

*Evolution des compétences
et des professions*

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

Guy Tapie

Management de projet, qualité et
compétences des architectes,

Silvio Melhado, Eric Henry

L'architecte : entre le service et
l'œuvre

Christophe Camus

Quelques renseignements sur la
situation des architectes à Moscou

Nikita Tokarev

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

Anne-Michèle Donnet

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Les ingénieurs-conseils, réinvestir la conception

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Architectes, une stratégie du politique

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Images : jeux d'identité et de différenciations

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

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

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

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

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

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

Notes

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

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

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

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

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

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

6 Cette caractéristique rapproche les ingénieurs conseils des architectes.

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

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

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

Références

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'Usine Nouvelle, 1999, n°2690, juin.

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

1. Introduction

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

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

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

* École Polytechnique - Université de São Paulo (Brésil)

** CRISTO - UPMF Grenoble II (France)

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

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

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

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

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

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

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

2. Une profession en quête de légitimité

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Processus de conception, management de projet et interprofessionnalité

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

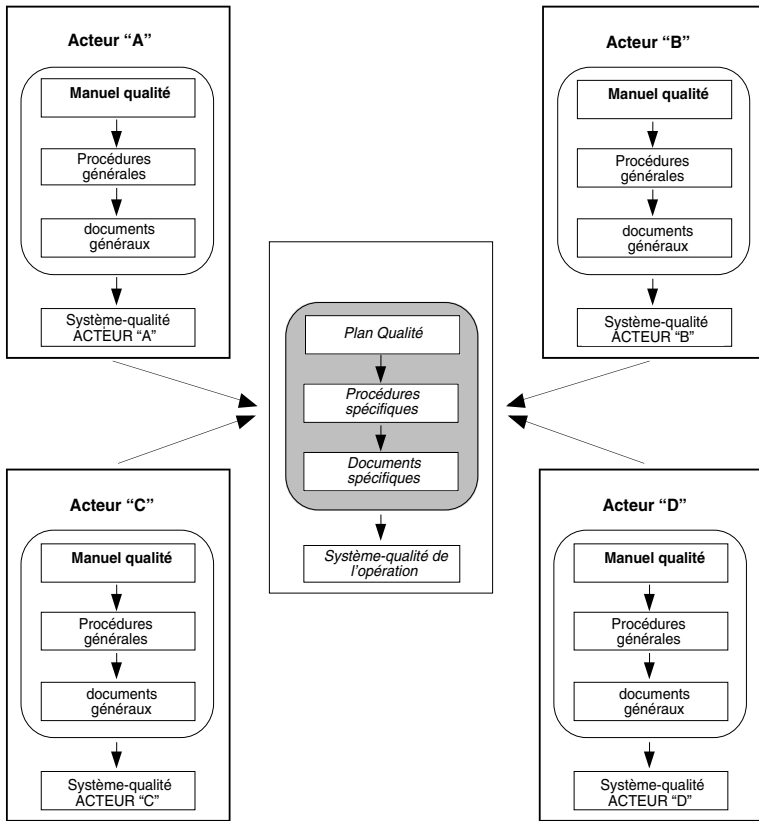


Figure 1

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Conclusions

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Notes

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

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

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

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

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

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

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

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

9 Voir supra.

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

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

Références

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

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

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

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

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

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

Pour ce qui nous intéresse directement, rappelons que des travaux ont montré que les revues d'architecture pouvaient jouer un rôle de légiti-

* LET, Ecole d'architecture de La Villette, Ecole d'architecture de Bretagne.

mation et de diffusion de l'architecture consacrée (Lipstadt et Mendelsohn, 1980 ; Biau, 1999).

Dans sa conception traditionnelle, l'œuvre traverse l'histoire, remporte les épreuves de la critique qui lui permettent d'être distinguée. L'œuvre n'existe pour elle-même qu'à condition d'être quelque peu désignée ou médiatisée ; elle peut aussi rencontrer un public plus large qu'elle contentera (ou mécontentera) ; et enfin, elle existe pour son auteur qui se révèle et se manifeste à travers ses œuvres.

Mais cette conception de l'œuvre, se trouve fortement remise en question par une critique qui s'attaque d'abord à sa théologie et son idéologie. Au XXe siècle, la pensée structuraliste remet en question le sujet créateur. Dans ce contexte, l'œuvre intéresse plus que son auteur. L'œuvre est pensée dans sa relation à d'autres œuvres ou au genre dans lequel elle s'inscrit. Elle est également envisagée dans sa relation avec des « œuvres possibles » sur le modèle de la littérarité. Dégagée de son auteur voire de ses récepteurs, l'œuvre peut être conçue comme un signifiant qui actualise sa picturalité ou son architecturalité comme le rappelle M. Dufrenne. Ainsi, la définition de l'œuvre architecturale qui nous intéressera, parce qu'elle mobilise les architectes, renvoie à un objet immobilier conçu par un architecte et identifié comme appartenant au champ de l'architecture.

La notion de service est tout aussi difficile à définir sinon en termes administratifs ou comptables. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer comment H.A. Simon définit « les organisations prestataires de service » en les opposant aux « organisations productrices de marchandises » et surtout en se focalisant sur l'opposition entre « produire des maisons » et « offrir des logements » (Simon, 1983)². C'est précisément ces « deux versions de la même activité économique » qu'il nous faut essayer de comprendre. Pour cela, il nous faut revenir à une définition générale de la notion de « service » que nous tenterons de transposer au travail des architectes.

S'attaquant à la définition des « relations de service », Jean Gadrey commence par rappeler que la notion est moins fixée que d'autres (relations industrielles, salariales ou marchandes) (Gadrey, 1994). Ce chercheur note que ces relations « se nouent entre des individus et parfois entre des organisations ». Ces relations peuvent être formalisées diversement en fonction des acteurs qui y interviennent ou des registres d'interaction tout en mettant l'accent sur la configuration client / prestataire / problème. Sans entrer dans les détails de cette approche, inspirée par E. Goffman, il est

intéressant de ramener ces formalisations à la situation de production de bâtiment. En effet, dans ce secteur d'activité les relations sont compliquées par la multiplication des prestataires et par l'éclatement de la figure du client (maître d'ouvrage, usager, etc.). Plus globalement, certaines analyses des relations de service s'intéressent aux compétences requises par ce type d'activité. Celles-ci peuvent prendre en compte les compétences relationnelles ou les jeux de pouvoir afin de déterminer leur contribution à l'activité et au professionnalisme des agents. L'enjeu de ces questions est de mettre à jour une compétence professionnelle dédiée aux relations de service.

La relation de service est aussi lue en termes de « coproduction ». Bien que toutes les relations de services ne soient pas assimilables à de la « coproduction » ou de la « participation », cet aspect constitue un point important pour le domaine qui nous intéresse. En effet, la conception architecturale est un service où il faut considérer le client « comme « un facteur de production », influant à ce titre sur la productivité des services » (Gadrey, 1994 citant V. Fuchs, p. 383).

La temporalité de la relation de service est aussi une donnée essentielle. Gadrey insiste sur le fait que cette relation s'inscrit dans la durée par des relances ou des fidélisations. Si les architectes semblent souvent éloignés de ces démarches commerciales, leurs relations de service, organisées autour de la conception de bâtiments, se déroulent néanmoins sur une période temporelle assez longue avec tous les aspects positifs ou négatifs que cela implique. Une relation forte se noue sur une période longue et intense sans qu'elle puisse être pour autant qualifiée de « durable ».

Il apparaît que les relations de service ne se limitent pas aux rapports directs noués entre prestataire et client mais font également intervenir des bénéficiaires plus divers notamment dans le cadre des services publics. L'analyse des relations de service conduit alors à s'intéresser au « processus de « construction sociale » des usagers ou clients » ainsi qu'à « la façon dont l'usager construit ou « cadre » sa demande » (Gadrey, 1994, p. 385). Pour finir, il faut signaler que les relations de service ne se développent pas uniquement pour répondre à des besoins en termes de service mais aussi pour contenter une clientèle solvable (voire pour créer du lien social à destination de populations désaffiliées socialement).

A partir de ces notions d'œuvre et de service, nous tenterons de comprendre l'activité des architectes maîtres d'œuvre. Nous partirons d'abord d'une

revue des reproches généralement adressés aux architectes par divers interlocuteurs. Plutôt que de stigmatiser une prétendue idiotie sociale des architectes (Flaubert), nous tenterons de comprendre les ressorts particuliers de leur dialogue avec les clients et usagers de leurs réalisations. Nous limitant volontairement au contexte français et à l'exercice de maître d'œuvre, nous examinerons ensuite ce que font les architectes en nous appuyant sur les résultats d'un travail d'observation de l'activité d'une agence d'architecture³. Celui-ci nous permettra de mettre à jour le détournement du service au bénéfice de l'œuvre architecturale qu'entreprennent ces concepteurs. Ayant montré comment les architectes se centrent souvent sur l'objet architectural, en semblant délaissier ceux qui l'habitent ou l'utilisent, nous expliquerons ce choix en reconsidérant la question des destinataires de l'architecture en attente de services.

1. Lorsque le service laisse à désirer

La situation professionnelle des architectes peut sembler quelque peu paradoxale. S'il est indéniable qu'ils réalisent ici et là des bâtiments qui remplissent globalement les services qu'on peut en attendre, cette activité ne semble pas s'accompagner d'une reconnaissance automatique de la compétence de ces professionnels de l'architecture. L'architecte semble susciter des jugements ambivalents de la part de ses commanditaires comme de ses partenaires. Sans entreprendre la généalogie de cette mauvaise réputation, nous en tracerons les grandes lignes afin de mieux comprendre ce qui est généralement attendu des architectes (notamment une attente de service).

Déjà ancienne, la mauvaise image de l'architecte tient des idées reçues stigmatisées par Flaubert : « Architectes : Tous imbéciles. Oublient toujours l'escalier des maisons. » Mais cette réputation littéraire continue d'influencer la perception des architectes par leurs clients potentiels ou par les usagers de réalisations architecturales. Cette idée reçue ne stigmatise pas l'étourderie des architectes mais insiste sur leur négligence vis-à-vis des détails ou de l'usage ordinaire de leurs œuvres. Dans cet esprit, plus une construction est identifiable comme relevant de l'architecture plus elle a de chance de négliger l'usage et le service rendu aux usagers. Loin de Flaubert, cette vision est reprise par des théoriciens de l'architecture comme C. Norberg-Schulz qui en font un argument en faveur d'une modernisation de la pratique : « La situation actuelle de l'architecture est confuse

et déconcertante. Les clients se plaignent constamment que les architectes échouent à les satisfaire, tant du point de vue pratique qu'esthétique et économique. » (Norberg-Schulz, 1988, p.11).

Ainsi, la production architecturale est renvoyée du côté de l'œuvre (de la sculpture plus que du bâtiment) produite par un architecte forcément « artiste ». Sans aller jusqu'à se plaindre d'oublis concernant des réalisations, les agents administratifs d'une agence d'architecture que nous avons étudiée (Camus, 1998) pouvaient stigmatiser les différences de mode de pensée et l'incompréhension existant entre les concepteurs et eux-mêmes. Un architecte était ainsi qualifié d'artiste qui ne prend pas la peine de répondre à un client ou au banquier de l'agence alors qu'un autre était réputé oublier les horaires des secrétaires. Ce qui était reproché au premier architecte relevait d'une absence de prise en compte des réalités financières ou du rapport au client-roi⁴. Alors que le reproche adressé au patron de l'agence renvoyait plutôt à une organisation du travail centrée sur le projet où la réalisation doit se faire sans compter son temps et celui des autres. Quelle que soit la légitimité de ces reproches, ils s'appuient sur l'idée que l'architecte se consacre à un projet personnel mené indépendamment de leurs différents partenaires, des banquiers et surtout des clients.

