs Schémas de Cohérence Territoriale, elles auront besoin d'urbanistes. Ces urbanistes seront-ils des libéraux ? De nouvelles structures d'administration locales seront-elles créées ? L'État sera-t-il le maître d'œuvre pour le compte des collectivités ? Les agences d'urbanisme auront-elles là un champ d'activités nouveau ou étendu ? Rien n'est arrêté aujourd'hui.

Jacques Allégret : François Lautier a négligé une perspective, quand il parle d'urbanisme régalien, perspective plus ancienne mais réactivée grâce au développement durable, celle de la démocratie participative et de la figure d'urbaniste d'*advocacy planning*.

Anne-Michèle Donnet : Celle-ci devrait retrouver une place importante dans ce qui est mis en place dans les comités de pays par la loi Voynet, qui prévoit un comité consultatif impliquant des citoyens, il s'agit du conseil de développement.

Jacques Allégret : Ils auront besoin d'urbanistes pour se défendre contre l'État.

Anne-Michèle Donnet : Et aussi pour entendre ce qui est dit et le structurer. Quand on travaille avec des publics « non professionnels », une phase importante consiste à leur faire cerner leurs besoins ou projeter leurs souhaits, à les faire dépasser leur quotidien. En effet, quand on demande à des habitants, par exemple, de travailler sur un programme concernant leur environnement, leur première réaction est très décevante. Il y a un travail d'aller-retour important qui prend du temps.

Thérèse Evette : Je pense que l'*advocacy planning* ne sert pas simplement à se défendre contre l'État. Jacques Allégret évoquait la démocratie et la citoyenneté. Je me demande si la profession d'urbaniste peut se définir par rapport à des valeurs de ce type. Est-ce que ça apparaît d'une manière ou d'une autre dans les dossiers que vous instruisez ?

Anne-Michèle Donnet : La citoyenneté est effectivement un des thèmes qui traverse les débats actuels. L'année dernière, la *Nouvelle Charte d'Athènes* (SFU, 1998) avait été portée à la fois par le CFDU et la SFU en propre. Le but est d'avoir des débats aussi nombreux que possible. La notion d'intérêt public est au cœur de la définition du métier d'urbaniste.

Notes

1 Quartier, commune, département, échelle nationale ou internationale.

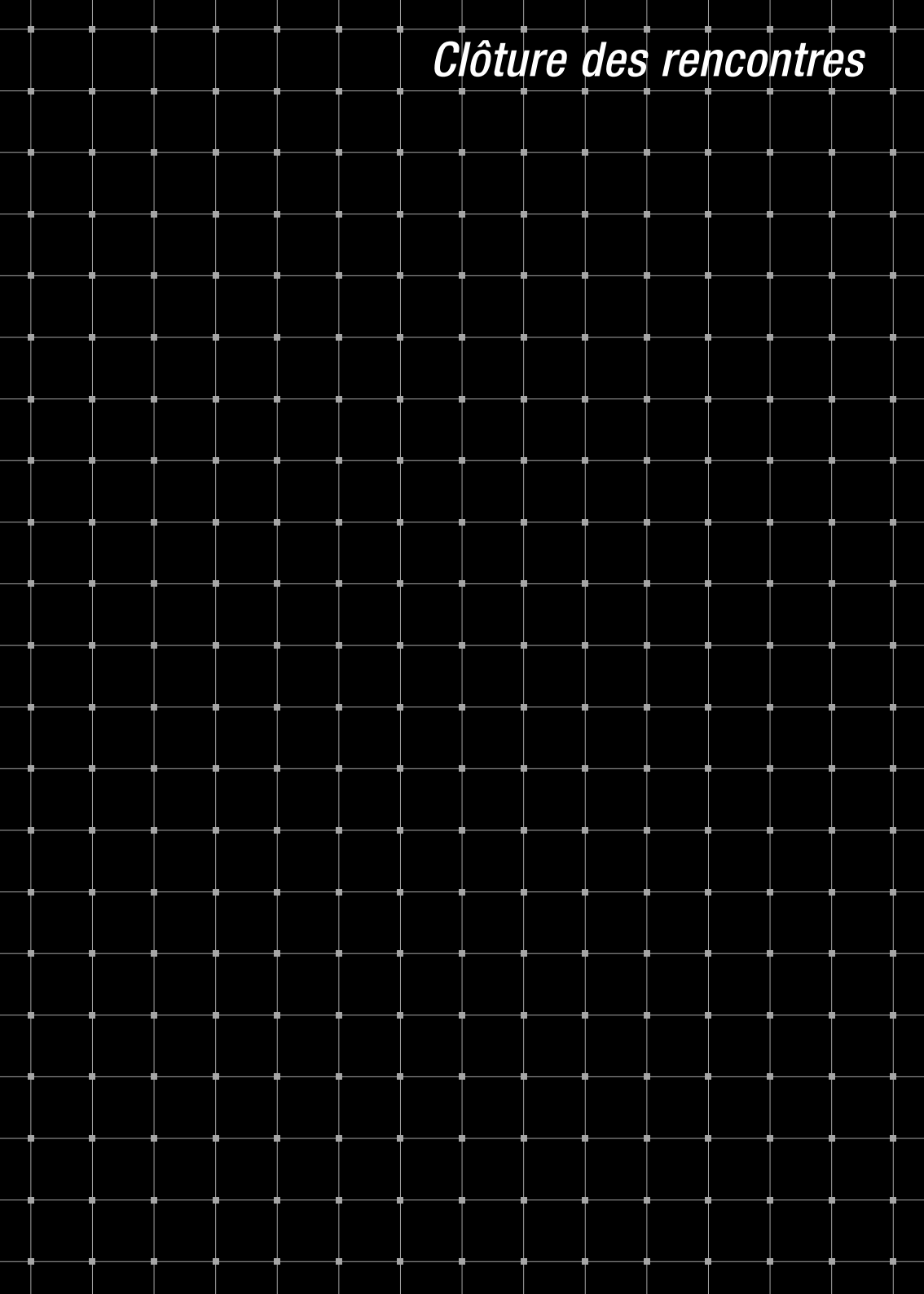
2 Les urbanistes choisis sont des urbanistes désignés par les « familles » fondatrices de l'OPQU. Ils sont désignés pour trois ans et demanderont leur qualification, s'ils le souhaitent, à l'issue de ces trois ans et leur dossier sera examiné selon la même procédure que celle qui est en cours aujourd'hui.

3 On ne peut parler que de tendances, les dossiers des architectes libéraux sont plus facilement étudiés. Ils représentent peut-être un tiers des urbanistes qualifiés. Les urbanistes exerçant en libéral, venant d'autres formations, représentent peut-être un quart.

Référence

Frey J.-P., 2001, « La ville des architectes et des urbanistes », in : *La ville et l'urbain, état des savoirs*, La Découverte, Paris. Société Française des Urbanistes, 1998, *Charte pour l'urbanisme des villes du XXI^e siècle*, SFU, Paris.

Clôture des rencontres



Marielle Riche*, Olivier Piron** Clôture des rencontres

Ces interventions s'inscrivent dans la temporalité des rencontres... et de leur publication. Elles ont été faites en septembre 2000 et un certain nombre d'éléments de contexte ont changé depuis. En ce qui concerne l'évolution du réseau Ramau vers une forme plus institutionnalisée, qui est évoquée à la fin des interventions, elle est actuellement en cours d'étude.

Olivier Piron : Je suis très heureux d'être parmi vous. Ce doit être au moins la troisième fois que je participe à des sessions Ramau.

La première, c'était pour se voir, la deuxième était déjà dans cette salle avec Marielle Riche. Très rapidement, je ferai quelques remarques, ne sachant pas, selon les distinctions qui ont été faites tout à l'heure, si je représente le coordonnateur interne ou le coordonnateur externe. Je suis interne de par le fait que je suis un peu votre commanditaire et externe par le fait que je ne suis pas un des hommes compétents là-dessus. Je me bornerai donc à faire quelques remarques pour vous aider à prolonger le débat et vous poser quelques questions.

La première remarque est qu'il ne faut pas rester trop court sur le plan des acteurs. Quelqu'un a dit « n'oublions pas les artistes ». Je suis tout à fait d'accord. Alors je dirais « n'oubliez pas les industriels ». On essaye en ce moment de développer des projets avec des négociants, pour que des négociants s'occupent, pour des chantiers de taille moyenne, de commander dans l'industrie des lots avec exactement la palette et les emballages qu'il faut ; si on a besoin de cent briques, ce sera des emballages de cent briques. Ceci pour qu'il y ait une optimisation du conditionnement dans l'entreprise, une optimisation de l'heure de livraison sur le chantier et avec tout cela, une optimisation de la gestion des déchets, pour avoir des chantiers à peu près propres en permanence. Et pour ceux qui connaissent un peu les chantiers, pour avoir un compte prorata à peu près nul sur le plan des déchets. D'autre part, on voit bien que les industriels sont de plus en plus des prescripteurs. Le couple architectes – industriels devient largement

* Sous-directrice de la formation des métiers et de la recherche architecturale et urbaine, DAPA, Ministère de la Culture.

