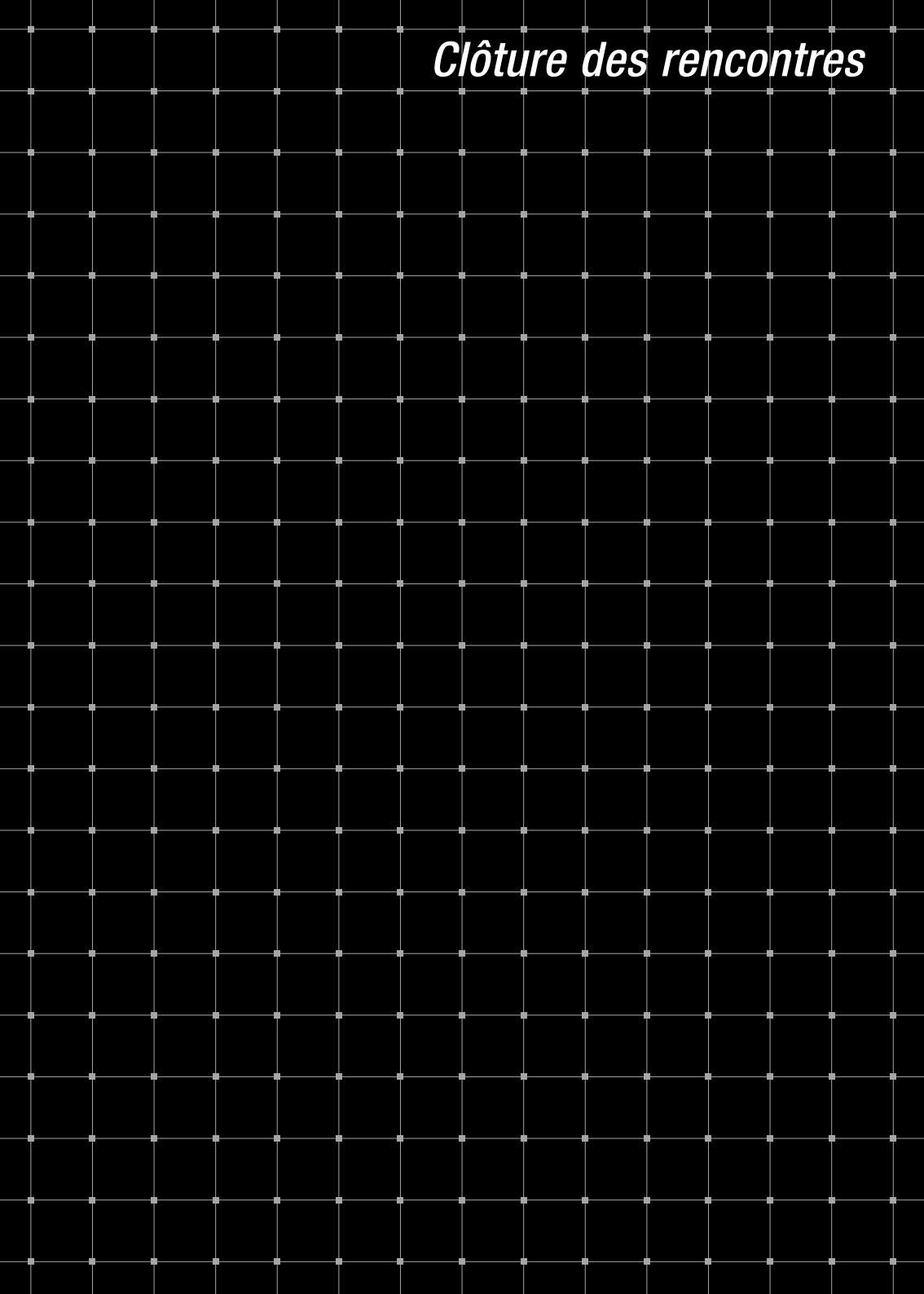


Clôture des rencontres



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 délaisser 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

Editions de la Villette, 2000.

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