L'architecte, en général, est supposé ne pas s'intéresser à son client ou à son commanditaire parce qu'il se préoccupe d'autres questions. L'hypothèse qu'il remplirait une mission d'intérêt général au profit des usagers de l'architecture, qui ne correspondent pas forcément au client, se trouve balayée par le reproche de ne pas dialoguer avec un public inexpérimenté⁵. Selon ces divers reproches, les architectes ne tiendraient pas suffisamment compte des clients ou des usagers et se consacraient à « l'architecture ». Ce reproche pose évidemment la question de la définition de cette architecture ou de la production architecturale. En faisant appel à une opposition commune entre beau et utile, il semble que ce qu'on reproche aux architectes est de ne pas développer une offre de service et d'imposer une œuvre parfois encombrante.

Il faut noter que cette polarisation sur l'œuvre est fortement liée à la culture artistique de la profession⁶. Pourtant, le résultat de tout cela ne conduit pas automatiquement à une incompréhension généralisée ou une absence totale de coopération entre architectes et clients mais à des relations professionnelles ambivalentes.

Ce reproche est tellement général qu'il se trouve rappelé dans un manuel préparant les futurs maîtres d'ouvrage à gérer au mieux leur projet et leur

relation au concepteur : « Les maîtres d'ouvrage déçus ont, bien souvent, tendance à reporter la responsabilité des imperfections sur l'architecte, bouc émissaire tout désigné qui ne pense qu'à son architecture. D'ailleurs ne dit-on pas que : « les architectes se font plaisir ... » (AMO, p.14). Cet avertissement veut inciter les futurs commanditaires à choisir l'architecte qui sera susceptible de les entendre et de tenir compte de leurs priorités. Consciente de ces difficultés de communication, une société d'ingénierie en fera un argument en faveur d'un partenariat avec certains architectes. Dépendante des architectes pour accéder à certains marchés, cette société défend sa compétence à décrypter les attentes du client et à aider les architectes à bien répondre à ce qui leur est demandé. Par exemple, nous avons observé la manière dont le « commercial » d'une société d'ingénierie stigmatisait les défauts de communication des architectes en rappelant l'entraînement qu'il faisait subir à son architecte afin qu'il sache bien répondre aux demandes des futurs clients et évite de trop leur parler d'architecture (Camus, 1998). Il faut noter que certaines sociétés d'ingénierie sont obligées d'intégrer ce rôle d'intermédiaire dans la démarche commerciale qu'elles entreprennent auprès de leurs partenaires architectes précisément parce qu'elles ont identifié une transformation de la commande. En effet, le client ne cherche plus obligatoirement à se faire construire un équipement mais plutôt à résoudre un problème économique ou social.

Les recommandations du manuel destiné aux maîtres d'ouvrage ou les propos d'un partenaire du monde de l'ingénierie, attirent l'attention sur ce défaut de communication propre à la profession (maîtrise d'œuvre libérale). Cela, même si l'exception vient souvent confirmer la règle : chacun semble chercher et parfois trouver son architecte capable de l'entendre en acceptant de modérer sa passion architecturale. Ces différents protagonistes admettent qu'il existe des architectes sachant communiquer et entretenir une véritable relation de service. Ainsi, ces capacités ne relèvent pas de la profession mais appartiennent à quelques professionnels exceptionnels qu'il faudrait identifier.

Si bien que le petit guide destiné aux maîtres d'ouvrage, précédemment cité, instrumentalise judicieusement cette position lorsqu'il recommande de choisir son architecte en fonction « de la qualité des rapports » établis avec eux, de « leur méthode de travail » et en suggérant de se poser des questions du type : « Communiquent-ils facilement, ont-ils l'habitude de travailler en équipe avec d'autres partenaires ? » (AMO, p.33). La philosophie générale

de cette méthode revient à considérer que pour « donner le meilleur de lui-même et laisser libre cours à son talent, l'architecte a besoin d'avoir en face de lui un interlocuteur qui sache ce qu'il veut et lui fasse partager une certaine idée de son entreprise. » (AMO, p.18). Il va sans dire que ces judicieux conseils vont à l'encontre d'une culture de l'image et de l'œuvre qui caractérise le milieu professionnel de l'architecture.

Que leurs auteurs soient usagers, clients, observateurs ou théoriciens de la pratique architecturale, les différents reproches adressés aux architectes mettent unanimement l'accent sur une inadéquation entre une attente en termes d'usage ou de services et une réponse d'ordre symbolique ou esthétique. L'architecte y est présenté comme un professionnel qui n'entend rien aux questions qu'on lui soumet et qui poursuit ses propres idées architecturales. Cette stigmatisation d'une figure de l'architecte qui n'appartiendrait pas au même monde que les usagers ou les producteurs, semble constituer une idée reçue qui recouvre imparfaitement une réalité sociale plus subtile. En effet, même protégés par un cadre juridique spécifique, il semble peu probable que des comportements de ce type se maintiennent longtemps face à une implacable réalité économique et productive.

2. Le détournement du service au bénéfice de l'œuvre

Les différents reproches adressés aux architectes ne remettent pas en cause la légitimité sociale de l'architecture, ils interrogent les compétences de ces professionnels et notamment les compétences à répondre adéquatement à un client. En effet, les analyses de la collaboration entre un maître d'œuvre et son commanditaire tendent à montrer qu'ils ne parlent pas le même langage et surtout que le concepteur répond toujours à côté de ce qui est demandé. Il est possible de simplifier cette question, en considérant que l'architecte propose une œuvre lorsque le commanditaire se contenterait volontiers d'un simple service.

Mais nous ne pouvons dire, comme le laissaient entendre les secrétaires de l'agence que nous avons étudiée, que les architectes sont incapables de tenir compte des réalités économiques et d'adopter une posture favorable aux relations de service ! La réactivité de l'agence observée dans un contexte de crise de la commande donne au contraire à penser que ses activités sont adaptées à la situation et à la demande.

Cependant, il semble intéressant de revenir sur les activités des architectes dans leur rapport au service. Au cours de l'observation, nous avons pu constater que les concepteurs effectuaient toutes sortes de tâches mais à condition que celles-ci ne remettent pas en question leur posture d'architecte. Ainsi, se consacrer pendant une très longue période à la gestion commerciale et financière d'une agence d'architecture est envisagé comme un moyen de se rendre utile ou de décrocher de nouvelles affaires plutôt que comme un choix organisationnel à plus long terme. L'architecte faisant office de responsable de l'agence ne pourra donc assumer cette position et surtout les tâches qu'elle implique que comme voie d'accès à de nouvelles commandes de maîtrise d'œuvre.

Cette position délicate se trouve résumée dans des détails comme l'usage d'une table à dessin en guise de table de bureau par l'architecte responsable de l'agence. Cet emblème de la conception permet d'indiquer aux clients ou aux partenaires qu'ils ne discutent pas avec un responsable d'entreprise comme les autres mais qu'ils ont affaire à un architecte qui pourra éventuellement s'y référer pour montrer l'état de ses affaires et de son activité.

Si la responsabilité de la gestion de l'agence est une fonction trop symbolique pour pouvoir être confiée à un non-architecte, elle ne doit pas priver celui qui s'y consacre de sa position de concepteur.⁷ Dans une situation de raréfaction de la commande, l'architecte qui l'assume passe plus de temps que de coutume à démarcher d'éventuels clients ainsi qu'à exposer ses compétences et ses références. Il acquiert ainsi une indéniable compétence en matière de relations de service. Mais cela importe peu, il a surtout l'impression de ne plus faire que cela au risque de ne plus être perçu comme architecte. Il lui faut donc réassurer sa position vis-à-vis de ses collègues. Et d'autant plus que certains collègues sont moins exposés à la crise parce qu'ils interviennent sur des missions plus assimilables au service (études, design).

Il est intéressant de souligner qu'à l'intérieur d'une même agence, une certaine concurrence peut s'exercer entre l'activité de production d'œuvres architecturales et l'offre de services moins prestigieuse mais parfois plus rentable. Ainsi, la rémunération de missions de conseil fait vivre l'agence quand la maîtrise d'œuvre n'est plus sollicitée. L'opposition entre ces deux types d'activités est évoquée par un programmiste de l'agence qui explique qu'il effectue des missions que les maîtres d'œuvre dédaignent ou surfacturent ! Dans ce contexte particulier, le principal architecte de l'agence est même conduit à accepter des commandes peu

glorieuses pour contribuer à la survie de son entreprise économique mais avec le secret espoir que cela puisse déboucher sur des commandes d'œuvres architecturales. Dans ces différentes situations, l'architecte légitime ses activités au nom d'une logique de l'œuvre qui le désigne comme architecte. Cette hiérarchie des activités rend insupportable une situation où le déploiement de relations de service n'entraîne pas autant de réalisations de bâtiment. Une offre de services trop importante et autonome signifie un changement d'activité, une perte d'identité professionnelle voire une inacceptable reconversion.

Ces exemples montrent comment la logique de service peut structurer l'activité de l'architecte à condition de se plier à une logique de l'œuvre sur laquelle nous allons revenir. Mais il faut d'abord souligner que la subordination symbolique du service à l'œuvre peut annuler la notion même de service. Pour le dire simplement, l'architecte semble souvent, aux yeux de ses commanditaires et des usagers, préférer son bâtiment sinon l'image qu'on peut en retenir aux attentes des sujets qui l'habitent ou le parcourent. Pour comprendre tout le sens de cette critique qui reprend à son compte quelques idées reçues, il faut considérer le service de l'architecte comme une transformation du problème initial en quelque chose qui soit susceptible de se transposer dans un registre architectural. En effet, l'architecte ne peut pas se faire sociologue ou politicien et les souhaits, les désirs ou les problèmes qui lui sont soumis ne prennent sens dans sa pratique qu'en tant qu'ils sont transmutés en espaces et en formes architecturales. Cette opération peut donner l'impression à certains destinataires que le service serait en quelque sorte faussé. Mais cette impression peut être généralisée à d'autres relations de service qui se caractérisent également par « la façon dont l'agent construit socialement le client ou l'utilisateur, transforme son problème ou ses questions en *cas* (typification), mobilise ensuite des routines, des méthodes » (Gadrey, 1994, p.385). L'architecte n'est donc pas le seul à offrir un service dans lequel le bénéficiaire n'est pas obligé de se reconnaître et de sentir satisfait⁸.

Insatisfaisante ou déstabilisatrice, l'intervention de l'architecte semble différente de celles qui caractérisent la plupart des autres professionnels ou agents sociaux. Il apparaît d'abord que cette intervention matérialise et fixe des usages qui étaient auparavant plus labiles. Ainsi, le service semble détourné puisque ce qui paraissait relever du conseil, de la prestation intellectuelle ou de l'objet virtuel, engage et veille jalousement à sa matéria-

lisation. Enfin, la réalisation architecturale vient transformer la demande souvent collective ou sociale en une création personnelle. C'est dans ce sens qu'on peut parler d'un détournement de service propre à l'activité architecturale⁹.

3. Que faire des destinataires de l'architecture ?

Nous avons vu que l'autonomisation de l'œuvre renforce l'idée d'un service impossible puisque l'architecte semble concevoir un bâtiment habitable et fonctionnel alors qu'il s'intéresse essentiellement à l'image ou à l'architecturalité de ce dernier. En fait, comme l'exprime bien un historien de la discipline : « l'architecture est un art avec ses propres traditions et pas une science, de telle sorte que son intérêt pour l'imagerie est au moins aussi vital que le solutionnement de problèmes pratiques » (Watkins, 1979, p. 16). Et cette tendance enracinée dans l'histoire de cet art, se retrouve dans le mode d'existence contemporain de l'architecture qui met l'accent sur une simulation, aussi exacte et réaliste que possible, de bâtiments et d'aménagements sans que cela ne préjuge en rien de leur éventuelle réalisation. A un tel point que l'objet, bâti ou fini, semble de plus en plus conçu pour faire signe iconiquement, pour produire des images, en plus d'une réalité appréhendable par des sujets humains dans l'espace.

Cette polarisation sur l'image ne doit pas être considérée comme le trait constitutif d'une culture (même professionnelle) mais doit être réinterprétée dans une stratégie de positionnement professionnel et dans une pensée du visuel ou de l'objet.