** Secrétaire permanent du Plan Urbanisme, Construction, Architecture.

dominant dans l'innovation architecturale par rapport au couple traditionnel maîtres d'ouvrage – bureaux d'études, intégrés ou non, de gros œuvre. Les industriels et cette profession vraiment à la charnière de négociant, peuvent donc devenir tout à fait pilotes dans ces domaines, avec une perspective qui est devant nous, l'ouverture du « grand portail » pour la commande. Il n'y en aura pas beaucoup : d'après les chiffres qu'on m'a indiqués, faire un grand portail de commande intégré est de l'ordre de quatre cents millions. On peut donc penser que les industriels se regrouperont. Mais, il y aura des questions décisives : si Saint-Gobain ouvre un portail, avec Point P, référencera-t-il les produits des autres ? Quelles sont les tailles de salle de bain standard qui seront décrites là-dessus ? Au fond, il est tout à fait possible que les logiciels acceptés par les gestionnaires de portail se révèlent très rapidement des normes, plutôt contraignantes, ce que les architectes connaissent et parfois déplorent par ailleurs, même s'ils le suscitent.

Dans ce domaine tout à fait aval de la réalisation, pensez à ces configurations radicalement neuves qui peuvent surgir et qui peuvent avoir des conséquences tout à fait fortes en amont. Il peut y avoir des changements radicaux dans la conduite de projet.

Deuxièmement, sur la maîtrise d'ouvrage, il faut faire très attention entre le singulier et le pluriel. Par exemple une phrase « à maîtrise d'ouvrage forte, entreprise forte, projet difficile », je ne suis pas d'accord. Pour moi, ce n'est pas comme cela que ça se passe. Je prendrai un exemple très simple qu'on a partagé avec quelques personnes dans la salle, la construction des HLM. On peut avoir une maîtrise d'ouvrage d'un organisme qui gère trois mille logements HLM et en construit dix par an, qui soit une maîtrise d'ouvrage particulièrement forte pour des objets simples, c'est-à-dire commander des groupes de quatre pavillons pour sa clientèle, et qui soit parfaitement nulle pour le reste. On peut donc être fort, même si on est petit pour des objets simples, correspondant à son métier. Par contre, on peut être faible si on est fort et qu'on n'est pas dans son métier. Si certains grands groupes veulent se mettre à faire de l'artisanat, ils sont peut-être tellement fortement structurés qu'ils n'arriveront à rien, au moins sur le plan économique. Les qualifications de la maîtrise d'ouvrage, les analyses de la maîtrise d'ouvrage, les sous-catégories, sont des choses sur lesquelles, je pense, il faut tout à fait travailler.

Je voudrais aussi insister sur un troisième point : il s'agit du problème de la conduite des projets publics, que ce soit des projets de maîtres d'ouvrage

publics ou la conduite des projets publics en règle générale. Au fond, tout ce qui concerne la logique de projet se développe relativement bien dans le secteur privé ou dans le secteur semi-public parce que les sanctions sont assez lourdes. Certaines agences d'architectes mettent la clé sous la porte, certains offices HLM ne déposent pas le bilan parce qu'on les renfloue mais on en liquide beaucoup, ils arrêtent de construire : il y a des sanctions. Mais il y a des domaines où tout est dilué et où il n'y a pas de sanctions. Quand on regarde un certain nombre de choses, en particulier dans le domaine de la politique de la ville, on a l'impression que plus c'est difficile, plus on fait n'importe quoi. Comme il y a quand même des logiques lourdes, au bout d'un certain temps de n'importe quoi, on retrouve des choses assez simples. Je prendrai un exemple qui était dans la presse et qui se termine bien : la Plaine Saint-Denis, cet énorme problème de la Plaine de France, certains souhaitaient faire un grand établissement public, en transposant totalement le modèle des villes nouvelles, qui pouvait fonctionner en urbanisme d'extension, or ils avaient oublié le b-a-ba de ce que j'avais appris de mes quelques leçons reçues au PCA sur la différence entre l'ingénierie de la commande, l'ingénierie de la conception et l'ingénierie de l'exécution. Après deux ans de patinage et de catastrophes, on est arrivé à quelque chose d'à peu près raisonnable : des syndicats de communes qui travailleront avec l'État sur une commande politique, des établissements publics qui feront des grands plans de conception et la réalisation qui se baladera plutôt chez les opérateurs ordinaires. Au bout d'un certain temps, on a retrouvé quelque chose qu'on aurait pu peut-être trouver plus rapidement si les responsables politiques amont du projet s'étaient dit que s'il y a un projet, il y a une méthodologie de projet, il y a une technique de conduite de projet. Il faudrait faire passer cette idée. Puisque c'est un séminaire étranger, je voudrais dire que mon côté cocardier en a pris un sacré coup récemment en me promenant à Londres, en voyant le Grand Dôme et en voyant ce qui s'y passe. On a là, je crois, un exemple typique d'un projet qui va s'effondrer avec pertes et fracas, catastrophe au moins aussi grande que celle des abattoirs de la Villette en France. Il faut se demander pourquoi, dans ces pays, qui ont de grands industriels, qui savent conduire de très bons projets (le projet Concorde, le projet Airbus), pourquoi ces savoir-faire qui existent réellement pour un secteur disparaissent dans d'autres. Est-ce que c'est parce que vous communiquez mal ce que vous savez ou est-ce c'est parce que ce que vous savez n'est pas applicable parce qu'on ne réussit pas à le transposer ? Est-ce que c'est parce que le

politique se croit béni du suffrage universel et donc omniscient ? Il y a là un problème réel et un gaspillage d'énergie collective, de savoirs qui sont inutilisés, alors qu'on pourrait facilement les transposer dans d'autres domaines.

A l'inverse, je dirais qu'un projet de loi telle que la loi SRU (Solidarité et Renouvellement Urbains), a pu être fait extrêmement vite parce qu'il a bénéficié d'une méthodologie de projet extrêmement rigoureuse, mise en place dès le début et qui a été suivie avec la plus grande fermeté jusqu'au bout, entre le lieu de la commande politique, le lieu de la conception, les lieux d'exécution (en l'occurrence l'exécution de l'écriture administrative). On voit bien que ces méthodes de projet peuvent, quand elles sont bien mises au point, aller au-delà de la réalisation de bâtiments (par exemple la réalisation de projet politique etc.). Je pense qu'il peut y avoir des développements tout à fait utiles.

Enfin, j'aimerais insister sur la différence entre multiprofessionnalité et inter-professionnalité. Il est clair qu'en France, on a des textes particulièrement corporatistes, particulièrement segmentés. Tous les textes sur l'architecture sont tout à fait spécifiques. Ils essaient d'isoler des professions et des métiers, alors que dans les pratiques, les gens qui réussissent dans ce domaine sont par définition des gens qui ont des pratiques infiniment en avance sur la théorie. Mais, une mauvaise théorie fait perdre un temps considérable sur les pratiques. On voit bien que les pouvoirs publics sont mal structurés pour gérer la multi-professionnalité. Comment travaille-t-on pour qu'un architecte reçoive un contrat d'un maître d'ouvrage ? Et comment fait-on pour que le maître d'ouvrage, après avoir passé son contrat pense de temps en temps à payer l'architecte (parce que c'est le vrai sujet, que l'architecte ne soit pas le premier perdant en cas de faillite), alors que le travail devrait être sur l'interprofessionnalité, en cessant de gérer un feuilletage de compétences et d'éparpillement des capacités absolument redoutable. Je pense que ces réflexions peuvent également se transposer dans la structure même des textes publics au sens large, puisque j'inclus dans ces textes la façon dont les lois se segmentent.

C'est pour cela que je conclurai rapidement en exprimant tout l'intérêt que nous attachons à des structures comme Ramau et à toutes les modalités de travail sur ce thème. J'en profite pour signaler que nous avons le 30 novembre et le 1^{er} décembre à Paris un séminaire sur la formulation de la commande urbaine et architecturale. À propos de son origine, j'avais passé

à Michel Bonnet une commande très simple : il y a dans la loi MOP une formule que j'adore : « le maître d'ouvrage fixe le programme ». Je lui avais demandé ce que « maître d'ouvrage » signifiait, si « fixe » était vraiment « fixe » et ce qu'est un « programme ».

