

# ENJEUX, CRITERES ET MOYENS DE LA QUALITE DANS LES OPERATIONS DE LOGEMENT

Véronique BIAU

CRH-CRESSAC, École d'Architecture de Paris -Val de Seine

François LAUTIER

LET- École d'Architecture de Paris -La Villette

Etude réalisée pour l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage  
et financée par le Plan Urbanisme Construction et Architecture

## RESUME

### *La problématique*

Comme le rappelle le choix du titre de ce travail, il n'y a pas de qualité en soi et on ne peut dissocier l'analyse de la qualité de l'analyse des critères selon lesquels elle est évaluée, à moins d'entrer dans une posture de jugement critique, ce qui n'était pas l'objectif ici. C'est pourquoi, au lieu de prétendre définir de façon objective et arbitraire une qualité, architecturale ou autre, on a cherché à comprendre comment la question de la qualité prenait place dans les stratégies et les pratiques de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre. Quels sont les objectifs du maître d'ouvrage en matière de qualité ? Quels moyens se donne-t-il pour les atteindre, dans l'immédiat, à long terme ? Quels critères concrets élabore-t-il pour juger de son évolution dans ce domaine ? Quel contrôle est exercé en ce domaine et par quels moyens ? Comment le choix du maître d'œuvre, le contrat passé avec lui, puis la façon de travailler avec lui participent-ils de cette démarche qualité ? Comment sont évalués, en fin d'opération, les résultats de celle-ci en matière de qualité ? Comment ce bilan est-il réintroduit dans l'entreprise ? De leur côté, les maîtres d'œuvre ont leurs propres objectifs de qualité. Quels sont-ils ? Sont-ils partagés par tous et avec les maîtres d'ouvrage ? Comment sont-ils proposés, défendus ? Quelle responsabilité les maîtres d'œuvre revendiquent-ils ? Avec qui et sous quelle forme cela doit-il être négocié ?

### *La démarche*

Dans un premier temps, nous nous sommes appuyés sur l'expérience professionnelle de maîtres d'ouvrage et architectes membres de l'association Architecture et Maîtres d'Ouvrage (AMO). Des réunions de réflexion collective ont donc été menées avec trois associations régionales AMO (Architecture et Maîtres d'Ouvrage) intéressées à la thématique de la qualité : Nord-Pas de Calais, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes. A chacune de ces réunions ont participé de 10 à 40 adhérents AMO. La tâche de ces groupes était de faire ressortir – toujours à propos des opérations de logement collectif, publiques ou privées – les enjeux de la qualité, essentiellement sous l'angle du process, et les critères qui permettent de la mettre en œuvre ou de l'évaluer. On souhaitait insister en particulier sur les moments-clés d'une opération, décisifs pour assurer la qualité alors que les choses peuvent basculer dans un sens ou dans l'autre, sur les acteurs et les actions incidentes, économiques, techniques, réglementaires, etc.

Après cette phase de repérage et de mise à plat des questions liées, pour les praticiens, au débat sur la qualité dans la production du logement, nous avons approfondi, grâce à huit entretiens individuels avec des maîtres d'ouvrage et des architectes, les thèmes évoqués et avons cherché à les mettre en rapport avec leur pratique personnelle. Ces entretiens ont porté par exemple sur la façon dont les objectifs de qualité interviennent dans les relations entre maître d'ouvrage, maître d'œuvre, entreprises et clients/habitants ainsi que sur l'organisation interne à la structure des professionnels interviewés pour parvenir à la maîtrise de la qualité telle qu'elle était définie par eux-mêmes

Enfin, sept études de cas ont été réalisées sur sept opérations de logement collectif terminées et récemment livrées de façon à pouvoir faire appel dans les entretiens avec les principaux partenaires de ces opérations à une expérience encore facilement mobilisable. Ces opérations nous ont été proposées par le groupe de pilotage parisien (Rue Pasteur, Montreuil), par les groupes régionaux d'AMO que nous avons rencontrés (Villa Gabriel à Aubagne, quatre opérations lauréates des Trophées de l'Habitat AMO Provence-Méditerranée) ou nous les avons choisies en raison d'une particularité en matière de qualité (ainsi la démarche ISO 9001 à Yerres). Sur ces opérations, nous avons réalisé vingt entretiens avec un ou plusieurs représentants de la maîtrise d'ouvrage, de la maîtrise d'œuvre (conception, exécution) et éventuellement auprès de personnes présentées comme "clés" par ces derniers. Ces entretiens, visaient à définir la ou les préoccupation(s) de qualité à l'œuvre dans l'opération étudiée et à reconstituer l'histoire de cette préoccupation au long du processus ayant donné lieu à l'opération. Ils s'attachaient à mettre en évidence l'ensemble des critères de qualité qui ont pu être évoqués à son propos, tant en matière de caractéristiques et de performances du produit qu'en termes de maîtrise du processus. Dans la mesure du possible, les entretiens ont été complétés par le recueil et l'analyse des documents susceptibles de nous informer plus ou moins directement de l'organisation du processus de production sous l'angle "qualité": manuels qualité, chartes, contrats-types, cahiers des charges-types et tous documents de référence dans la définition de la qualité, l'organisation interne de la production, l'organisation des relations avec les partenaires ou le suivi et l'évaluation de l'opération (audits, cahiers de quitus, enquêtes de satisfaction clients, tableaux de commercialisation, ...).