En effet, le positionnement professionnel des architectes ne semble pas devoir passer par la mise en avant d'une logique de service. Comme nous l'avons vu, ces derniers se méfient de l'affichage de compétences trop générales et trop facilement comparables à celles de leurs partenaires. Et si leur définition du métier d'architecte passe par des formules valorisant la relation de service (« L'écoute des usagers », « Le souci du confort de travail et de vie », dans la plaquette de présentation de l'agence observée) c'est à condition que ces compétences servent une œuvre architecturale (« Cette attention pour les usagers et les usages nous amène à réaliser des architectures belles et cohérentes », dans la même déclaration d'intention : Camus, 1998, p. 63). En effet, c'est cette dernière qui sera reconnue par les pairs et constituera une justification et une légitimation professionnelle définitive dans le champ de l'architecture.

Même les architectes les plus sensibilisés aux questions d'usage doivent tenir compte de la logique du champ architectural dans leurs argumentaires axés sur la compétence. Il s'agit souvent de réintroduire l'objet architectural comme finalité du service. Par exemple, les architectes de l'agence observée décideront d'élaborer une présentation de leur activité centrée sur le service plutôt que sur les réalisations mais en insistant sur les dernières photos d'une œuvre récente ! La prédominance de l'œuvre architecturale rejaillit sur cette tentative de mise en valeur du service.

Comme nous l'avons précédemment montré, l'expression de la compétence des architectes fait souvent appel à la présentation de leurs performances en matière de réalisation architecturale. Cette façon de dire ce qu'on sait faire conduit à masquer le rapport des professionnels à leur activité au profit d'objets dotés d'une autonomie d'action et d'engendrement¹⁰. Ainsi, les architectes ne disent pas vraiment ce qu'ils ont fait de spécifique dans tel ou tel bâtiment mais signalent indirectement les qualités de cet objet architectural (Camus, 1996). Cette manière de dire ce qu'on fait tient à la double allégeance des architectes à la logique de service et surtout à celle de l'œuvre. Position qui donne l'idée que les architectes ne sont pas choisis parce leurs clients ou leurs commanditaires les jugent compétents mais parce qu'ils semblent désignés comme tels au moyen d'un effet du champ architectural.

Stratégique, cette valorisation par les architectes d'une œuvre qui est souvent un objet, remplit également une fonction conceptuelle (Conan, 1990 ; Boudon, 1992 ; Jeantet, 1998). Ces manipulations de l'objet architectural simulent le rapport au client et le service en les intégrant au travail de l'œuvre. Autrement dit, la logique de l'objet n'est pas seulement une vue de l'esprit des architectes mais découle bien d'un système de production particulier qui met l'accent sur le pouvoir symbolique de l'architecte et de l'espace.

Bien que symbolique, cette logique détermine l'activité concrète des maîtres d'œuvre à différents moments du processus de production de l'architecture. Elle joue notamment un rôle essentiel dans la détermination des architectes à exploiter tous les aléas de la réalisation d'un bâtiment pour en améliorer la forme et assurer une continuité du service.

Par exemple, nous avons pu observer comment les architectes d'une agence étudiée réagissaient aux exigences de leur client. Dans un contexte de détérioration des relations avec ce dernier, les maîtres d'œuvre acceptaient d'organiser une visite improvisée du chantier aux membres du conseil

d'administration de l'entreprise commanditaire parce qu'ils pensaient pouvoir restaurer une relation de service autour du bâtiment. En outre, cette présentation au client d'un bâtiment en cours de construction permet une mise scène de l'œuvre architecturale. Si l'état d'avancement du chantier ne laisse voir que la structure en béton du bâtiment dans laquelle ont été disposés quelques échantillons (faux plafonds, fenêtres, etc.), il permet aux architectes d'organiser un parcours et de préparer une description montrant ce qui n'est pas encore visible sur le terrain. Toute cette préparation fait voir aux usagers le futur bâtiment et ses détails architecturaux essentiels aux yeux des professionnels.

Nous comprenons à partir de cet exemple comment le maître d'œuvre utilise l'objet architectural pour répondre aux exigences de son client. C'est parce que cet objet, immobilier pour les uns ou technique pour les autres, est une œuvre pour les architectes, qu'ils s'en préoccupent autant. Cette relation à une œuvre rend plus acceptable l'exigence des clients et la mobilisation presque sans limites des architectes. Cette situation compte également dans une dynamique d'amélioration de la qualité puisque l'architecte s'y envisage toujours comme un auteur responsable de ce qui se fabrique parfois sous la contrainte de décisions de ses partenaires, de défaillances de certaines entreprises de construction ou des difficultés financières du client. Mais cette implication de l'architecte vis-à-vis de sa réalisation n'est pas valorisée comme service, parce qu'elle ne répond pas obligatoirement à une attente formulée par le commanditaire voire parce qu'elle semble s'enfermer dans un langage codé que ne partage pas le client.

Ce conflit des attentes se retrouve d'ailleurs au centre de l'agence étudiée. Dans ce cadre, programmeur et architecte s'opposent sur les manières d'évaluer des opérations architecturales produites en commun. Se situant plus facilement du côté du service, le programmeur privilégie la modularité d'une réalisation qui intéresse plutôt le maître d'œuvre dans sa dimension formelle et plastique. A propos d'une autre opération, l'architecte excuse les renoncements opérés à partir du projet initial, qu'il attribue à une compression de budget, alors que le programmeur pense qu'on peut faire de la bonne architecture quel que soit le budget. Les deux concepteurs interviennent à des niveaux différents et évaluent de manières différentes le produit de leur travail. Il est légitime que le programmeur, qui est aussi architecte d'intérieur, privilégie l'adaptation à l'activité et le fonctionnement des espaces, alors que l'architecte s'intéresse à un objet d'ensemble dans ses aspects visuels. On notera qu'il est plus facile au programmeur d'isoler

des portions d'un projet qui sera d'un seul bloc pour l'architecte. Ce conflit des évaluations fait ressortir tout l'attachement des architectes à un objet architectural total. Quels que soient les aléas de sa conception et les aventures de sa construction, l'objet conçu par l'architecte constitue une œuvre plutôt qu'un ensemble de réalités séparables.

Constitutive d'une mythologie aussi bien que d'une culture professionnelle, la polarisation sur l'œuvre présente l'avantage de concrétiser le travail effectué en déplaçant et en simulant la relation de service. Cette position particulière des architectes interroge la notion de service, puisqu'elle lui substitue un objet architectural censé répondre en soi à l'ensemble des demandes du commanditaire. On comprendra que cette solution n'est pas forcément du goût de tous les clients qui ne sont pas toujours sensibles à l'architecture ou à son image et peuvent attendre un service identifié dans un dialogue avec les professionnels en plus de la qualité générale du bâti. Il faut aussi à redéfinir la relation fortement personnalisée qui s'établit entre l'architecte et son commanditaire. Cette relation apporte, dans le meilleur des cas, un surcroît de responsabilité et d'engagement mais sa personnalisation suscite également les reproches traditionnellement adressés aux architectes. Il faut s'interroger sur la productivité d'un engagement qui ne se rend pas suffisamment explicite.

Dans un texte venant en conclusion d'une série de séminaire sur les projets architecturaux et urbains, Michel Callon pose la question des services d'une manière assez proche de ce que nous avons voulu faire (Callon, 1998). Discutant les thèses de l'ingénierie concourante (Midler, 1998), cet auteur relève deux définitions de la notion de service. La première renvoie à la Comptabilité Nationale et ne s'intéresse pas au fonctionnement spécifique de ces activités alors que la seconde se construit sur l'opposition entre produit et prestation de service soulignée par H.-A. Simon. Cette opposition permet de mettre à jour une tendance propre aux économies occidentales avancées où le développement des services se ferait en remplacement de la production manufacturière. Dans ce contexte, nous comprenons qu'il soit tentant pour les architectes de présenter une pratique moderniste fondée sur la logique de service. Pourtant, s'appuyant sur une lecture minutieuse de la pratique architecturale et sur les analyses plus globales prônées par la sociologie de l'innovation, M. Callon insiste sur « une évolution d'ensemble qui conduit à une intrication de plus en plus forte, de plus en plus serrée des activités qui relèvent de la production manufacturière et des activités qui relèvent de la prestation de service » (Callon,

1998, p. 208). Comme nous l'avons montré, cette hybridation du produit et du service est donc familière aux architectes bien que ces derniers aient plutôt tendance à transmuter le produit en œuvre au prix d'une certaine sacralisation qui intervient dans ce que M. Callon propose de rattacher à une « économie de la qualité ».

Comme le montre cet auteur, cette qualité ne repose pas sur une transaction qui n'engagerait que deux partenaires (le client et le prestataire) mais convoque un tiers qui peut être un certificateur ou, le plus souvent, un réseau social et politique plus étendu. Ainsi, cette problématique renvoie à la discussion politique des choix architecturaux comme à la constitution d'un milieu critique favorisant les « créations légitimes » et permettant que les usagers s'y reconnaissent.

Nous avons montré que certains architectes savaient valoriser la relation de service et insister sur le rôle de l'œuvre, non pas comme forme définitive ou omnisciente mais comme moyen d'engager la discussion de façon constructive. Cette relation de service tendant vers une œuvre constituée donc une solution à explorer et à analyser.

Notes

1 Effectuant la conception d'un projet d'architecture et éventuellement la surveillance des travaux. (Pour plus de précisions : Trottier, 1997 ; Haumont, 1999).

2 « Une maison est une marchandise tangible qui peut être fabriquée et répartie à travers les mécanismes traditionnels du marché ; le logement est un faisceau de services offerts par une résidence insérée dans un voisinage comprenant des écoles, rues, boutiques et un réseau d'interactions sociales entre les habitants. » (Simon, 1983, p.261).

3 Cet article s'appuie sur une étude de terrain effectuée sous la forme d'observation participante au sein d'une agence parisienne consacrant depuis une dizaine d'années une part importante de son activité à l'architecture d'entreprise et à l'aménagement d'espaces de travail. Cette agence est un regroupement d'associés spécialisés dans différents domaines (architecture, architecture intérieure, ergonomie, design, programmation). Ces associés se distribuent au sein de deux entités relativement indépendantes sur un plan économique qui ont en charge des activités d'architecture (conception et aménagement de bâtiment) ou de conseil (programmation, assistance à la maîtrise d'ouvrage, aménagement intérieur, etc.). Au sein de cette agence nous avons pu conduire une observation qui retient plusieurs choses : l'activité ordinaire et la vie normale d'une agence d'architecture ; le travail conceptuel tel qu'il se manifeste ou qu'il se donne à voir dans son immédiateté et sa matérialité ; les échanges, les discussions et les négociations qui se déroulent à partir des objets architecturaux (Camus, 1998).

4 Voir les définitions du Client et Client-roi (Etchegoyen, 1994).

5 Il y aurait donc un dialogue de sourds entre les architectes qui s'enferment dans leurs préoccupations et un langage forcément codé quand : « Le public comprend difficilement que des problèmes tels que les relations entre les techniques et la forme ou entre la forme et la fonc-

tion sont réellement importants. Du moment qu'une maison ressemble à un prototype apprécié, et n'est pas trop chère, le problème du profane est résolu. » comme le souligne justement un théoricien de la discipline (Norberg-Schulz, 1988, p.19). C'est cette même incompréhension qui incite un sociologue de l'architecture à railler l'attitude de certains concepteurs : « On regrettera certainement que l'habitant ne soit pas prodigue de dissertations sur les sensations pures ; et il ne manque pas d'architectes pour réclamer du peuple davantage de culture architecturale. On comprend mieux l'articulation rhétorique qui sous-tend cette requête : si le public était mieux informé, mieux éduqué surtout, il comprendrait mieux nos intentions, il vivrait mieux notre architecture. » (Raymond, 1984, p.244-245) Ce renversement de position qui demande au public d'apprendre l'architecture pour s'en servir vient caricaturer une posture des professionnels.