Pour le réseau Ramau, je crois qu'il faut aller vers une institutionnalisation progressive, vous rappeler Euro-Conception, ce qu'avait d'ailleurs été la conclusion de Michel Callon lorsqu'il vous avait évalué, vous proposant de vous regrouper. Si on veut avoir des structurations européennes plus fortes qu'aujourd'hui – j'en profite pour saluer nos amis qui sont venus en dehors des frontières de la métropole – et des rapports européens plus classiques, il faut une structure pour que chacun puisse apporter quelques correspondants étrangers. On aura ainsi ce qui était demandé *in fine*, c'est-à-dire ces lieux intermédiaires qui permettent de dépasser un certain nombre de conflits et qui permettent de croiser les savoirs. Pourquoi pas un GIP ? C'est évidemment une question que l'on posera à la directrice de la DAPA, dès qu'elle aura réussi à émerger de la masse de problèmes quotidiens qui l'attendent. Nous avons un axe sur lequel nous souhaiterions travailler en continuité de ce que le Plan Construction Architecture avait lancé en 1992, des différentes étapes et des différents séminaires, puisqu'on voit que cela progresse. On voudrait donc travailler à la fois en continuité intellectuelle, en approfondissement aux autres professions, en élargissement géographique et en structuration des méthodes dont nous parlons en petit comité. J'espère qu'à la prochaine séance de travail comme celle-là, nous pourrons vous annoncer des orientations à peu près claires et si possible acceptées par tous.

Marielle Riche : Je voudrais déjà dire que c'est avec satisfaction que nous entendons ces deux journées de rencontre, organisées cette année pour la deuxième fois, puisque la politique des réseaux a été initiée par la DAPA, par le bureau de la recherche architecturale et urbaine. Je tiens donc à remercier tous les acteurs de ce réseau et également les organisateurs de cette journée. Je crois très important que les compétences scientifiques issues des diverses formations de recherche qui composent ce réseau, puissent se réunir autour de thématiques communes et de prendre des initiatives fédératives, comme celle-ci, d'organiser un lieu d'échanges, un lieu de débats, un lieu de synergie et de mise en commun et de capitalisation scientifique. Je pense vraiment que le rapprochement des laboratoires et des équipes est une priorité de la structuration du milieu de la

recherche architecturale et urbaine. C'est assez fondamental et ça va assez dans le sens de ce qu'Olivier Piron vient de dire sur l'institutionnalisation. Je pense également qu'il est impératif de garantir un ancrage de toutes les problématiques relatives à l'aménagement de l'espace au sein de la communauté scientifique. Ce n'est pas une évidence absolue et je pense sincèrement que le réseau Ramau y contribue de façon tout à fait substantielle et je le remercie vraiment des travaux qu'il réalise à cet égard. Je ferai, comme Olivier Piron, trois constats, mais j'y ajouterai également trois recommandations ou trois orientations. Les constatations sont toutes positives et ceci va dans le sens de ce que j'avais dit l'année dernière, c'est-à-dire que les investigations du réseau Ramau se situent tout à fait aux alentours immédiats des politiques publiques que nous menons à l'intérieur de la DAPA. En cela, je l'ai dit l'année dernière et je le redis, nous sommes très directement intéressés par cette production scientifique particulière et qui doit en fait nous aider, nous pouvoirs publics, à éclairer l'action que l'on peut avoir vis à vis de tous les professionnels de l'architecture et de l'urbanisme. Je pense notamment aux analyses comparatives à l'échelle européenne, aux études prospectives au niveau national ou encore à des investigations plus ponctuelles qui ont pu être faites. Il existe donc une multitude d'études et de thématiques que vous avez produites, qui sont pour nous vraiment intéressantes en terme de politiques publiques et qui nous aident vraiment dans les orientations que l'on peut prendre par rapport à ces politiques.

Le deuxième point, c'est que Ramau, à mon sens, n'est pas simplement orienté vers les politiques publiques de la DAPA, mais vers les politiques d'une pluralité de partenaires institutionnels et d'administrations de l'État. Cela va aussi dans le sens de notre politique, puisque depuis plusieurs années, nous nous inscrivons dans une logique tout à fait institutionnelle et tout à fait interministérielle des politiques de la ville et de l'aménagement urbain. Je pense donc qu'il est très important que le réseau Ramau puisse tisser une espèce de stratégie transversale de toutes ces questions. Chacun sait que tout ce qui relève de la transformation des espace urbains mobilise un enchevêtrement permanent de procédures, de compétences, d'intérêts divers, qui rendent de plus en plus complexe la chaîne des acteurs sollicités. A cet égard, toutes les stratégies transversales que le réseau a pu avoir, sont aussi tout à fait intéressantes par rapport à l'ensemble des partenaires institutionnels et administrations de l'État qui travaillent sur ces différents points.

Le troisième constat que nous avons pu faire, est que sur les dispositifs et les acteurs relevant du service public de l'architecture et des formes urbaines, vous en avez fait une priorité sur le point du secteur public. C'est une priorité qui est tout à fait normale et qui nous intéresse évidemment au premier chef, mais vous avez enclenché, et c'est ce qui nous intéresse aussi, notamment avec l'axe de réflexion que vous avez en cours avec l'AMO par exemple, toute une réflexion sur le secteur privé de l'aménagement de l'espace. C'est aussi un point très important pour nous, parce que c'est, nous semble-t-il, un des vecteurs socio-économiques tout à fait essentiel du cadre de vie, et c'est ce qui constitue en quelque sorte le quotidien. Vous avez seulement commencé cette réflexion sur ce secteur et je pense que la recherche à faire dans ce domaine est tout à fait immense, mais je vous encourage dans ce sens là parce qu'il est absolument nécessaire d'avoir une réelle prise en compte des architectures de la construction privée. Je crois que c'est tout à fait essentiel.

Ces trois considérations sont un peu dans la ligne, et je vous en remercie, des points que j'avais évoqués l'année dernière, qui étaient donc les points qui nous tenaient à cœur, nous, DAPA, et dans un sens plus large l'État, au sens interministériel. Ce sont donc des constats tout à fait positifs. Au regard de ça, Olivier Piron vient de poser la question institutionnelle. Je crois, il est vrai, comme je l'ai rappelé tout à l'heure, que la structuration de la recherche en matière architecturale et urbaine est absolument indispensable. Elle peut aller au-delà. Je n'ai pas vu les propositions de Monsieur Piron, en ce qui concerne ce que vous avez appelé un GIP ou un GIS, mais nous sommes tout à fait disposés à ce que le réseau Ramau solidifie son aspect institutionnel. Toutefois, je crois qu'il ne faut pas que l'institution l'emporte sur le fond et il faudra bien faire attention, parce que ces constructions juridiques que sont les GIP ou les GIS sont parfois difficiles à manier et je veillerai à cela, mais sur le fond, je partage tout à fait tout ce qu'Olivier Piron a dit tout à l'heure sur la nécessité d'avoir une structuration, notamment par rapport à une ouverture internationale plus forte. Puisque je ne connais pas le projet de Monsieur Piron, je ne sais pas quels partenaires vous comptez nous proposer dans le GIS mais j'y verrais évidemment des partenaires incontournables : le Ministère de l'Équipement, le CNRS...

Olivier Piron : Nous avons un exemple de GIS, celui qu'on a créé récemment dans le domaine du réseau socio-économie de l'habitat. On a pris une

architecture totalement différente d'avant, avec uniquement trois ou quatre partenaires, pas plus, pour qu'il y ait un endroit de décision clair, avec, après, autant de comités d'orientation qu'on le souhaite. Il y a donc des géométries de travail tout à fait différentes et on en est aux échanges verbaux entre participants, pour essayer d'évaluer comment on esquissera différentes géométries de travail qui pourraient servir ultérieurement de base de discussion entre toutes les personnes concernées, sans aucune idée institutionnelle a priori.

Marielle Riche : Ce qui signifie que vous êtes aussi dans l'optique de faire quelque chose de léger, qui à la fois renforce l'aspect institutionnel du réseau Ramau dans une structure un peu plus vaste mais qui ne soit pas non plus dévoreuse de papier et de bureaucratie.

Pour en revenir aux partenaires : le Ministère de l'Équipement, c'est votre affaire, pas la mienne, mais je pense que le CNRS serait un partenaire assez incontournable. Je voudrais aussi insister sur l'université, notamment à l'université de Paris X, puisqu'elle est déjà en partenariat avec certains des laboratoires qui composent le réseau Ramau. Je rappelle quelque chose qui est un peu en marge du réseau, mais c'est toute la politique des écoles doctorales. C'est tout à fait fondamental pour l'enseignement de l'architecture. Je l'avais déjà dit l'année dernière mais je pense qu'aujourd'hui, au point où nous en sommes, il faut que nous allions vers les orientations définies par nos partenaires, Enseignement et Recherche, puisque nous avons maintenant deux ministères séparés. Aller dans le sens des nouvelles orientations qui ont été définies par ces ministères pour les écoles doctorales et aller vers un partenariat vraiment plus fort avec l'enseignement supérieur et la recherche. Pour nous, cela se traduit aujourd'hui par l'accueil et l'encadrement de tous les doctorants dans vos divers laboratoires. On sait bien sûr qu'à terme, il y a le doctorat en architecture et c'est pourquoi ce sont des questions fondamentales, et qu'un partenaire universitaire dans le GIS, en particulier Paris X, me paraît indispensable. Je dis au passage que j'étais hier à une réunion à Matignon (qui n'avait rien à voir avec le sujet Ramau mais c'est un sujet que vous connaissez et qui vous perturbe tous), à propos de la carte scolaire de l'Ile-de-France, où Matignon a donné un accord définitif sur la réforme telle qu'elle est prévue aujourd'hui. À cette réunion interministérielle assistaient les conseillers techniques des deux ministres de la recherche et de l'enseignement supérieur, qui ont vraiment souhaité un

partenariat très fort avec les écoles d'architecture. Autrement dit, tout ce qui a été engagé aujourd'hui, aussi bien sur les DEA, les DESS et l'accueil des doctorants dans nos laboratoires, est vraiment quelque chose que ces ministères souhaitent renforcer. Bien que cela n'ait pas de rapport direct avec Ramau, ça a un rapport direct avec les laboratoires dans lesquels vous êtes les uns et les autres.

