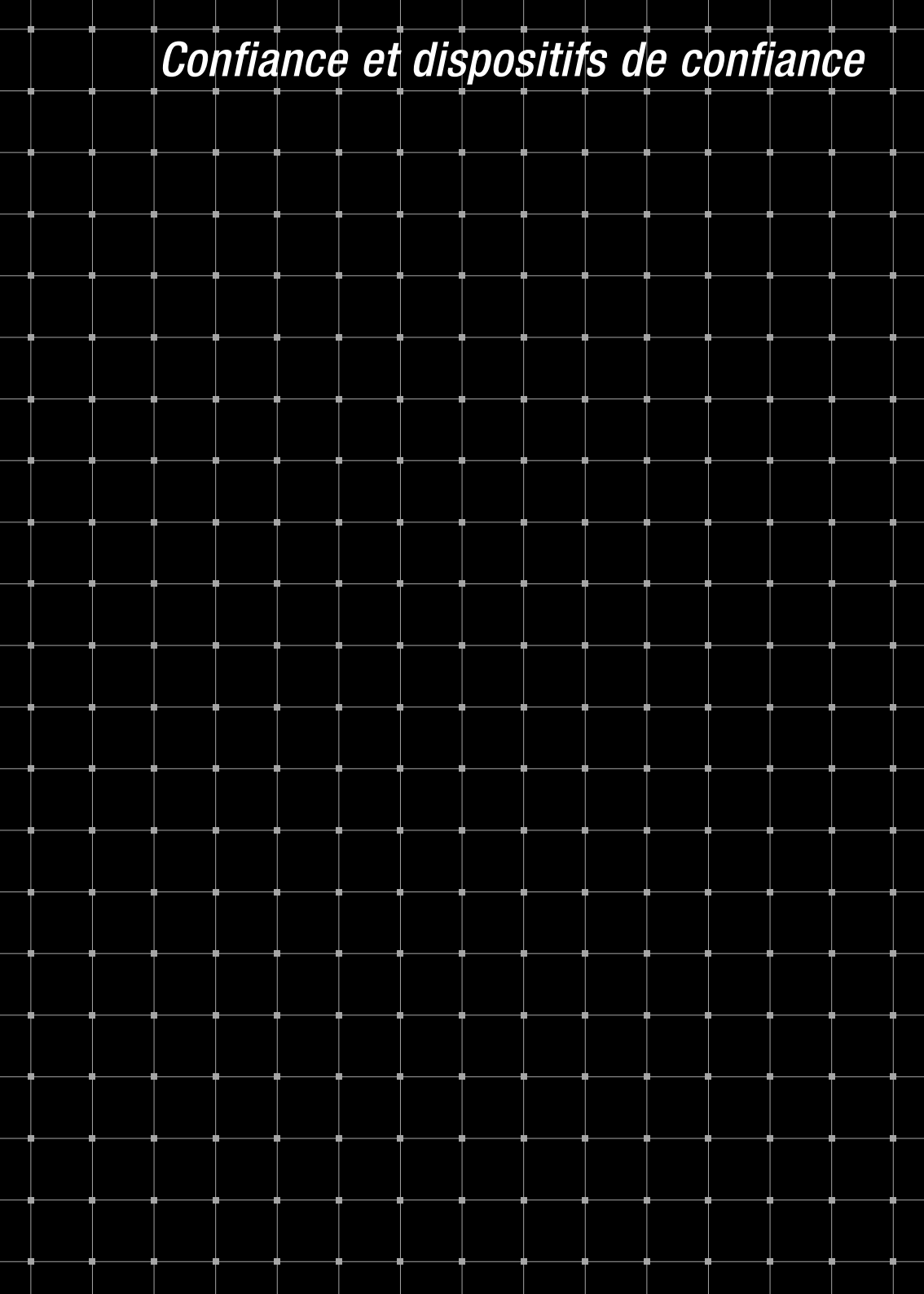


Confiance et dispositifs de confiance



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)

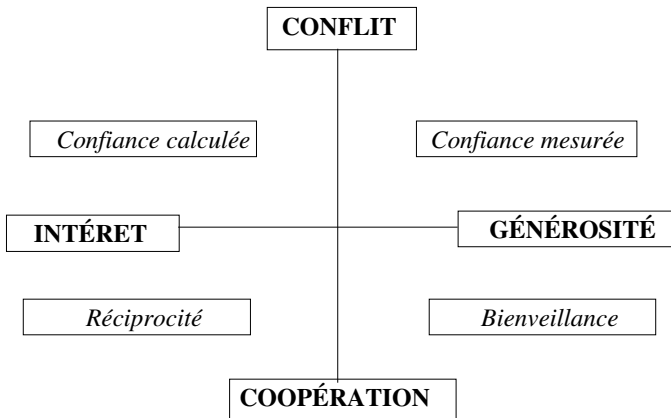


Figure 1

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.
 Martuccelli 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 raccourcement 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.