6 Ainsi, C. de Montlibert (1995) décrit le système de valeur des architectes qui les incite à privilégier un esprit artiste plutôt que de développer une mise en valeur systématique de ce qu'ils font. Plus encore, cet état d'esprit conduit les architectes à se méfier de tout ce qui ressemble de près ou de loin à l'affichage d'une position de gestionnaire ou de chef d'entreprise (Moulin, 1973 ; De Montlibert, 1995, p.56). Faisant un détour par les États-Unis, emblématique d'un certain pragmatisme professionnel, une enquête fait apparaître que la qualité professionnelle mise en avant par les architectes est presque unanimement la dimension artistique et la créativité. En renforcement de cette tendance, la mobilité professionnelle des architectes est largement motivée par la recherche de plus d'art et de créativité (Blau, 1984, pp.46-49). Mais comme le souligne cette sociologie de la pratique architecturale américaine, les architectes sont dans une situation paradoxale qui consiste à valoriser une dimension esthétique qui ne profite qu'à un petit nombre d'élus (des médias et de l'architecture reconnue) en laissant de côté un grand nombre de travailleurs de l'architecture qui ne bénéficient même pas d'une aura comparable à celle des artisans (Blau, 1984, p.49-50). Encore une fois, il apparaît que cette valorisation de la créativité a des effets pervers puisque face à ces aspirations des professionnels de l'architecture, l'analyse des attentes des clients vis-à-vis d'un bâtiment montre qu'aux États-Unis, comme ailleurs, ce ne sont pas les aspects formels ou esthétiques d'un objet architectural qui sont valorisés, mais plutôt ses potentialités en termes d'usage et de qualités sociales (Blau, 1984, p.85) qui sont eux négligés.

7 Ces observations confirment les constats de R. Moulin (Moulin, 1973) et de C. de Montlibert (Montlibert, 1995) concernant l'ambivalence des architectes vis-à-vis des aspects économiques et gestionnaires de leur pratique. Mais ces sociologies de l'architecture s'arrêtent plus ou moins à cette interprétation en classant cette manière de penser du côté de l'idéologie, des représentations ou de la culture d'une profession qui serait en contradiction avec ses pratiques ou ses nécessités.

8 Les défauts de l'administration ou de divers services sociaux sont aussi analysables dans ces termes (Weller, 1994).

9 Ce détournement de service que stigmatisait Umberto Eco : « C'est dans ce sens que l'on peut dire que l'architecture est un service ; non pas au sens qu'elle donne ce qu'on attend d'elle mais bien parce que, pour donner ce qu'on n'attend pas d'elle » (Eco, 1968, p.299-300).

10 Erwin Goffman a pu en généraliser le principe de la manière suivante : « lorsque dans une interaction l'acteur présente un produit à d'autres personnes, il a tendance à ne le leur montrer que dans sa forme finale et à se faire juger en fonction d'une matière finie, polie et emballée [...]. Dans d'autres cas, l'on cachera essentiellement le long et fastidieux travail solitaire qui a précédé. » (Goffman, 1973, p.48)

Références

- Architecture et Maître d'Ouvrage (AMO), s.d, *Construire un bâtiment. L'art et la manière*, Paris.
- Biau V., 1999, « Marques et instances de la consécration en architecture », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3, novembre.
- Blau J.R., 1984, *Architects and firms. A sociological perspective on architectural practice*, MIT Press, Cambridge.
- Boudon P., 1992, *Introduction à l'architecturologie*, Dunod, Paris.
- Callon M., 1998, « Rapprochement possible entre les activités de service et les pratiques architecturales », *Les pratiques de l'architecture : comparaisons européennes et grands enjeux*, Ministère de l'Équipement / PUCA, Paris.
- Camus C., 1996, *Lecture sociologique de l'architecture décrite. Comment bâtir avec des mots ?*, L'Harmattan, Paris.
- Camus C., 1998, *A la recherche de l'architecture. Observation participante d'une agence d'architecture*, Laboratoire Espaces – Travail, Paris.
- Camus C., 1999, « Dire le faire. Présentation d'architectes ou présentation d'œuvres ? », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3, novembre.
- Chiapello E., 1998, *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*, Métailié, Paris.
- Conan M., 1990, *Concevoir un projet d'architecture*, L'Harmattan, Paris.
- De Montlibert C., 1995, *L'impossible autonomie de l'architecte. Sociologie de la production architecturale*, Presses Universitaires de Strasbourg, Strasbourg.
- Dufrenne M., 1985, « Œuvre d'art », *Encyclopaedia Universalis*, Paris.
- Etchegoyen A., 1994, *Le pouvoir des mots*, Dunod, Paris.
- Eco U., 1972, *La structure absente. Introduction à la recherche sémiotique*, Mercure de France, Paris.
- Gadrey J., 1994, « Les relations de service et l'analyse du travail des agents, Note de recherche », *Sociologie du travail*, n°XXXVI 3/94, pp.381-389.
- Goffman E., 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne. 2. Les relations en public*, Minuit, Paris.
- Haumont B., 1999, « Être architecte en Europe », *Les Cahiers de la recherche architecturale et urbaine*, n° 2/3, novembre.
- Jantet A., 1998, « Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du Travail* n°3/98, pp.291-316.
- Lipstadt H., Mendelsohn H., 1980, *Architectes et ingénieurs dans la presse. Polémique, débat, conflit*, CORDA / IREAU, Paris.
- Midler C., 1998, « Nouvelles dynamiques de la conception dans différents secteurs industriels : quels enseignements pour le Bâtiment ? », *Les pratiques de l'architecture : comparaisons européennes et grands enjeux*, Ministère de l'Équipement / PUCA, Paris.
- Moulin R. (d.), 1973, *Les architectes*, Calmann-Lévy, Paris.
- Norberg-Schulz C., 1998, *Système logique de l'architecture*, Mardaga.
- Raymond H., 1984, *L'architecture, les aventures spatiales de la Raison*, CCI-Centre Georges Pompidou, Paris.
- Simon H.A., 1983, *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.
- Trottier M., 1997, *La maîtrise d'œuvre en Europe : missions et rémunérations*, Plan Construction et Architecture, Paris.
- Watkins D., 1979, *Morale et architecture aux 19e et 20e siècles*, Mardaga.
- Weller J.-M., 1994, « Le mensonge d'Ernest Cigare. Problèmes épistémologiques et méthodologiques à propos de l'identité », *Sociologie du travail*, n°XXXVI 1/94.

Nikita Tokarev* Quelques renseignements sur la situation des architectes à Moscou

1. Introduction

« En URSS avant la Perestroïka, la plupart des activités professionnelles étaient soumises à l'État, qui contrôlait entièrement le fonctionnement social et économique des pratiques professionnelles. La profession d'architecte était construite sur le modèle du fonctionnariat : les architectes, comme la plupart des autres professions intellectuelles spécialisées, étaient des fonctionnaires de l'État. L'État et ses organes étaient les seuls et uniques commanditaires de tout ce qui avait trait à l'architecture, l'habitat, l'urbanisme et l'aménagement du territoire ».

Telle est la caractéristique de la situation avant 1989-1990, donnée par E. Voznessenskaïa (1996 ; 1997). Suite à l'évolution capitale de la vie économique et politique en Russie, ces dix dernières années, l'activité professionnelle des architectes est devenue (redevendue) un des domaines de l'activité économique, une part du marché des services d'architecture. On peut parler d'une désétatisation de la profession. Ceci a beaucoup influencé la structure de la profession, la situation sociale et politique des architectes et a imposé de nouvelles exigences vis-à-vis de la formation professionnelle. Par conséquent, l'objectif de cet article est le suivant : présenter d'une manière générale la situation de la profession d'architecte à Moscou dans le contexte du marché (équilibre de l'offre et de la demande). L'évolution des aspects sociaux, culturels et esthétiques, qui mérite une étude particulière, n'est pas discutée dans le cadre de ce texte. Ce problème a été envisagé sous deux aspects :

1/ La demande – la vision de l'extérieur. Un champ d'action des architectes, une demande de services architecturaux, une segmentation du marché en fonction de la catégorie des clients, des bureaux d'étude et une gamme de services proposée.

2/ l'offre – la vision de l'intérieur. Une demande et une offre interne à la profession (le marché des employés d'architecture), la spécialisation des architectes, un modèle de professionnel, le rapport entre la formation professionnelle des architectes et les exigences du marché.

* École d'architecture de Moscou.

Pour ce travail on a utilisé les données statistiques de l'Association des Architectes de Moscou (AAM) et les résultats d'enquêtes réalisées de mars à mai 1998 : une enquête auprès des architectes praticiens (230 entretiens), une enquête par téléphone auprès des agences d'architecture (environ 70 agences), une enquête auprès des étudiants de cinquième et de sixième année de l'École d'Architecture (110 réponses), ainsi que des données de presse et de publicité¹. Concernant la situation actuelle, on s'est appuyé sur les résultats de l'enquête de la revue *Projet-Russie* (1260 architectes licenciés de Moscou et d'autres régions de la Russie ont participé à cette enquête en 1999-2000) (*Projet-Russie*, 2000).

Des informations très importantes sur la situation des architectes ont été obtenues grâce aux travaux d'Elena Voznessenskaia (1996 ; 1997). Nous nous sommes également basés sur des informations concernant la situation des architectes à l'étranger – en particulier en Europe Occidentale (France, Allemagne, Suisse, Espagne). Du fait de la restriction des possibilités de recherche, les résultats des enquêtes ne peuvent être considérés comme plus ou moins représentatifs que pour Moscou et ils indiquent plutôt une tendance. Des conclusions plus définitives devront être basées sur des recherches approfondies.

2. La demande et l'offre des services d'architecture, la sphère d'activité des architectes

2.1. La segmentation du marché, l'estimation de la demande Le marché des services d'architecture est directement lié à celui de la construction. Ces trois à cinq dernières années, Moscou ainsi que sa région connaissent un essor considérable de la construction. Cela concerne tous les domaines du marché : de la construction municipale, largement représentée à Moscou (construction de logements et de grands projets au centre de la ville), à la construction individuelle (rénovation et reconstruction d'appartements, construction de maisons individuelles en banlieue). De ce fait, les services d'architecture sont très recherchés. Ultérieurement, en parlant du marché d'architecture et des architectes, nous aurons en vue tous ces différents types de projets et de conception d'architecture et tous les services qui leur sont nécessairement liés.

Au total le marché d'architecture à Moscou est assez développé. La majorité des bureaux d'études font de la publicité dans la presse. Il existe plus d'une dizaine de revues, orientées tant vers les professionnels que vers les clients.

Des concours et des expositions sont souvent organisés. La plupart des architectes (49 %) estiment que la situation générale de leur profession est positive (en ce qui concerne les perspectives, le prestige de la profession, la rémunération du travail), tandis que 35 % d'architectes la considèrent comme insatisfaisante. Le marché est différencié, des groupes de clients avec leurs demandes spécifiques se sont nettement formés, ce qui suscite, en retour, une spécialisation des architectes. De ce fait, la demande peut être estimée, tant du point de vue du nombre de commandes que de leur coût. Il apparaît que pour les architectes qui exercent la pratique privée, le premier paramètre – le nombre de commandes – est le plus important.

D'après le nombre de commandes, les groupes essentiels de clients peuvent être classés du plus grand au plus petit. Ci-dessous on peut voir une liste approximative des services demandés par chaque segment du marché.

– Pour les clients privés (appartements, maisons individuelles) : les services de designer (l'assortiment de meubles et d'équipement), les conseils sur l'aménagement intérieur, le projet architectural, le permis de construire. Les services de maîtrise d'œuvre de réalisation et de conseil à la maîtrise d'ouvrage sont plus rarement demandés.

– Pour la clientèle de sociétés – c'est-à-dire les sociétés de commerce privées construisant des bâtiments pour leurs propres besoins (design de l'équipement et architecture d'intérieur, bâtiments temporaires, bureaux et bâtiments industriels) : les conseils de programmation, les projets d'aménagement intérieur, les projets des bâtiments (architecture et ingénierie) et le permis de construire, la maîtrise d'ouvrage sont demandés. Les commandes pour la conduite de projet et la maîtrise d'œuvre de réalisation sont plus rares.

– Pour les promoteurs : les projets d'architecture et d'ingénierie, le permis de construire, la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre de réalisation sont demandées.

– Pour la commande publique (municipale et fédérale) : logements, bureaux, bâtiments sociaux et culturels ; généralement, la demande concerne des projets d'architecture et d'ingénierie (y compris les travaux d'adaptation d'un projet type à une situation concrète), le permis de construire et la maîtrise d'œuvre d'exécution.