Concernant maintenant les trois orientations ou trois demandes par rapport à vos travaux à venir, la première pourrait paraître contradictoire. Cependant elle ne l'est pas forcément puisque votre champ est immense et c'est un peu une remarque d'ordre méthodologique. Il faudrait peut-être une meilleure visibilité en matière de recherche, à côté de toutes les activités informatiques et documentaires, c'est-à-dire que vous distinguiez bien clairement ce qui relève de la recherche fondamentale, de la recherche appliquée, des études, de la réponse aux appels d'offres. Je crois que le réseau gagnerait en fait en lisibilité en individualisant bien ces questions, qui appellent, bien évidemment, des travaux et des réponses différents.

Le deuxième point est d'ordre conceptuel. Il s'agit – ce que vous avez déjà fait un peu – de concentrer également vos recherches sur l'échelle locale des politiques publiques d'aménagement de l'espace. Olivier Piron a évoqué la loi SRU. Vous avez constaté que nous avons eu un déferlement législatif récent : la loi Gayssot sur l'aménagement de l'espace, la loi Voynet sur l'aménagement du territoire et le développement durable, la loi Chevènement sur l'intercommunalité. Ce n'est pas clair mais il est probable que ces textes entraînent des métiers et des activités un peu différents, différemment orientés en matière d'architecture et d'urbanisme. Je pense qu'il y a à la fois une opportunité, pour vous, de travailler sur ces champs là, puisque ces champs sont maintenant ouverts par la voie législative, mais je dirais que pour nous, il y a aussi une nécessité. Je pense que tout cet espace de compétences décentralisées devrait aussi être plus encore un terrain d'investigation du réseau Ramau.

Enfin, la troisième perspective, même si je ne fais qu'enfoncer des éléments que vous avez déjà ouverts, il s'agit de dire, par rapport à ce que vous avez soulevé, ce qui nous paraît le plus important. Il s'agit de tout ce qui concerne les relations entre les professionnels de la recherche et les professionnels de la maîtrise d'œuvre et de la maîtrise d'ouvrage. Je pense qu'il est important qu'il y ait des recherches sur ces thèmes, qui nécessitent, pour y arriver, une collaboration, peut-être davantage inter-disciplinaire. En d'autres termes, ce point là me conduit à penser que le réseau, au-delà des

sciences sociales, doit mobiliser d'autres compétences scientifiques, concernées de près ou de loin par l'aménagement de l'espace architectural et urbain. Je pense aux sciences économiques, aux sciences politiques, à l'histoire. Il s'agit d'une voie sur laquelle vous pourriez réfléchir, à ce stade. Cela permettrait peut-être d'ouvrir le réseau, c'est-à-dire de faire en sorte qu'il ne soit pas endogène mais peut-être plus ouvert. De toute façon, personne n'échappe à l'interdisciplinarité, ni Olivier Piron, ni moi-même, ni les architectes, ni qui que ce soit dans la société d'aujourd'hui. Encore une fois, au-delà de ce que vous faites aujourd'hui, je pense qu'il peut y avoir un axe de réflexion, d'ouverture, d'apport d'autres compétences à côté des vôtres par rapport à cette problématique.

Voilà les perspectives d'orientation et de développement que je voulais vous soumettre et j'attends avec impatience les propositions de Monsieur Piron. A la DAPA, nous suivrons, avec Eric Lengereau, chef de bureau de la recherche architecturale et urbaine, les propositions de Monsieur Piron, avec un œil très critique mais très attentif et certainement très optimiste par rapport à l'avenir du réseau.

Olivier Piron : Je dirais immédiatement que nous n'avons pas de propositions mais des idées de manœuvre, des schémas théoriques, des réunions de travail prévues ou à prévoir. J'ose espérer qu'il y aura des solutions simples mais acceptables.

- Pascal Amphoux
Institut de Recherche sur l'Environnement Construit,
École Polytechnique Fédérale de Lausanne
14 av. de L'Eglise Anglaise CP555 CH1006 Lausanne Suisse
Pascal.Amphoux@epfl.ch
- Christophe Camus
LET – Ecole d'Architecture de Paris La Villette
144 av. de Flandre 75019 Paris
Ecole d'Architecture de Bretagne
ccamus@paris-lavillette.archi.fr
- Olivier Chadouin
ARD – Ecole d'Architecture et de Paysage de Bordeaux
Domaine de Raba 33405 Talence
olivier.chadouin@bordeaux.archi.fr
- Anne-Michèle Donnet
FNAU, syndicat des personnels d'agence
Directrice de l'Agence d'urbanisme de Metz
2 place d'armes 57000 Metz
agurameid@id-nef.fr
- Thérèse Evette
LET – Ecole d'architecture de Paris La Villette
147 rue de Flandre 75019 Paris
tevette@paris-lavillette.archi.fr
- Patrice Godier
ARD – Ecole d'Architecture et de Paysage de Bordeaux
Domaine de Raba 33405 Talence
patrice.godier@bordeaux.archi.fr
- Eric Henry
CRISTO – CNRS
UPMF Grenoble, BP407, 38040 Grenoble Cedex 9
eric.henry@upmf-grenoble.fr
- Sihem Jouini
Centre de Recherche et de Gestion
Ecole Polytechnique
1 rue Descartes 75005 Paris
sihem@poly.polytechnique.fr
- Michel Macary
Président de l'Association Architecture et Maîtres d'Ouvrage –
AMO
5 rue Lemaignon 75014 Paris
- Jean-Pierre Martinon
Université de Paris VIII.
Ecole d'Architecture de Paris Val de Marne
LOUEST. CNRS – UMR n° 7544. CRH – CRESSAC, Ecole
d'Architecture de Paris la Défense

Silvio Melhado	Université de Sao Paolo CRISTO – CNRS UPMF BP47 38040 Grenoble Cedex 9 silviobm@pcc.usp.br
Nathalie Mercier	LET – Ecole d'architecture de Paris La Villette 147 rue de Flandre 75019 Paris
Olivier Piron	Secrétaire Permanent Plan Urbanisme Construction Architecture Arche de la Défense – Pilier Nord 92055 La Défense Cedex 04
Denis Plais	LET – Ecole d'architecture de Lyon BP 170. 69512 Vaulx-en-Velin Cedex denis.plais@lyon.archi.fr
Marielle Riche	Sous-directrice de la formation des métiers de la recherche architecturale et urbaine DAPA, Ministère de la Culture et de la Communication 8, rue Vivienne 75002 Paris
Martin Symes	University of West of England School of Planning and Architecture Cities Research Centre Frenchway Campus Coldharbour Lane BS16 1QY Bristol Grande-Bretagne Martin.Symes@uwe.ac.uk
Guy Tapie	ARD – Ecole d'Architecture et de Paysage de Bordeaux Domaine de Raba 33405 Talence guy.tapie@bordeaux.archi.fr
Christian Thuderoz	Équipe « Connaissance de l'Entreprise et Management », Institut National des Sciences Appliquées de Lyon Centre des Humanités – Bât. 601, 20 av. Albert Einstein 69621 Villeurbanne Cedex
Nikita Tokarev	Ecole d'architecture de Moscou nikto@orc.ru

Résumés

Jean-Pierre Martinon, EAPLD. De Babel au fragment Cet exposé aborde la question de l'interprofessionnalité dans les problèmes qu'elle peut poser en termes de langage (les divers spécialistes de l'urbain, de l'architecture ont des vocabulaires et des approches différents) et de décision (les différents acteurs agissent ou décident sur des échelles de temps différentes). La ville peut alors être perçue ou analysée comme assemblage de fragments par opposition à l'idée de monumentalité cohérente : c'est le cas des vestiges qui ne permettent qu'une lecture ou une interprétation fragmentaire. Puis, en faisant référence à des écrits d'architecte, de démographe et d'historien, l'auteur évoque cet aspect à la fois universel et fragmentaire des processus d'urbanisation, soulignant que ce qui reste des villes antiques ou anciennes (en général des édifices aux fonctions collectives révélateurs des processus de décision) n'est pas forcément à l'image de ce qu'elles furent dans leur globalité, et s'interrogeant sur la production urbaine actuelle, ses caractéristiques et ce qu'elle laissera ou ne laissera pas.