Il est intéressant de comparer ce modèle avec les données du tableau 1, qui montrent la répartition des différents clients différents dans l'ensemble des commandes (*voir tableau 1*). Les proportions du marché local sont presque similaires aux résultats de l'enquête faite en Espagne (là-bas la

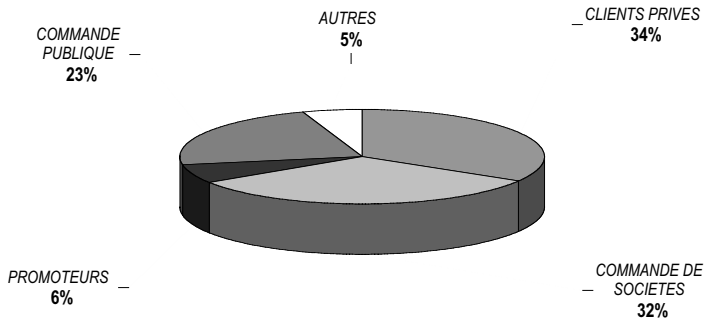


Tableau 1 Les différents clients de la commande architecturale en Russie

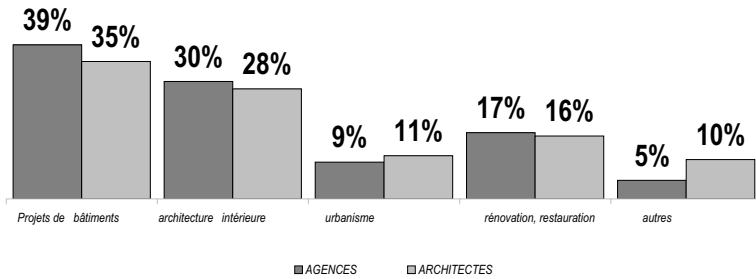


Tableau 2 La spécialisation des architectes et de la commande en Russie

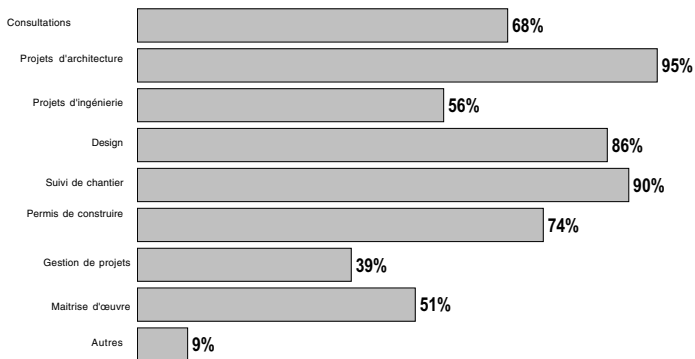


Tableau 3 Les différents services offerts par les agences architecturales en Russie

commande des clients privés et des clients entreprises constitue en tout 68 % du marché), ce qui confirme l'idée que le marché d'architecture à Moscou est développé (Documents du IIème congrès des architectes de la Catalogne, 1995). La part des promoteurs à Moscou est inférieure à celle de l'Espagne (6 % contre 22 %). La part de la commande publique correspond à peu près à celle de l'Espagne et le nombre de clients privés est relativement faible. Ceci s'explique, d'une part, par le fait que la catégorie des clients privés qui s'adressent aux services des architectes ne s'est pas encore constituée ; d'autre part, par le fait que les architectes professionnels n'ont pas suffisamment pénétré ce marché et que le volume de commandes est hors de leur contrôle.

La demande des petits clients entreprises et des clients individuels est assez importante et a tendance à s'accroître. C'est qu'il y a beaucoup d'architectes non-professionnels qui travaillent dans ce secteur du marché (des agences de construction proposant les services de projets, des artistes de différentes spécialisations, etc.) ainsi que des étudiants architectes. C'est dans ce secteur là qu'existe un marché parallèle, car la plupart des services sont effectués sans licence ni autorisation officielle.

De nombreuses revues sont publiées à l'attention des clients potentiels. On recrute des architectes et des architectes d'intérieur dans des sociétés non-architecturales (il s'agit de sociétés dont les services architecturaux sont secondaires) travaillant pour des clients individuels. C'est le seul domaine où se pratique l'embauche des architectes par le biais des agences ou des annonces. Tout cela indique une concurrence relativement peu importante dans ce secteur du marché.

La part des commandes publiques, qui était en baisse au début des années quatre-vingt-dix, du fait de la réduction des investissements dans la construction, reste aujourd'hui assez stable, au niveau de 20 % du nombre des commandes totales.

On peut dire que la différenciation des commandes a tendance à s'accroître, grâce aux services d'avant-projet (conseils), aux services des architectes d'intérieur, aux services de programmation et également grâce à ceux d'après-projet (conduite et contrôle de la réalisation), d'accomplissement des fonctions de clients, dans la plupart des cas sous forme de maîtrise d'œuvre (*voir tableaux 2 et 3*).

2.2. Les bureaux d'études et la gamme de services proposée Il y a aujourd'hui environ 300-330 agences à Moscou, qui proposent leurs

services architecturaux (selon les données de presse). Si le nombre approximatif d'architectes praticiens à Moscou est de plus de 5 500 (selon les données de 1992 – sans compter les étudiants qui travaillent et les retraités en activité), alors, une agence comprend en moyenne 18 architectes diplômés, avec le reste du personnel cela constitue au total 22,5 personnes par agence (*Projet-Russie*, 2000).² Pour comparaison, en Suisse ce nombre est égal à 7 architectes. La part des grandes agences sur le marché de Moscou est donc assez importante. Il y a approximativement 200 agences créées par des architectes qui ont des licences individuelles de l'AAM, les autres ont des licences corporatives, délivrées par les structures d'État. La majorité écrasante des agences sont d'origine locale, il n'y a que quinze agences complètement étrangères qui fonctionnent à Moscou en permanence (il s'agit de départements de sociétés étrangères ou bien d'agences créées par des personnes étrangères). Il existe encore un certain nombre d'entreprises en *joint-venture*. Globalement le marché de services architecturaux est bien protégé par l'État. Les agences étrangères collaborent en général avec des clients étrangers et jouent le rôle de sous-traitants pour certains types de travaux. Il y a une forte différence entre les tarifs des travaux établis par les architectes locaux et étrangers, ces derniers étant deux fois plus élevés.

Il est à constater que la spécialisation des agences s'est formée en fonction d'un type de commande. Les commandes municipales (surtout les projets d'urbanisme) sont principalement traitées par les agences issues des établissements soviétiques et qui aujourd'hui font partiellement partie de la propriété municipale (environ trente agences). Les commandes des promoteurs et une grande partie de la commande des sociétés sont partagées entre ces mêmes organismes ex-soviétiques et les grandes agences privées, créées après 1991. La majorité des petites commandes des sociétés et individuelles appartient aux petits bureaux d'études, aux architectes en free-lance et aux agences non-architecturales. Ce secteur du marché évolue plus rapidement que les autres et c'est là, d'après une information de presse, que le nombre de nouvelles entreprises augmente le plus. Beaucoup de jeunes architectes travaillent sans avoir de licence et sans faire partie de l'AAM. Il est probable que le niveau de ce secteur soit encore plus élevé que l'enquête ne l'a démontré, car il n'est pas toujours possible d'enquêter auprès de tous les architectes travaillant sur le marché des commandes privées. La nature des commandes des agences participant à l'enquête, ainsi que la spécialisation des architectes (le secteur où ils

travaillent principalement) est présentée d'une manière plus détaillée sur le tableau 2. Ces données coïncident. Les projets de bâtiments sont les plus nombreux (le nombre de logements et de bâtiments publics est le même et le nombre de bâtiments industriels est de 1,5 fois inférieur) mais il y a beaucoup (par exemple par rapport à l'Espagne) de travaux d'aménagement intérieur, de rénovation et de reconstruction. Le niveau de commandes concernant l'urbanisme est assez faible (en Espagne l'urbanisme constitue presque 30 % des commandes), il en résulte que la part de commandes budgétaires municipales est en baisse.³

Les services offerts par les agences architecturales qui ont répondu à l'enquête sont présentés sur le tableau 3. La gamme des services est large. Beaucoup d'agences offrent, hormis des travaux de projet, des travaux de maîtrise d'œuvre d'exécution. La maîtrise d'ouvrage est relativement rare, le nombre de travaux de projet d'ingénierie est aussi insuffisant – il n'y a que 50 % des agences qui offrent cette sorte de services.

On peut conclure les parties 1 et 2 : la structure de l'offre ne correspond pas suffisamment à la structure de la demande. Le secteur où il y a le plus grand nombre de commandes est le moins occupé. Le nouveau domaine du marché – les besoins des clients individuels et des petites sociétés – n'est pas investi jusqu'au bout par les architectes professionnels. Une hausse future de l'offre n'est donc pas à exclure dans ce secteur du marché.

3. L'offre et la demande à l'intérieur de la profession

3.1. L'estimation de la demande. Le marché des cadres en architecture. La figure de l'architecte Selon les données statistiques de 1992, à Moscou il y avait environ 7 000 architectes diplômés (parmi lesquels 1500 retraités). À en juger par le nombre des membres de l'Association des Architectes de Moscou (5115 personnes en 1992 et 4906 en 1997), le nombre d'architectes a peu évolué ces cinq dernières années, même si le nombre de personnes travaillant dans ce secteur s'est certainement accru, essentiellement grâce aux architectes non-professionnels et aux étudiants. Il y a 611 architectes praticiens pour un million d'habitants à Moscou – c'est une grande densité, qui peut être comparée avec celle des pays européens principaux (selon les données statistiques de 1989, en Grande-Bretagne cet indice est égal à 500 ; en France, à 447 ; en Italie, à 663 ; en Allemagne, à 1000). Parmi les architectes de Moscou il y a environ 40 % de femmes et 60 % d'hommes (*Projet-Russie*, 2000).⁴

Concernant les données sur l'emploi des architectes, nous n'avons pas d'information et il n'existe d'ailleurs pas de marché de l'emploi officiel. Dans la liste du service municipal de l'emploi et des autres agences de recrutement, il n'y a pratiquement pas d'architectes (par exemple, dans la liste de la bourse d'emploi, auprès du service spécialisé de l'Archfond⁵, il n'y a que 36 prétendants inscrits). Un seul secteur du marché de l'emploi est pris en compte, c'est le recrutement des architectes dans des sociétés non-architecturales. On peut conclure qu'il y a suffisamment de demandes sur le marché et que le milieu professionnel, où l'on cherche du travail sans avoir recours aux services des intermédiaires, est assez dense et compact.

Le niveau de revenus de 40 % des architectes interrogés (voir tableau 4) s'élève à plus de 500 dollars par mois, ce niveau est supérieur à celui du salaire mensuel moyen à Moscou. Une part notable des architectes peut être intégrée au groupe de la population à fort revenu (il s'agit, à Moscou, d'après une information de la revue *Itogui (Les Bilans)*, des citoyens dont les revenus s'élèvent à plus de 270 à 300 dollars par mois pour un membre de la famille). On constate qu'il y a une certaine relation entre le niveau de revenus et la situation professionnelle (tableau 5). Les revenus des architectes en free-lance et de ceux qui travaillent dans des sociétés non-architecturales sont supérieurs aux autres. La corrélation entre le revenu et la durée de la carrière est faible.

Du point de vue de la situation professionnelle, les architectes peuvent être classés en quatre groupes (tableaux 6 et 7) :

- les architectes en free-lance (travaillant seuls ou avec des partenaires) ;
- Les architectes salariés, travaillant dans des agences architecturales ;
- Les salariés travaillant dans des sociétés non-architecturales ;
- Les autres (fonctionnaires, professeurs, chercheurs, etc.).

Il est certain que les architectes salariés travaillant dans des agences architecturales et non-architecturales sont les plus nombreux. Selon les données de l'enquête et celles de l'AAM, leur part constitue environ 70 % (en France cet indice est égal à 10 %, en Allemagne à 46 % – un des plus élevés en Europe).⁶

« Les architectes de Moscou ont été parmi les premiers groupes professionnels à organiser leur activité sous des formes alternatives aux formes étatiques. C'est parmi eux que se trouvent les pionniers du processus de conversion, les premiers architectes à se donner la dénomination d'indépendants. » (Voznessenskaia, 1996 ; 1997).