Martin Symes, University of the West of England, Bristol. La durabilité : question multidimensionnelle traversant toutes les opérations Après une brève discussion du développement des sciences architecturales (passage du paradigme des études historiques et stylistiques pendant le premier tiers du siècle au paradigme des études de la technologie de construction dans les années 70, et survivance du paradigme des études de la perception et de la participation des individus dans les processus de conception), cette communication s'oriente vers les paramètres et le paradigme d'un développement durable dont l'auteur propose quatre thèmes d'identification : l'environnement, le futur, l'égalité et la participation des usagers et des autres parties prenantes à tous les processus de conception et de gestion des espaces et des bâtiments concernés. Il aborde ensuite les questions, pour les professions de conception architecturale et urbaine, des conséquences de la modification des processus de conception et de la réévaluation des compétences qu'elle entraîne. Il évoque notamment les conséquences en termes de coopération des professions et d'organisation des opérations, faisant référence à des publications telles que des guides de conception élaborés dans la perspective du développement durable.

Michel Macary, AMO. Une expérience de coordination de grandes opérations En faisant référence à diverses grandes opérations auxquelles il a participé, notamment l'extension du musée du Louvre et le Stade de France, Michel Macary évoque, au travers de différents détails, comment les relations peuvent éventuellement s'établir entre les professions, ici principalement entre l'architecte d'une part et les ingénieurs ou les techniciens d'autre part, pour résoudre les problèmes qui peuvent se poser (ou que l'on doit se poser) lors de la conception. Il peut s'agir d'une question de faisabilité (le toit du Stade de France par exemple) ou de la prévision d'équipements techniques (ventilation par exemple) ou autres dans la conception architecturale. Repoussant le qualificatif de chef d'orchestre parfois attribué aux architectes, il souligne l'importance du rôle du maître d'ouvrage (qui serait en fait le chef d'orchestre) mais aussi des relations de confiance qui doivent s'établir dans la durée (parfois longue) d'un projet, depuis l'éventuel concours jusqu'au chantier en rencontrant des problèmes économiques, culturels et techniques. Dans une dernière partie, Michel Macary évoque l'intervention des utilisateurs dans la conception, ou plus exactement leur prise en compte ; il cite l'ouverture au public du passage Richelieu permettant d'avoir un aperçu sur l'intérieur du musée ou encore la forme ouverte choisie pour le Stade de France en opposition avec celle du Parc des Princes.

Sihem Jouini, CRG, Ecole Polytechnique. Conception et interprofessionnalité dans et hors du projet Après avoir évoqué les importantes mutations des pratiques de conception dans divers secteurs de l'industrie dès la fin des années 80, avec la mise en place de processus transversaux provoquant la transformation des métiers dans l'organisation fonctionnelle, puis la radicalisation de cette tendance vers le développement d'un flux continu d'offres innovantes entraînant une réorganisation de l'avant et de l'après projet, cet article rend compte d'études menées sur les pratiques de projet et les processus de conception dans le bâtiment en confrontant ces pratiques avec celles d'autres secteurs. L'auteur explore la notion d'interprofessionnalité à l'échelle du projet et la coordination qu'elle nécessite, puis examine la question de l'avant projet et de l'après projet. Puis, elle dégage des axes de réflexion et identifie certaines questions qu'il pourrait être intéressant de traiter dans le cas de l'ingénierie.

Patrice Godier, ARD-EABx. Coordination et coopération dans les grands projets urbains et architecturaux en France et en Espagne En analysant l'organisation de grands projets architecturaux ou urbains en Espagne (projet de régénération urbaine à Bilbao comprenant notamment le musée Guggenheim, édification d'un centre culturel à San Sebastián) et en France (aménagement du quartier de Bercy à Paris, construction du Tribunal de Grande Instance de Bordeaux), cet article s'intéresse aux contextes, aux modalités et aux mécanismes d'organisation de la coordination et de la coopération dans la mise en œuvre de systèmes complexes et multi-professionnels. Après avoir évoqué la dimension de ces projets, notamment dans leurs finalités, l'auteur examine les procédures permettant d'organiser à la fois le processus d'ensemble, les relations entre acteurs et les modalités d'intervention, soulignant d'une part l'articulation observable entre niveau global et niveau local (tous ces projets entrent dans le cadre de concours internationaux) et d'autre part les modes de distribution et d'organisation des tâches dans ces projets (délégation de missions, appel à des expertises extérieures, concours d'investisseurs et de concepteurs). Il note ensuite les différences existant entre les deux pays en termes de poids des corporations professionnelles : articulation architecte supérieur / architecte technique en Espagne, partage des prérogatives entre architectes et ingénieurs en France. Ces nuances se manifestent dans divers aspects comme la standardisation, une communauté d'expérience entre les acteurs, un développement nécessaire d'une capacité de négociation, l'appel éventuel à des métiers spécifiques de la régulation dans la conduite de projet. Il évoque enfin les trajectoires ou positions de quelques personnes clés dans ces projets, puis conclut sur le constat que les finalités des projets, les procédures, les capacités des professionnels et les liens informels entre acteurs sont autant de ressources de coordination.

Pascal Amphoux, EPF Lausanne et EAG. Mission Conseil à Lausanne : une expérience d'interprofessionnalité en actes Cet article relate une expérience en cours reposant sur la mise en place d'un service d'informations et de recommandations urbaines auprès des maîtres d'ouvrage agissant à l'intérieur d'un territoire circonscrit (un quartier du sud-ouest de Lausanne). La première partie situe le contexte d'étude et de recherche dans lequel s'inscrit cette expérience : occasion de tester sur un projet urbain concret la pertinence de résultats théoriques et pragmatiques issus de travaux antérieurs et celle de principes de conception négociée, moyen de relance d'un projet de schéma directeur sectoriel et de tester la possibilité de mise en œuvre de nouvelles procédures d'urbanisme ; elle en précise les objectifs et enjeux : formalisation d'une charte urbaine et paysagère outil de référence, développement d'un projet catalyseur, mise en œuvre et expérimentation d'actions et d'instruments de formation,

d'information et de dialogue entre les acteurs ; elle évoque brièvement les approches proposées du territoire. La seconde partie décrit le mode de fonctionnement et le travail de la mission de conseil (composition de la cellule, objet de la mission, prestations offertes, description de la note de synthèse). La troisième partie propose un bilan de l'état d'avancement de la mission (tableau de la diversité des missions, présentation comme un instrument opératoire de « ménagement environnemental », observation d'un processus de légitimation en cours). La dernière partie est une interrogation sur trois sens de l'interprofessionnalité : un sens d'intermédiation (ce que la mission déstabilise), un sens d'intégration / différenciation, la question de la rationalisation et la question des interactions. Il propose ensuite des assertions permettant de définir la confiance, illustrant leur application dans des exemples. Il propose alors divers niveaux de conceptualisation ou de construction du concept de confiance. Il met alors en relation les concepts de conflit, d'intérêt, de coopération et de générosité d'une part avec les divers régimes de confiance que sont la confiance calculée, la réciprocité, la bienveillance et la confiance mesurée. Il applique enfin brièvement cette analyse aux activités de conception dans le cadre d'un système d'acteurs complexe.

Christian Thuderoz, CNRS, INSA Lyon. **Quelques remarques à propos de la notion de confiance** Partant du constat que la question de la confiance n'avait jusqu'à présent pas été traitée par les analystes sociaux, l'auteur examine les diverses approches du monde social qui ont structuré le raisonnement sociologique : le couple intégration / différenciation, la question de la rationalisation et la question des interactions. Il propose ensuite des assertions permettant de définir la confiance, illustrant leur application dans des exemples. Il propose alors divers niveaux de conceptualisation ou de construction du concept de confiance. Il met alors en relation les concepts de conflit, d'intérêt, de coopération et de générosité d'une part avec les divers régimes de confiance que sont la confiance calculée, la réciprocité, la bienveillance et la confiance mesurée. Il applique enfin brièvement cette analyse aux activités de conception dans le cadre d'un système d'acteurs complexe.