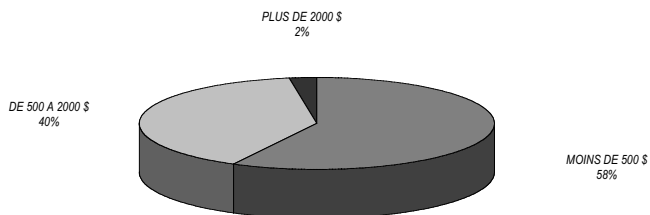


Tableau 4 Les revenus des architectes en Russie

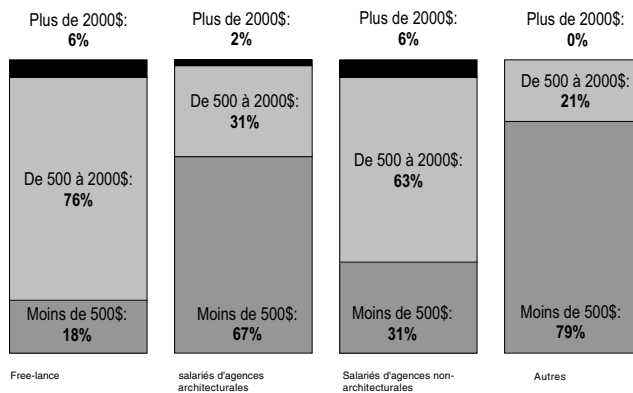


Tableau 5 Les revenus des architectes en Russie par type d'activité

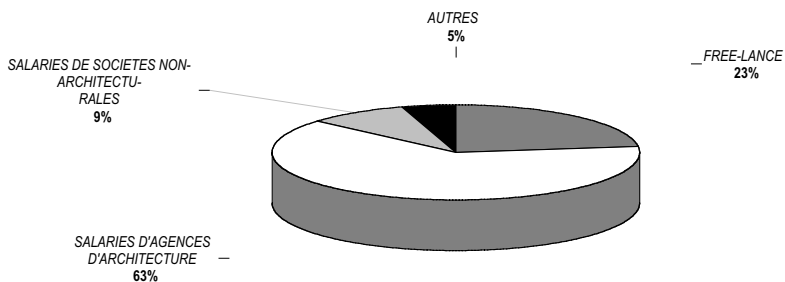


Tableau 6 La situation professionnelle des architectes en Russie selon l'enquête

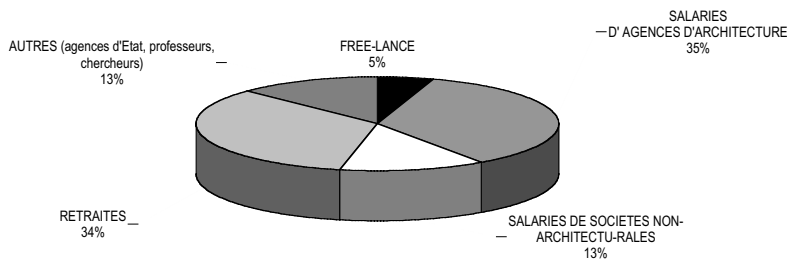


Tableau 7 La situation professionnelle des architectes en Russie selon l'A.A.M.

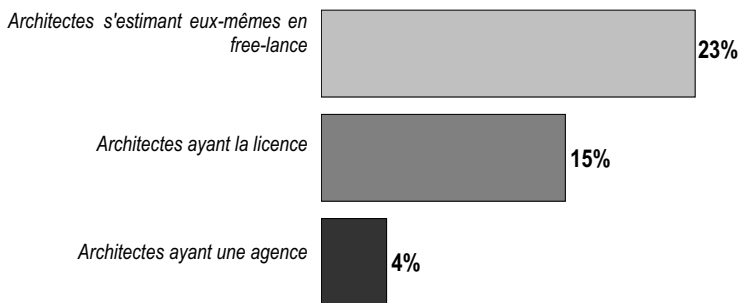


Tableau 8 La part des architectes en free-lance en Russie selon différents modes d'estimation

Une question importante est à poser : quel type de l'architecte peut être considéré comme free-lance (ou indépendant) ? Trois critères sont possibles : a) un critère formel ou potentiel (la présence d'une licence) – dans ce cas, nous pouvons utiliser la statistique de l'AAM ; b) un critère effectif – la propre estimation par un architecte de sa situation professionnelle ; enfin, c) un architecte qui a créé une agence peut être considéré comme architecte en free-lance. La part des architectes en free-lance, définie selon chacun des trois critères est très différente parmi les architectes interrogés (*tableau 8*). En se basant sur ces données on peut conclure que dans les conditions de la pratique indépendante, le nombre réel d'architectes qui travaillent est supérieur à celui des licences (ce fait est confirmé par les données sur les revenus – *tableau 5*) et l'obtention par un architecte d'une licence ne prouve en rien la création d'une agence. A présent l'AAM a délivré environ 800 licences, la croissance du nombre d'architectes ayant une licence a ralenti (cet indice a atteint son maximum en 1993-1994). L'apparition de nouvelles agences a aussi diminué : durant les années 1991-1993 on a créé 150 agences sur les licences de l'AAM, vers 1998 on a constaté l'apparition de 100 nouvelles agences. Ceci signifie que le nombre d'architectes prêts à lancer leur agence est limité et que, d'autre part, ils trouvent, pour organiser leur bureau d'études, d'autres possibilités que la protection de l'AAM.

Le nombre des fonctionnaires, de chercheurs et de professeurs s'est stabilisé au niveau approximatif de 20 % (selon les données de l'AAM). C'est un indice moyen, similaire aux données des pays européens. La part des architectes dans des sociétés non-architecturales s'est retrouvée assez grande et constitue 10 à 20 % du nombre général des architectes. Il n'est pas exclu que cette proportion soit en hausse.

Du point de vue des spécialités, ce sont les différents projets de bâtiments qui jouent le rôle dominant. En même temps la part des travaux d'aménagement intérieur, de la restauration (rénovation) et de la reconstruction est excessivement grande (pour comparer, en Espagne ce domaine d'activité a été reconnu comme celui de base seulement par 0,4 % et 0,9 % des architectes interrogés). Il est possible qu'à Moscou les professions d'architecte et d'architecte d'intérieur ne soient pas séparées. Parmi les architectes interrogés, les architectes en free-lance sont spécialisés le plus souvent dans l'architecture intérieure, les salariés sont spécialisés dans le travail de projet de bâtiments et leur rôle est absolument dominant dans l'urbanisme (planification). Les travaux d'aménagement intérieur, qui

n'exigent pas de moyens techniques considérables ni beaucoup de personnel, attirent les petits bureaux d'études, les projets de grande échelle reviennent aux organismes plus développés qui disposent d'employés, tandis que l'urbanisme reste aujourd'hui une prérogative exclusive de l'État.

3.2. L'offre sur le marché des cadres en architecture. La question de la formation La formation des architectes (spécialité d'architecte et d'architecte d'intérieur) est effectuée à Moscou, dans sept écoles d'État et trois écoles privées supérieures. Chaque année ces écoles forment au total 350 architectes et des architectes d'intérieur. Cela fait 6 % du nombre général des architectes praticiens. Le nombre d'établissements d'étude et d'étudiants promus a tendance à s'accroître, grâce aux architectes d'intérieur, qui sont formés dans plusieurs écoles professionnelles et supérieures privées. C'est que les étudiants de province ne peuvent plus faire leurs études à l'École d'Architecture de Moscou et reçoivent leur formation dans d'autres écoles supérieures, notamment à l'Université Lumumba. Par ailleurs de nouveaux centres de formation d'architectes apparaissent, par exemple l'Institut de la Construction. Il est à noter que la formation et la profession d'architecte restent toujours prestigieuses (Voznessenskaia, 1996 ; 1997). Le concours d'entrée à l'École d'Architecture est stable – entre 1,7 et 2 candidats par place. 60 % d'étudiants considèrent leur statut de formation comme assez élevé, surtout ceux qui travaillent dans leur spécialité. Jusqu'à présent l'École d'Architecture de Moscou garde le monopole de la promotion des architectes, elle forme 75 % de tous les étudiants promus, le nombre de candidats entrant à l'École ces dernières années a diminué seulement de 6 à 7 %.

Les étudiants sont engagés dans l'activité professionnelle. Une partie des étudiants travaillent en permanence dans leur domaine (le nombre d'étudiants travaillant en permanence ou temporairement s'élève à 80 %, selon les données de l'École d'Architecture de Moscou). Les étudiants travaillent aussi bien dans le secteur des travaux de projet, que sur le marché de services secondaires pour les architectes – maquette, visualisation (modèles en 3D, animation).

La majorité des étudiants de l'École d'Architecture de Moscou n'ont pas de problèmes au niveau de l'emploi. 14 % ne sont pas certains de trouver du travail (*tableau 9*). Il est important de faire remarquer que 53 % des étudiants interrogés ont répondu « on voudrait » à la question « avez-vous

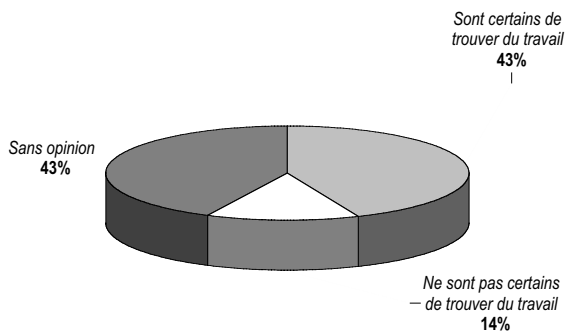


Tableau 9 Les perspectives d'emploi vu par les étudiants en architecture

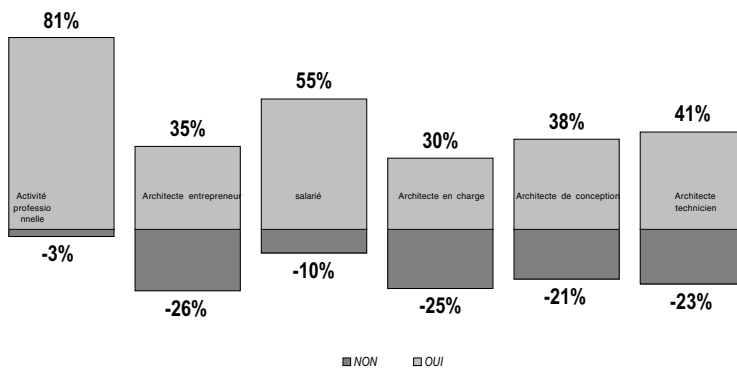


Tableau 10 Les préférences des étudiants en matière d'emploi

l'intention de travailler dans la spécialité ? ». Quant à la question « êtes-vous certains de trouver du travail après vos études ? », 43 % des étudiants ont été embarrassés pour répondre. Une telle incertitude, à notre avis, s'explique, plus que par le manque de demande, par le fait que la situation réelle ne répond pas à l'aspiration des étudiants et par le fait que le modèle de professionnel diplômé de l'École d'Architecture ne correspond pas suffisamment aux exigences du marché. L'enquête sur l'orientation des étudiants le confirme (*tableau 10*). Il faut remarquer qu'ils sont orientés très différemment vers la formation du bureau d'études et vers le travail salarié, le management et la gestion de projet ne sont pas populaires. En même temps la spécialisation d'architecte-technicien n'attire pas trop les interrogés.

Ce travail a été commencé sur une commande de l'AAM en 1998. Cependant la crise économique et financière de 1998 a modifié ses indices absolus (le volume des travaux de projet, la rémunération, etc.). Mais on peut affirmer qu'au niveau qualitatif, les tendances fondamentales de l'évolution interne de la profession, notées dans ce rapport, n'ont pas changé (*Projet-Russie*, 2000). Il s'agit de la segmentation du marché ; la différenciation du marché en fonction du type de clients, chacun étant orienté vers les services spécifiques et l'élargissement de la gamme des services offerts, au compte des spécialités connexes : gestion de projet, consultations, etc.