Thérèse Evette, Denis Plais, LET-EAPLV, LET-EAL. **Incertitudes et dispositifs de confiance dans l'architecture d'entreprise** Partant du constat simple que les commanditaires d'une opération immobilière (notamment dans le domaine de l'architecture d'entreprise) doivent mobiliser des compétences dont ils n'ont pas la totale maîtrise (conseillers financiers, maîtres d'œuvre architectes ou ingénieurs intervenant comme prestataires de services) et qu'ainsi les acteurs d'une telle opération, clients et prestataires, nouent des relations marquées par une incertitude (qui est par ailleurs commune aux divers marchés de services), les auteurs de cet article se sont intéressés aux relations engagées entre les entreprises industrielles et tertiaires et leurs prestataires lors de la conception de lieux de travail. Faisant référence à une approche du type « économie de la qualité » dans laquelle les phénomènes de confiance jouent un rôle décisif, ils se sont appuyés sur des travaux de recherche sur l'élaboration de la commande de projets architecturaux. Illustrant leur propos par un exemple d'opération industrielle (unité de production des laboratoires Boiron à Messimy dans le Rhône) et un exemple d'opération tertiaire (siège d'Air France à Roissy en Seine-Saint-Denis), ils examinent les incertitudes présentes dans ce type d'opération, celles qui sont inhérentes au projet comme celles qui relèvent de l'activité de l'entreprise elle-même. Ils s'intéressent ensuite aux stratégies déployées pour maîtriser les risques qu'engendrent ces incertitudes, et enfin aux dispositifs de confiance mobilisés dans les processus de conception et à leur articulation à des dispositifs de contrôle.

Olivier Chadouin, ARD-EAPBx. **La confiance comme conséquence. Les conditions de la coordination architecturale et urbaine** Cet article propose d'observer la « fabrication d'un morceau de ville » à partir de la production de la Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) de Paris-Bercy, en s'intéressant plus particulièrement à la mise en place par l'Atelier Parisien

d'Urbanisme (APUR) de la fonction d'architecte coordonnateur comme illustration de la manière dont l'élaboration d'un compromis s'engage sur la base d'une innovation organisationnelle. Après avoir rappelé le contexte du projet, l'auteur décrit brièvement ses éléments constitutifs, notamment une partie habitation, opération reposant sur trois acteurs : une maîtrise d'ouvrage déléguée, des maîtres d'ouvrage en grande partie publics et un « architecte coordonnateur », cette dernière mission constituant précisément une originalité. Outre les questions relatives au fonctionnement de l'organisation, l'auteur cherche également à cerner les conditions de réussite et d'acceptabilité de cette organisation par les divers acteurs de l'opération, et, plus précisément pour la dernière partie de l'opération évoquée, à voir comment peut-être obtenue une certaine harmonisation du bâti tout en conservant un dispositif d'action hétérogène, comment il a été possible d'accorder les voix des différents acteurs de renom en présence (l'architecte coordonnateur est parfois désigné comme « l'arbitre des élégances » ou le garant des « règles de courtoisie ») et au nom de quoi, donc sous quelle forme de coordination (mise en place de fonctions et d'objets), selon quel accord de base autour des enjeux formulés du projet (jusqu'à l'édification d'une façade type), suivant quelle règle du jeu (établissement d'une charte, élaboration de divers documents par l'architecte coordonnateur), quelle distribution des rôles et dans quels rapports de confiance.

Nathalie Mercier, Docteur en médecine et en sciences de l'information et de la communication, Architecte DPLG, LET-EAPLV. **Entre la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre : les censeurs** Issue des travaux d'une thèse, cette communication propose des éléments de réponse et d'analyse à quelques questions telles que : comment font tous les membres d'un jury pour juger en quelques heures de projets ayant suscité des heures de polémiques au sein des groupes de décideurs et mobilisé des professionnels de la programmation et des architectes pendant des mois ? A quelle logique répondent-ils ? Quelle stratégie mettent-ils en œuvre pour décider d'un lauréat ? Après avoir rappelé le contexte de la recherche (concours pour la construction de l'hôpital d'Annecy) et la méthodologie employée pour apprécier le mode de fonctionnement du jury (la spécificité du jury de concours hospitalier est décrite), l'auteur propose une brève revue de la littérature portant sur « les censeurs » dans laquelle les modalités de jugement sont controversées (programme méconnu ou même ignoré, jeu d'influence autour d'un discours, primauté du sentiment sur la raison, choix entre originalité et notoriété, décalage entre critères imposés et critères de jugement) et où sont examinés les modes de compréhension rapide et de choix stratégiques (question des représentations, du lien logique, du rapport entre monumentalité et pouvoir, entre choix affectifs et stratégiques). Après avoir fait état de quelques conclusions de l'étude, elle tente d'ouvrir des voies de réflexion sur les modalités de concours.

Guy Tapie, ARD-EAPBx. **Maîtrise d'œuvre : l'image, vecteur d'identité** En s'intéressant plus particulièrement à l'image que cherchent à se donner les professions de l'ingénierie, cette communication propose une analyse thématique du contenu de divers documents : la presse professionnelle (*La lettre de l'ingénierie*, *La revue de l'ingénierie et du conseil du CICF*, *Economie et construction*, *D'architectures*, *Le Moniteur*), des études existantes à caractère généraliste (type livre blanc) qui exposent un idéal, des entretiens avec des responsables de syndicats professionnels. L'auteur analyse ces contenus pour diverses professions : sociétés d'ingénierie, ingénieurs-conseils, économistes de la construction, architectes. Les éléments développés concernent les compétences ou l'expertise dans les domaines organisationnels, techniques, économiques, mais aussi l'étendue des domaines d'intervention.

Silvio Melhado, Université de São Paulo. **Eric Henry**, UPMF Grenoble. **Management de projet, qualité et compétences des architectes** Après une introduction rappelant le contexte d'organisation des missions de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage, notamment du point de vue législatif, cet article propose une analyse détaillée de la position des architectes et de son évolution. Les auteurs abordent tout d'abord la quête de légitimité des architectes dans un contexte de crise d'identité professionnelle durable (diminution de leur poids économique, baisse du revenu, émiettement de la profession, endettement des agences, etc.) où ils réagissent par des tentatives de modernisation de la profession et des démarches qualité. Ils notent ensuite les divers clivages que connaît la profession et qui sont observables dans les diverses compétences (esthétiques, techniques, de mise en œuvre, de conception et de gestion). Ils analysent la question du processus de conception, notamment dans l'exercice du management de projet qui implique nécessairement la notion d'interprofessionnalité. Dans un contexte de normalisation, ils observent l'évolution sectorielle du management de la qualité et de la position des architectes en France, puis concluent en identifiant les nouvelles compétences et savoir-faire que doivent développer les architectes (stratégie et négociation, communication, leader de l'équipe de conception, capacité de synthèse) et en évoquant la question d'une re-professionnalisation.

Christophe Camus, LET-EAB. **L'architecte : entre le service et l'œuvre** Après avoir évoqué des travaux antérieurs et donné quelques éléments de définition de l'œuvre et du service, notant aussi comment ces deux termes et notions s'opposent, l'objet de cet article est de comprendre l'activité des architectes maîtres d'œuvre à partir précisément de ces deux notions. L'auteur prend comme point de départ les reproches généralement adressés aux architectes par divers interlocuteurs (depuis la littérature comme dans Flaubert en passant par les théories récentes de l'architecture jusqu'aux conseils donnés aux maîtres d'ouvrage). L'auteur tente alors de comprendre les ressorts particuliers du dialogue des architectes avec les clients et usagers de leurs réalisations. En se limitant volontairement au contexte français et à l'exercice de maîtrise d'œuvre, il examine ensuite ce que font les architectes en s'appuyant sur les résultats d'un travail d'observation de l'activité d'une agence d'architecture qui permet de mettre à jour le détournement du service au bénéfice de l'œuvre architecturale qu'entreprennent ses concepteurs. Ayant montré comment les architectes se centrent souvent sur l'objet architectural, en semblant délaissier ceux qui l'habitent ou l'utilisent, l'auteur explique alors ce choix en reconsidérant la question des destinataires de l'architecture en attente de services.

Nikita Tokarev, Ecole d'Architecture de Moscou. **Quelques renseignements sur la situation des architectes à Moscou** Cet article est consacré à l'évolution de la profession d'architecte à Moscou dans les années 1990. L'auteur propose tout d'abord une analyse de la demande et de l'offre des services d'architecture et de la sphère d'activité des architectes, soulignant la segmentation du marché, dressant une typologie simple des origines de la commande et des prestations associées (clients privés individuels ou en société, promoteurs, commande publique municipale ou fédérale) et donnant un aperçu de la population et de l'activité des bureaux d'études. Dans une seconde partie, il analyse l'offre et la demande à l'intérieur de la profession elle-même, commentant quelques statistiques sur la population d'architectes à Moscou et des estimations de leurs revenus, établissant les distinctions et évaluations entre les modes d'exercice de la profession (free lance, salariés d'agences, salariés d'entreprises non architecturales, autres). Du côté de l'offre, il donne un aperçu du système de formation en architecture et de la situation des étudiants en architecture.

Anne-Michèle Donnet, FNAU. Une profession qui s'organise : l'Office Professionnel de Qualification des Urbanistes Après avoir rappelé la démarche ayant abouti à la création du Conseil Français des Urbanistes, cet exposé présente les objectifs de la mission de service public que s'est donné l'Office Professionnel de Qualification des Urbanistes. Elle décrit ensuite les parcours professionnels nécessaires à l'obtention d'une qualification auprès de cet Office et les diverses missions qui doivent avoir été effectuées (par exemple : conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage, réalisation d'études pour l'aménagement du territoire, la planification urbaine, etc., élaboration de directives et de schémas d'aménagement du territoire, de documents d'urbanisme, etc.). Elle décrit alors le processus d'attribution de la qualification. En complément de cet exposé, l'auteur répond à plusieurs questions concernant l'accès à la profession, la formation des institutions mises en place, la prise en compte des formations existantes (instituts d'urbanisme, DESS), la qualification éventuelle de personnes provenant d'autres professions, la pratique de l'urbanisme dans le cadre essentiellement public pour un statut proche du libéral.