Ceci a pour conséquence l'effacement des limites de la profession : d'une part, l'architecture s'intègre au design, au show-business, à la publicité et, d'autre part, à la construction et à l'activité d'investissement. Ainsi, dans ce domaine, il existe une concurrence assez serrée entre les architectes et les représentants d'autres spécialités.

Probablement, les plus grandes réussites attendent les architectes et les agences qui, hormis leur engagement professionnel dans une spécialisation étroite, seront prêts à assumer d'autres fonctions. D'autant plus que le caractère synthétique et universel de la profession permet de le faire. C'est l'architecte lui-même qui possède, à tous les étapes du travail d'un projet, l'information la plus détaillée sur tous ses aspects : fonctionnels, d'ingénierie, financiers etc., ce qui lui permet de redevenir une figure de proue du processus de la construction.

Notes

1 D'après des fragments tirés de *Moscou en construction et Moscou construit. Les pages jaunes 1997, Guide universel d'un homme d'affaire 1997-1998* et des revues *Projet-Russie, Le tabouret, Le monde et la maison, Le salon*.

2 D'après l'enquête de *Projet-Russie*, en Russie en général 45 % d'architectes travaillent dans des bureaux avec moins de 10 employés, 32 % de 10 à 50 employés, et 5 % de 50 à 100 employés, les 16 % restant n'ont pas répondu à cette question.

3 L'enquête de *Projet-Russie* constate la même situation en 2000 : à Moscou la fréquence des travaux de rénovation est la même que celle des travaux de construction neuve (en ce qui concerne les bureaux, on fait de la rénovation plus souvent que des nouveaux bâtiments). De 20 % à 40 % d'architectes s'occupent d'aménagements intérieurs, 40 % d'architectes mentionnent des projets de bureaux et de logements, environ 15 à 20 %, des villas et des bâtiments industriels.

4 Parmi les architectes licenciés il y a 82 % d'hommes et 17 % de femmes.

5 Archfond : organisation de l'AAM qui exerce l'aide juridique et technique aux architectes praticiens.

6 L'enquête de *Projet-Russie* montre en 2000 une structure de l'emploi en Russie en général : 57 % d'architectes sont employés dans les bureaux privés, 23 % dans les grandes structures « ex-soviétiques », 9 % sont fonctionnaires etc., 4 % ont une pratique privée.

Références

Institut de Sociologie auprès de l'Académie des Sciences de Russie, 1994, « Les mécanismes de la formation de l'entreprise en Russie pendant la période de post-perestroïka ».

Documents du I^e congrès des Architectes de la Catalogne, 1995, « La figura del arquitecto : nuevo marco profesional ».

Voznessenskaia E., 1996, *Les professions de haute qualification et la jeunesse : attrait, prestige et choix*, Institut de Sociologie de l'Académie des Sciences de Russie, Moscou

Voznessenskaia E., 1997, « La construction d'un groupe d'architectes indépendants à Moscou », *Information sur les Sciences sociales*, n°36 (6).

Projet-Russie, 2000, n°18, pp.11-12.

Anne-Michèle Donnet* Une profession qui s'organise : L'Office Professionnel de Qualification des Urbanistes

« L'urbanisme stricto sensu apparaît au tournant du vingtième siècle, autour d'une recomposition de savoirs divers qui cherchent à comprendre et à maîtriser un être dont l'ordre général s'émancipe de la multitude des activités qui se sont inconsidérément développées avec l'industrialisation. Défini comme un art et une science par ses premiers théoriciens (Lavedan 1926), l'urbanisme entend organiser rationnellement un espace urbain qui fait figure de corps malade et dont il s'agit d'identifier la logique de fonctionnement, de diagnostiquer les maux et d'imaginer les remèdes au fur et à mesure que les problèmes apparaissent, se métamorphosent, notamment sous le coup d'une poussée démographique sans précédent. »

Ces quelques lignes de Jean-Pierre Frey (Frey, 2001) campent bien l'émergence de cette profession dont le nom apparaît pour la première fois en 1910 ; le terme urbanisme quant à lui naît en 1911.

Plusieurs professions travaillent l'espace, les architectes, les paysagistes, les ingénieurs... Différentes formations collaborent, économistes, sociologues, spécialistes des transports ou de l'habitat... Les structures d'exercice sont elles aussi diverses, en libéral, au sein des collectivités locales, au sein de l'état, dans le secteur parapublic...

L'organisation de cette diversité en une profession pour permettre sa visibilité, en faire un interlocuteur identifiable et pour faciliter une mobilité interne s'est imposée. Plusieurs « familles » de professionnels, la Société Française des Urbanistes, la Fédération Nationale des Conseils d'Architecture, d'Urbanisme et d'Environnement, la Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme, la Fédération Nationale des PACT-ARIM, l'Association des Personnels Urbanistes des Collectivités Territoriales (devenue Urbanistes des Territoires), l'Association des Urbanistes dans l'État, se sont engagées dans une démarche pour « Promouvoir l'urbanisme ». Des commissions ont travaillé sur une définition de la profession, ont élaboré une charte et ont mis en évidence le besoin d'un organisme de qualification. La comparaison avec les autres pays européens et le souhait d'associations d'élus ont confirmé ce besoin.

* FNAU, syndicat des personnels d'agence. Directrice de l'agence d'Urbanisme de Metz.

Le Conseil Français des Urbanistes s'est créé à partir de cette démarche et l'Office Professionnel de Qualification des Urbanistes a été constitué le 3 avril 1998 avec le soutien de l'État et un Commissaire du Gouvernement siège au Conseil d'Administration. Son action s'inscrit dans les principes de la charte européenne des urbanistes de 1988. Dans le cadre de sa mission de service public l'OPQU s'est donné six objectifs principaux :

- définir et faire évoluer la qualification professionnelle ;
 - déterminer le degré d'aptitude (ou de qualification) professionnelle pour que cette profession s'exerce dans des conditions administratives et techniques satisfaisantes ;
 - établir les dispositions dans lesquelles sera attribuée la qualification ; ces dispositions sont inscrites dans le Règlement Intérieur et pourront évoluer en fonction des évaluations qui seront réalisées ;
 - attribuer la qualification à toutes les personnes qui rempliront les conditions précisées au Règlement Intérieur, pour une durée limitée et renouvelable de cinq ans ;
 - contribuer à l'évaluation des formations liées à la qualification professionnelle et proposer, le cas échéant, des aménagements nécessaires ;
 - porter ces décisions à la connaissance des tiers par tous moyens appropriés, tels que publication d'annuaires, listes de références, etc.
- Sur ces bases un processus a été défini et est mis en œuvre depuis juin 1999.

Toute personne voulant obtenir la qualification s'adresse à l'OPQU pour demander un dossier. Ce dossier doit être complété, trois études significatives sont jointes et le tout est renvoyé à l'OPQU. Le dossier est sans doute un peu lourd et demande environ une journée pour être rempli. Pour tenir compte des parcours professionnels différents plusieurs modes d'accès sont possibles :

- une formation supérieure de niveau Bac+4, complétée par une formation de troisième cycle en urbanisme de type DESS et une pratique professionnelle de deux ans ;
- une formation supérieure de niveau Bac+4 et une pratique professionnelle de cinq ans ;
- une pratique professionnelle de dix ans.

Les jeunes diplômés peuvent demander un certificat provisoire dès l'obtention de leur diplôme, sans pratique professionnelle. Ce certificat est accordé pour deux ans. L'urbanisme doit être l'activité principale du demandeur. L'évaluation du dossier se fait en fonctions des échelles¹

auxquelles ont été remplies les différentes missions présentées. Neuf missions sont identifiées :

- conseil et assistance à la maîtrise d'ouvrage ;
- réalisation d'études pour l'aménagement du territoire, la planification urbaine, le développement local, l'urbanisme, la politique de la ville et de l'habitat et les projets d'aménagement, dans l'optique du développement durable ;
- élaboration de directives et de schémas d'aménagement du territoire, de documents d'urbanisme et de planification urbaine ;
- gestion du droit des sols et des politiques foncières, d'équipement, d'habitat, etc. ;
- élaboration et évaluation des politiques publiques, des actions et des réalisations de l'ensemble des acteurs ;
- assistance à la maîtrise d'œuvre ;
- direction d'études, direction d'équipes ou de projets et responsabilités d'études ;
- formation et information ;
- recherche.

Le dossier complet est instruit par trois urbanistes choisis², un rapporteur membre de la commission d'instruction, deux urbanistes choisis désignés par le Conseil d'Administration, dont l'un de la même région que le candidat. Après analyse du dossier, la commission d'instruction donne son avis. Le Conseil d'Administration décerne la qualification. Un recours devant la commission de recours est possible. Aujourd'hui, en février 2001, 985 dossiers ont été demandés, 178 demandes de qualification ont été enregistrées, 66 qualifications ont été attribuées, 23 qualifications ont été refusées. Ce sont les débuts d'une démarche qui se met en place. Il faut ajouter que l'absence de qualification n'interdit pas de travailler dans le domaine de l'urbanisme. Il ne s'agit pas de la constitution d'un Ordre, ni de la création d'une licence d'exercice.

Débat

Un intervenant : Je suis très intéressé parce que je suis Urbaniste de l'État. En revanche, je ne déposerai pas de dossier de demande de qualification. J'ai le sentiment de voir apparaître une volonté de formalisation de la profession pour différents secteurs professionnels, État, privé, collectivités locales, et il me semble qu'on part sur un modèle calqué sur celui des

architectes avec des études, différentes échelles... Est-ce qu'une grande entreprise d'ingénierie de l'eau (je pense à BRL, Sadréa, etc.) ne peut pas être qualifiée d'urbaniste ? En effet en s'occupant des infrastructures urbaines, ce type d'entreprise fait de l'urbanisme et qui plus est de l'urbanisme amont au développement d'une ville. J'ai peur qu'on mette en place un corporatisme qui ait pour but de permettre à quelques-uns de maîtriser les processus d'aménagement d'une ville. Or la réalité économique est multiforme et ne rentre pas dans ce cadre corporatiste.

Anne-Michèle Donnet : D'abord il ne s'agit pas d'un titre protégé : il n'est pas question d'interdire l'accès de quiconque à l'exercice de la profession. Ensuite, la qualification de groupes, d'agences ou du moins d'un exercice collectif est évoquée fréquemment mais cette éventualité est pour le moment reportée à plus tard, les questions soulevées étant assez complexes. Enfin, quant à savoir si l'urbanisme est fait par des intervenants tels que les sociétés fermières distributrices d'eau, les afficheurs, les fabricants d'automobiles ou d'autres, c'est une question extrêmement intéressante mais sur laquelle je ne me prononcerai pas maintenant.

Un intervenant : Si j'ai bien compris, il n'y a pas de collège à l'intérieur de cette instance de qualification, comme par exemple un collège d'urbanistes, un collège de maîtres d'ouvrage, un collège d'aménageurs, etc., pour positionner cette qualification et lui donner une certaine légitimité par la participation de professionnels autres que les urbanistes. Le risque est d'avoir un système d'auto-qualification qui n'aurait pas une grande légitimité.

Anne-Michèle Donnet : Sans qu'il y ait de véritable collège, une première évolution ou clarification, a déjà eu lieu. Les deux Fédérations Nationales, celle des CAUE et celle des agences d'urbanisme, qui sont plutôt des représentants d'employeurs, ont laissé la place à des associations des personnels urbanistes de ces organismes mais sont restées membres associées du CFDU. De même l'État est membre, au travers de son commissaire du gouvernement, de l'OPQU. Et je vous rappelle le soutien de l'Association des Maires de France. Pour ce qui concerne la légitimité de la qualification, la commission d'instruction s'est beaucoup interrogée sur la capacité à apprécier ce qui était présenté. Les raisons de qualification ont été explicitées. Un guide d'instruction a été mis au point par les urbanistes

instructeurs. Il évoluera avec le temps. En cas de contestation, un recours peut être fait auprès de la commission de recours. En outre cette qualification a une durée limitée de cinq ans. Au terme de ces cinq ans la qualification doit être redemandée, avec la même procédure, à savoir une activité principale dans l'urbanisme, organisée au travers de missions et d'échelles et avec la production de trois études...