Jean-Pierre Martinon, EAPLD. From Babel to fragmentation This article first deals with the question of interprofessionality and with the problems it can raise in terms of language (the different architecture or urban specialists have different vocabularies and approaches) and decision making (different actors act or decide on different time scales). The city can then be perceived or analysed as being an assembly of fragments as opposed to the idea of it having a coherent monumentality: this is the case for relics from the past which only allow a fragmentary reading or interpretation. Then, referring to the writings of architects, demographers and historians, he describes this both universal and fragmentary character of urbanisation processes, highlighting the fact that what remains from antique or ancient cities (generally buildings with collective functions which essentially reveal decision processes) is not necessarily the same as as a whole they were. Considering current urban production and its characteristics, the author then wonders what will remain or not remain.

Martin Symes, University of the West of England, Bristol. Durability: a multidimensional question that crosses every operation After a brief discussion of the development of architectural sciences (from the paradigm of historical and stylistic studies during the first third of the century to the paradigm of building technology studies during the 70s, and the surviving paradigm of studies of perception and of individual participation in the design process), this article deals with the parameters and paradigm of sustainable development. The author gives four themes identified with this last notion: environmentalism, futurity, equality, and the participation of users and other recipients in all the spatial, building design and management processes. He examines, for the architectural and urban professions, the consequences of changes in the design processes and of the re-evaluation of abilities which this entails. More particularly, he examines the consequences in terms of professional co-operation and of operational organisation, referring to publications such as design guides.

Michel Macary, AMO. A coordination experience in the context of large projects With reference to various large projects he was involved in, particularly the extension of the Musée du Louvre and the Stade de France, Michel Macary tells, mentioning different details, how relationship can possibly become established between different professions, mainly here between the architect on the one hand, and engineers or technicians on the other hand, in order to solve problems that may arise (or that must be arisen) during the design phase. These problems can deal with feasibility (the roof of the Stade de France for example) or with the anticipation of technical equipment (ventilation for example) or with others concerning architectural design. Rejecting the name of conductor of orchestra sometimes given to architects, he highlights the importance of the maître d'ouvrage or client (who would be in fact the conductor of orchestra) but also the confidence that must be established all along the (sometimes long) duration of a project, from a possible competition to the building site as economical, cultural and technical problems are faced. In the last part, Michel Macary calls forth the intervention of users in the design or more exactly the taking of users into account. As examples, he tells about the opening of the Passage Richelieu which offers an overview into the museum from the outside, and the shape chosen for the Stade de France in opposition to that of the Parc des Princes.

Sihem Jouini, CRG, Ecole Polytechnique. Design and interprofessionality within side and outside the project This article first describes the important changes which occurred within design practices in various industrial sectors by the end of the 80s, including the implemen-

tation of transverse processes entailing a transformation of the functional organisation of the trades, and then the radicalisation of this tendency with the development of a continuous flow of innovative proposals resulting in a re-organisation of the pre-project and post-project phases. The author then reports studies on project practices and design processes in the building industry with a comparison of these practices with those of other sectors. She explores this notion of interprofessionality at the project scale and the co-ordination it requires, and then examines issues about the pre-project and the post-project. In conclusion, she identifies some matters of interest and brings out lines of thinking concerning engineering.

Patrice Godier, ARD, EABx. Co-ordination and co-operation on large urban and architectural projects in France and in Spain By analysing the organisation of large architectural or urban projects in Spain (urban regeneration in Bilbao including the Guggenheim Museum, building a cultural centre in San Sebastian) and in France (planning the Paris-Bercy area, building a court of justice in Bordeaux), this article deals with the contexts, modalities and mechanisms of co-ordination and co-operation in organisation when implementing complex multi-professional systems. After having listed the dimensions of these projects, particularly in terms of their outcomes, the author examines the procedures allowing the whole process to be organised as well as the relationship between actors and the modalities of intervention, highlighting on the one hand the articulation between local and global levels (all these projects are within the framework of international competitions) and on the other hand the modes of organisation and distribution of tasks within these projects (mission delegation, calls upon external expertise, competition between designers and between investors). Then, the author gives an overview of differences between the two countries in terms of the importance of professional bodies: the articulation between superior architects and technical architects in Spain, the sharing of prerogatives between architects and engineers in France. These differences appear in various aspects such as standardisation, the common experience between actors, the need to develop a negotiation ability, the call upon proficiencies in the field of project management. Finally, the author describes professional trajectories and the positions of some key persons involved in these projects, concluding on the fact that project outcomes, procedures, professional abilities and informal relationships between actors are all resources to be drawn upon in co-ordination.

Pascal Amphoux, EPF Lausanne et EAG. A consulting mission in Lausanne: a current interprofessional experience This article reports the current experience of a mission to implement an urban information and recommendation service for property commissioners acting within a limited area (the south-western area of Lausanne). The first part describes the survey and research context of this experience: the opportunity of testing the pertinence of theoretical and practical results from prior works on a current project and that of testing principles for a negotiated design; the means of re-launching a sectorial master plan project and of testing the possibility of implementing new urban planning procedures. Objectives and stakes are given: the development of a land and urban charter as a reference tool, the development of a catalytic project, the implementation of and experimentation with actions and instruments to promote education, information and dialogue between actors. The article briefly describes the different approaches to land planning. The second part describes the operating mode and work of the consulting mission (members, objective, conditions and resources, synthesis report). The third part reports on the mission progress and the last part raises questions about three possible meanings of interprofessionality: an inter-mediation meaning (what

the mission unbalances), an instrumentation meaning (what the mission helps to foreshadow) and a professionalisation meaning (what the mission may lead on to).

Christian Thuderoz, CNRS, INSA Lyon. **Some remarks about the notion of confidence** The author first states that the confidence issue has not been treated before now by social analysts. Then, he examines various approaches to the social world which have structured sociological reasoning: the integration/differentiation pair, the issue of rationalisation, and the issue of interactions. He proposes statements which define confidence, illustrating their application with examples, and then various levels of conceptualisation or construction of the confidence concept. He relates the conflict, interest, co-operation and generosity concepts with the different regimes of confidence. These are interested confidence, reciprocity, benevolence and restrained confidence. Finally, he briefly applies this analysis to design activities within the framework of a complex actor system.

Thérèse Evette, Denis Plais, LET-EAPLV, LET-EAL. **Uncertainty and arrangements to promote confidence in corporate architecture** Starting from the simple statement that, in the case of a property project, particularly within the corporate architecture area, clients have to assemble professionals with abilities which they cannot completely master (i.e. finance advisers, architects or engineers who intervene by providing their services), and that therefore the actors involved in such a project, i.e. clients and service providers, are establishing relationships which bear the stamp of a degree of uncertainty (this is actually common in various other service markets), the authors have examined relationships established between industrial and tertiary sector companies and their providers during workplace design. Within the framework of an «economy of quality» approach, within which confidence phenomena play a crucial role, they drew on research dealing with the commissioning of architecture projects. Referring to an industrial project (a production unit of Boiron laboratories in Messimy, Rhône) and to a tertiary project (Air France headquarters in Roissy, Seine-Saint-Denis), they examine uncertainties present in this kind of project, those inherent in the project itself as well as those dependent on the company's activity. Then, they discuss strategies which are implemented to control the risks generated by these uncertainties, and finally the confidence arrangements set up in the design process and their articulation with control arrangements.

Olivier Chadouin, ARD, EAPBx. **Confidence as a consequence. Conditions of architectural and urban co-ordination** Based on a case study of the production of the Paris-Bercy ZAC (Zone d'aménagement concerté), this article focuses on the creation of a "co-ordination architect" by the Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR) as an illustration of the way a compromise is built up and based on an organisational innovation. After having recalled the project context, the author briefly describes its various elements, emphasising the housing element. The project relies on three actors: a "maîtrise d'ouvrage déléguée" (delegated client), mainly public "maîtres d'ouvrage" (clients), and a co-ordination architect, this last mission being indeed an originality. Besides questions about the operation of this organisation, the author seeks to identify conditions for success and also for its acceptability by the various project actors. More precisely in the case of the above mentioned housing part of the project, the author tries to see how some harmonisation of the buildings could be obtained while keeping an heterogeneous arrangement in action, and how it was made possible to tune the voices of the famous actors who were present – the co-ordination architect is sometimes named "arbiter of taste" or said to have a "warrant for courtesy rules"; he also tries to specify the terms, that is under which

form of organisation (implementation of functions or objects) or according to which agreement about the project specified tasks are undertaken (up to the building of a sample façade), and to describe the rules of the game (definition of charter, production of various documents by the co-ordinating architect) and the casting, and the kind of confidence relationships.