Jacques Allégret : Dans l'état actuel des choses, un architecte-urbaniste nous a déclaré qu'il ne demandera pas cette qualification, qu'il n'en a pas besoin. Les diplômés des instituts d'urbanisme viennent-ils demander cette qualification ? Le diplôme est-il suffisant pour l'obtenir ou doivent-ils témoigner d'une activité professionnelle ?

Anne-Michèle Donnet : Les diplômes des instituts d'urbanisme ou les DESS permettent une certification provisoire sans exercice professionnel, pour une durée de deux ans. L'OPQU, en liaison avec l'APEREAU, s'est penché sur les formations existantes qui délivrent des diplômes en urbanisme pour connaître les programmes, les cycles ; soit pour reconnaître ces formations, soit pour faire des propositions pour les compléter.

Thérèse Evette : Se dessine-t-il un profil des compétences, des doctrines ou un esprit vers lesquels évoluerait cette profession et qui constitueraient des lignes directrices ? Ensuite le rapport avec d'autres professions, d'autres intervenants a-t-il joué un rôle, soit pour se définir par rapport aux autres, soit comme élément de compétence ? Comment interviennent les autres ? Comment se définit une identité et comment est traitée la capacité à travailler avec d'autres ?

Anne-Michèle Donnet : Au fil des dossiers traités on s'aperçoit qu'il est plus simple d'apprécier un dossier préparé par un professionnel libéral. Ils ont l'habitude de présenter des dossiers, d'identifier ce qu'ils font et de le mettre en valeur. En revanche, on a beaucoup plus de mal à ce que des professionnels qui travaillent dans des structures, comme les agences d'urbanisme ou l'État identifient et formalisent eux-mêmes leur part du travail. Ils identifient mal comment ils ont élaboré et mis en œuvre une stratégie, ce qui leur revient et ce qui est dû au programme qui leur a été donné. Par ailleurs certains dossiers peuvent poser problème, quand ils sont trop strictement centrés sur une thématique. Des économistes, des

ingénieurs transports, des professionnels de l'habitat reconnus et incontestablement compétents dans leur domaine nous posent question. On attend d'un urbaniste une vision plus large et une capacité à harmoniser et à intervenir dans plusieurs domaines.

Roger Perrinjaquet : Lorsque vous dites qu'à l'étranger ce type de certification existe, qu'avez-vous regardé à l'étranger sur le conflit en urbanisme ? Si je pense à la situation en Allemagne, il y a un clivage très net entre un planificateur urbain et un aménageur du territoire. Je choisis volontairement des mots qui ne correspondent pas au champ sémantique. Le clivage est très net. Les formations sont différentes et il me paraît aller de soi que ces termes n'ont rien à faire ensemble. En Suisse, les urbanistes sont des gens qui sont issus de formation de géographes, de sociologues, d'historiens et qui ont une espèce de « blanchiment » de diplôme. Je vois des situations extrêmement diverses. Ne seriez-vous pas en train de consolider une représentation d'une activité qui n'existe pas ailleurs ?

Anne-Michèle Donnet : Je n'ai pas forcément tous les éléments pour vous répondre. Je sais que les statuts de l'OPQU ont été définis en référence à la charte européenne des urbanistes de 1988 et que l'exercice des professions est forcément en train d'être étudié pour aller vers une intégration par la Communauté Européenne. Si c'est insuffisamment représentatif, cela pourra évoluer.

Jacques Allégret : Mon intervention précisera peut-être la réponse à la question de Thérèse Evette : vous délivrez une qualification unique de généraliste. Vous n'avez pas d'expertise prévue telle que urbaniste commercial ou autre... Il y a donc forcément une référence à un élément doctrinal fort.

Un intervenant : Celui-ci ne dépend pas d'une formation particulière : on peut devenir urbaniste qualifié avec une formation de géographe, d'historien, etc.

Guy Tapie : L'OPQU a été créé en 1998 et un protocole a été signé avec le ministère de l'Équipement. Il y a quand même des représentants de la société civile autres que les professionnels. Normalement il devrait y avoir tierce partie, ce qui n'est pas le cas.

Anne-Michèle Donnet : Là aussi, les choses pourraient évoluer, avec peut-être des ouvertures vers les collectivités locales, les associations de maires, ouvertures vers les associations d'employeurs ou vers d'autres professions...

Jean-Michel Dossier : Je suis commissaire du gouvernement à l'OPQUBI et je me bats pour qu'il y ait tierce partie, une réduction des nomenclatures, une transparence des procédures, pour qu'il y ait des procédures d'appel, pour qu'il y ait des maîtres d'ouvrages et des assureurs dans les processus de qualification. Ceci afin d'obtenir un véritable travail de qualification. Et je vous vois partir, avec de bonnes volontés, dans un processus d'auto-qualification par des urbanistes, qui eux-mêmes vont ensuite se soumettre à la qualification. Et ceci à l'aube d'une politique de qualification chez les urbanistes. Je me pose aussi la question de savoir si c'est bien le rôle de l'État d'intervenir dans la qualification de professions privées.

Un intervenant : Je pense qu'à partir du moment où l'État s'engage vis-à-vis d'un groupe professionnel, c'est aussi une clôture. Cela ne me choque pas, c'est ainsi que cela fonctionne. Il n'y a pas de connotation négative dans le terme de clôture. Tous les groupes professionnels fonctionnent ainsi et je ne vois pas comment cela pourrait fonctionner autrement. Il faut bien définir des limites, même si la définition de ces limites est quelque chose de très fluctuant, de très difficile, dans toutes les professions (y compris dans la médecine avec la médecine parallèle...). Toutes les professions sont confrontées à ce problème. J'aurais aimé savoir comment vous vous représentez, en tant qu'expression de différents champs professionnels assez différents à l'origine. J'ai vu quelques prises de positions de certaines associations de géographes-urbanistes, vis-à-vis des écoles d'architecture, par exemple. C'est complètement détonnant : on réunit dans un même champ des gens qui ont à l'origine des formations disciplinaires relativement différentes. On peut y voir une richesse mais cela peut aussi créer des difficultés pour trouver des formes d'intégration. Comment l'intégration des formes divergentes se déroule-t-elle ? Comment le Conseil Français des Urbanistes, par exemple, a-t-il résolu cette question ?

Anne-Michèle Donnet : au delà des « familles » constitutives du CFDU et de l'OPQU, il y a l'ancrage régional, avec les associations régionales. Le but est de dynamiser ou tout au moins de favoriser des noyaux de réflexion et de

travail sur la définition du métier et sur ses conditions d'exercice. Il s'agit également de travailler sur une déontologie. Il n'y en pas encore puisque la profession n'est pas encore organisée. Il s'agira aussi de travailler sur la reconnaissance de ce métier. Il a de nombreux débats, ce n'est pas forcément simple mais ces débats sont nécessaires et riches.

François Lautier : Vous disiez tout à l'heure que les libéraux avaient plus de facilités à présenter leurs dossiers que ceux qui travaillent dans des structures, en particulier de type agence d'urbanisme, ce qui représente la grande majorité. J'ai deux questions à poser : j'aimerais connaître la proportion, même approximative, de ceux qui sont plutôt libéraux et de ceux qui sont libéraux en free-lance. En effet ce n'est pas tout à fait la même chose : être libéral c'est avoir une capacité d'offres, et être en free-lance, au sens d'intermittent, est complètement différent.

La deuxième question est plus théorique et rejoint celle de Roger Perrinjaquet : peut-il exister un urbanisme qui ne soit pas d'État ? L'urbanisme n'est-il pas toujours une activité régaliennne ? On peut être urbaniste de l'État ou éventuellement être urbaniste des collectivités locales, mais c'est à peu près la même chose (on ne rentrera pas dans les détails). Ainsi peut-on exercer à titre libéral et avoir ce rôle ? Il s'agit du rapport entre une profession et une activité. Il m'arrive quelque fois de dire qu'il n'y a d'urbanisme que colonial. Il est intéressant de penser la position de l'urbanisme en termes de profession.

Anne-Michèle Donnet : Concernant le nombre de libéraux par rapport au nombre d'urbanistes qualifiés ou le nombre d'architectes parmi les urbanistes qualifiés, je ne dispose pas encore de chiffres et en tout état de cause, le nombre actuel d'urbanistes qualifiés ne permettrait pas de faire des analyses significatives³.

La deuxième remarque me rappelle un directeur départemental de l'équipement qui avait déclaré que l'urbanisme était une prérogative d'État. Mais c'était avant les lois de décentralisation. Aujourd'hui la région a en charge l'aménagement du territoire, le département mène un certain nombre de politiques qui ont également à voir avec l'aménagement du territoire. Les nouvelles lois, la loi Solidarité et Renouvellement Urbains, la loi Voynet et la loi Chevènement, qui s'articulent d'une manière qui reste à clarifier, donnent des responsabilités aux collectivités territoriales dans ce domaine. Pour mener leurs politiques, pour définir leurs stratégies,

réaliser leurs Schémas de Cohérence Territoriale, elles auront besoin d'urbanistes. Ces urbanistes seront-ils des libéraux ? De nouvelles structures d'administration locales seront-elles créées ? L'État sera-t-il le maître d'œuvre pour le compte des collectivités ? Les agences d'urbanisme auront-elles là un champ d'activités nouveau ou étendu ? Rien n'est arrêté aujourd'hui.

Jacques Allégret : François Lautier a négligé une perspective, quand il parle d'urbanisme régalién, perspective plus ancienne mais réactivée grâce au développement durable, celle de la démocratie participative et de la figure d'urbaniste d'*advocacy planning*.

Anne-Michèle Donnet : Celle-ci devrait retrouver une place importante dans ce qui est mis en place dans les comités de pays par la loi Voynet, qui prévoit un comité consultatif impliquant des citoyens, il s'agit du conseil de développement.

Jacques Allégret : Ils auront besoin d'urbanistes pour se défendre contre l'État.

Anne-Michèle Donnet : Et aussi pour entendre ce qui est dit et le structurer. Quand on travaille avec des publics « non professionnels », une phase importante consiste à leur faire cerner leurs besoins ou projeter leurs souhaits, à les faire dépasser leur quotidien. En effet, quand on demande à des habitants, par exemple, de travailler sur un programme concernant leur environnement, leur première réaction est très décevante. Il y a un travail d'aller-retour important qui prend du temps.

Thérèse Evette : Je pense que l'*advocacy planning* ne sert pas simplement à se défendre contre l'État. Jacques Allégret évoquait la démocratie et la citoyenneté. Je me demande si la profession d'urbaniste peut se définir par rapport à des valeurs de ce type. Est-ce que ça apparaît d'une manière ou d'une autre dans les dossiers que vous instruisez ?

Anne-Michèle Donnet : La citoyenneté est effectivement un des thèmes qui traverse les débats actuels. L'année dernière, la *Nouvelle Charte d'Athènes* (SFU, 1998) avait été portée à la fois par le CFDU et la SFU en propre. Le but est d'avoir des débats aussi nombreux que possible. La notion d'intérêt public est au cœur de la définition du métier d'urbaniste.

Notes

1 Quartier, commune, département, échelle nationale ou internationale.

2 Les urbanistes choisis sont des urbanistes désignés par les « familles » fondatrices de l'OPQU. Ils sont désignés pour trois ans et demanderont leur qualification, s'ils le souhaitent, à l'issue de ces trois ans et leur dossier sera examiné selon la même procédure que celle qui est en cours aujourd'hui.

3 On ne peut parler que de tendances, les dossiers des architectes libéraux sont plus facilement étudiés. Ils représentent peut-être un tiers des urbanistes qualifiés. Les urbanistes exerçant en libéral, venant d'autres formations, représentent peut-être un quart.

Référence

Frey J.-P., 2001, « La ville des architectes et des urbanistes », in : *La ville et l'urbain, état des savoirs*, La Découverte, Paris. Société Française des Urbanistes, 1998, *Charte pour l'urbanisme des villes du XXI^e siècle*, SFU, Paris.