Nathalie Mercier, Docteur en médecine et en sciences de l'information et de la communication, architecte DPLG. **Between the client and the contract: the censors** Based on thesis, this article discusses answers and analyses questions like: how do all jury members judge, within a few hours, projects that have required hours of discussions amongst decision-makers and have occupied programming professionals and architects for months? What logic do they follow? What strategy do they implement in choosing a laureate? After having recalled the research context (competition for the building of a hospital in Annecy) and the methodology used to study the jury operation (the specificity of a hospital competition jury is described), the author gives a brief overview of literature about "censors" in which judgement modalities are criticised (a brief which is not very well known and even unknown, a game of influence using methods of speech, the prevalence of feeling over reason, a choice between originality and notoriety, the possibility of shifting between imposed criteria and judgement criteria). Then rapid methods of understanding and of making strategic choices are studied (matters of representation, of logical links, relationships between monumentality and power, between emotional and strategic choices). After having given some of the conclusions drawn from this research, the author suggests new ways of questioning competition modalities.

Guy Tapie, ARD, EAPBx. **Construction: the image, an identity vector** Focusing on the image that the main construction professions try to give of themselves, this article gives a thematic analysis of the content of various documents: the professional press («La Lettre de l'Ingénierie», «La Revue de l'ingénierie et du conseil du CICF», «Economie et construction», «D'architecture», «Le Moniteur»), available studies (such as a White paper) which express an ideal. It also reports interviews with leaders of professional bodies. The author analyses the material obtained from different professions: engineering companies, consulting-engineers, surveyors, architects. He focuses on elements such as proficiency or expertise in organisational, economic or technical fields, and also on the extent of the fields in which various professions intervene.

Silvio Melhado, Université de São Paulo. **Eric Henry**, UPMF Grenoble. **Project management, quality and the proficiency of architects** After an introduction reviewing the organisational context of commissioning and contracting missions (maîtrise d'ouvrage and maîtrise d'œuvre), particularly from a legislative point of view, this article gives a detailed analysis of the architect's position and its evolution. The authors first deal with the architects' quest for legitimacy within a context of lasting professional identity crisis (decrease of their economic weight, decrease of income, profession crumbling, agencies running into debt, etc.) in which they react by trying to modernise the profession and its approaches to quality. Then, they observe the various gulfs which can be noticed in the various abilities of the profession (esthetical, technical, implementation, design and management). They analyse issues in the design process, particularly that of project management which necessarily implies interprofessionality. Within a standardisation context, they study the sectorial evolution of quality management and of the architects position in France, and then conclude by identifying the new abilities and know-how architects must develop (strategy and negotiation, communication, design team leadership, synthesis ability) and raise the question of a re-professionalisation.

Christophe Camus, LET-EAB. The architect: between service and work After having discussed prior works and given some elements of definition of work and of service, highlighting how these terms and notions can be opposed, the aim of this article is precisely to understand the building architects' activity through these two notions. The author begins with the reproaches often aimed at architects by those they are dealing with (starting with what can be found in the literature, as in Flaubert for example, continuing with recent architectural theories, and then advice given to those commissioning buildings). The author then tries to understand the particular incentives of the dialogue between architects and clients or the end users of their work. While limiting the survey to the French context, the author studies what architects do using a survey of the activity of an architecture agency, bringing to light the way designers reinterpret services to the benefit of their architectural work. After having shown how architects often focus on the architectural object, seeming to forsake those who live in it or use it, the author then explains this choice by reconsidering the question of architectural clients expectations of services.

Nikita Tokarev, Ecole d'Architecture de Moscou Some lessons learned from the situation of architects in Moscow This article deals with the evolution of the profession of architect in Moscow during the 90s. The author first proposes an analysis of demand and supply in architectural services and of the sphere of activity of architects, highlighting market segmentation, defining a simple typology of commissions and of associated provisions (private individual clients, corporate clients, developers, city or federal public commission), and giving an overview of the technical consultant population and its activities. In a second part, the author analyses demand and supply within the profession itself, with comments on statistics of the architectural population in Moscow and an assessment of their income, defining distinctions between and assessments of practice modes (free lance, agency wage earners, non architectural company wage earners, others). On the supply side, he gives an overview of the architectural education system and of the situation of students of architecture.

Anne-Michèle Donnet, FNAU. A profession which organises itself : the Office Professionnel de Qualification des Urbanistes (the Urban Planners Qualification Professional Office) The author first reviews the approach which resulted in the creation of the "Conseil Français des Urbanistes" (French Urban Planners Council) and then presents the public service mission objectives of the "Office Professionnel de Qualification des Urbanistes". She describes the professional courses required by this Office for obtaining such a qualification and the various missions that must have been performed (i.e. commissioning consulting and advising, land planning studies, urban planning, drawing up of land planning schemes and directives, drawing up of urban planning documents, ...). Then, she explains the way a qualification is awarded. After this exposition, the author answers several questions about access to this profession, the composition of the institutions, the way existing education is taken into account (urban planning institutes, DESS), the possible qualification of people coming from other professions, the practice of urban planning within a mainly public framework with a nearly liberal status...

Déjà paru

Cahiers Ramau 1

Avant-propos

Le secrétariat de Ramau

Ouverture

Olivier Piron

Des objectifs et des orientations pour le réseau

Marielle Riche

Trois raisons pour s'intéresser à Ramau

Thérèse Evette

Présentation du réseau Ramau

Organisations de la conception et de la maîtrise d'ouvrage en Europe

Jean-Michel Dossier

Les enjeux de l'ingénierie en Europe

Bernard Haumont

Etat des questions

La notion de service

Nicole May

Production des services et relation de service : quelques perspectives d'analyse

Compétences et coordination : architecture / ingénierie / urbanisme

Alain Bourdin

Les compétences dans l'aménagement urbain

Jean-Michel Coget

Coordination et gestion de projet

Guy Tapie

Etat des questions

L'unité de service de Ramau

Robert Laugier

Présentation de l'unité de service de Ramau

Rencontres Ramau 2002

Les prochaines rencontres du réseau Ramau auront lieu les 21 et 22 mars 2002 au CSTB 4 avenue du recteur Poincaré, 75016 Paris

Thème : Profils professionnels nouveaux ou en évolution dans la commande, la conception ou la réalisation des projets architecturaux et urbains en Europe



Comité scientifique

Michel Bonnet (Plan Urbanisme,
Construction, Architecture)

Alain Bourdin (IFU – LTMU – UMR 7543)

Michel Callon (Centre de Sociologie de
l'Innovation, Ecole des Mines de Paris)

Christiane Cases (INSEE)

Jean-Michel Dossier (Secrétariat d'Etat à
l'industrie)

Claude Dubar (Université de Saint
Quentin en Yvelines)

Dominique Figeat (Caisse des Dépôts et
Consignations)

Christophe Gobin (GTM – Construction)

Francis Godard (Ministère de la
recherche)

Eric Lengereau (Bureau de la recherche
Architecturale et urbaine, Ministère de la
Culture)

Michel Macary (Association Architecture
et Maîtrise d'Ouvrage)

Philippe Mouton (Observatoire de la fon-
ction publique territoriale)

Robert Prost (Ecole d'Architecture de
Paris Malaquais-LTMU)

Danièle Valabrègue (Chargée de mission
PUCA – DAPA)

Secrétariat permanent

Véronique Biau, CRH-Cressac-UMR 7544,
Ecole d'Architecture de Paris Val de
Seine

Thérèse Evette, LET – UMR 7544, Ecole
d'Architecture de Paris La Villette

Bernard Haumont, CRH-Cressac-UMR
7544, Ecole d'Architecture de Paris Val
de Seine

François Lautier, LET – UMR 7544, Ecole
d'Architecture de Paris La Villette

Guy Tapie, ARD, Ecole d'Architecture et
du Paysage de Bordeaux

Tête de réseau

LET – EAPLV
144 Av. de Flandre
75019 Paris
tél. 01 53 72 84 65 et 64
fax 01 53 72 84 78
mél ramau@archi.fr
site www.ramau.archi.fr

Responsable éditorial Marc Bédarida

Conception graphique
Denis Ducrocq
Révision Estelle Thibault

Reproduit et achevé d'imprimer par
l'imprimerie ISI
à Paris, le 30 11 2001,
pour le compte des Éditions de la Villette,
144 avenue de Flandre, 75019 Paris
Tél.: 01 44 65 23 58
Fax : 01 44 65 23 28
Mel editions@paris-lavillette.archi.fr
<http://www.paris-lavillette.archi.fr/editions>

Dépôt légal
1^{re} édition : décembre 2001
N° d'imprimeur : 20180
N° d'éditeur : 2-903539
ISBN 2-903539-63-4

Imprimé en France