### ***Les principaux résultats***

En ce qui concerne les contraintes, on voit s'opérer un double mouvement. D'une part elles apparaissent de plus en plus prégnantes sur la production des logements. Les cycles économiques qui touchent le BTP sont très courts et les prix de construction sont de plus en plus fluctuants selon les évolutions du coût des matières premières ou selon les marchés plus rémunérateurs que le logement qui s'offrent, à un moment donné, aux entreprises du bâtiment. Dans le logement social, les crédits d'État sont de moins en moins adaptés à la réalité des coûts de revient et supposent un complément de plus en plus substantiel de la part des collectivités locales ou des organismes de 1% patronal. Dans la promotion privée, c'est la solvabilité des ménages qui détermine des plafonds très calculés eux aussi. Par ailleurs, les normes et les réglementations sont de plus en plus exigeantes du fait d'une demande sociale accrue en faveur du respect de l'environnement naturel, de la santé, du patrimoine urbain ... On se trouve en outre, dans diverses grandes métropoles françaises en situation de pénurie foncière : peu de terrains sont disponibles à la construction et ils sont souvent chers, morphologiquement ou techniquement incommodes ... Ajoutons à cette rude énumération le peu d'implication dont font souvent preuve les élus et techniciens locaux quant à l'ordinaire de la production architecturale et urbaine.

Mais en même temps que se complexifie le cadre de leur action, semblent aussi se dessiner et s'organiser des démarches actives des professionnels pour garder la maîtrise du process. La

question est tellement cruciale que certaines de ces démarches n'ont pour objet que de permettre aux opérations de "sortir" : c'est par exemple, sur le plan juridique, la recherche de toutes les validations utiles, en amont du dépôt de permis de construire, pour s'assurer d'un risque minimum de refus administratif ou de recours des tiers ; sur le plan économique on voit se mettre en place une ingénierie de l'estimation des coûts, de l'analyse de la valeur, du montage de la procédure d'appels d'offres en marchés publics pour se prémunir de l'échec que représente l'appel d'offres infructueux. Au-delà, on voit chez les maîtres d'ouvrage des stratégies pour améliorer la qualité de leur production que ce soit par des méthodes plus ou moins formalisées de rationalisation des tâches, d'élaboration fine de leurs attentes en termes de programmes, de définition préalable de leurs modalités de coopération avec les architectes et les entreprises, d'approvisionnement en terrains de bonne qualité, de mise en place d'outils de connaissance des marchés ou d'évaluation de leurs partenaires, etc. Chez les architectes aussi se développent, de manière plus ou moins liée à ces évolutions au sein de la maîtrise d'ouvrage, des stratégies explicites pour appuyer voire stimuler leur travail de conception par une meilleure prise de conscience de ce jeu de contraintes.

Les stratégies de qualité, telles que l'on a pu les analyser chez les maîtres d'ouvrage et chez les architectes, sont très diversifiées. Mais ce n'est pas le clivage public/privé, pointé au départ de cette étude, qui rend le mieux compte de cette diversité. En effet, parmi les maîtres d'ouvrage, on a pu distinguer trois grandes logiques d'action :

- une recherche de la "qualité de la chose vendue" qui vise en premier lieu la satisfaction de l'acquéreur et dont une préoccupation majeure est celle du degré de diversification à introduire dans l'offre.

- une préoccupation gestionnaire dans laquelle prédominent le souci du long terme en termes économiques, techniques et sociaux : il s'agit de trouver le bon compromis entre le prix, les usages, la qualité technique et le confort.

- une stratégie personnalisée et fortement empreinte d'une éthique de la "polis" dans laquelle se mêlent le souci de contribuer à la qualité de l'habitat et de l'environnement urbain et l'ambition de se poser comme précurseur pouvant faire référence dans une réflexion progressiste de la production du logement.

Du côté des architectes, les stratégies de qualité prennent aussi des formes différenciées :

- Une première position identifiable est celle où l'architecte fait siennes les exigences du maître d'ouvrage et cherche à lui fournir, avec les meilleures garanties de sérieux (exhaustivité des dossiers produits, respect des budgets, disponibilité, fiabilité) la réponse "attendue".

- A l'extrême opposé se trouve la position de l'architecte qui revendique une forte autonomie de son savoir-faire, de son travail de conception et même de sa définition des objectifs à atteindre, quitte à "tirer" vers le haut les attentes du maître d'ouvrage, en particulier sur le plan des usages ou sur celui de l'insertion dans le paysage urbain.

- En position intermédiaire, l'architecte-stratège, qui recherche une qualité passant à la fois par la satisfaction des exigences considérées comme légitimes du maître d'ouvrage mais ne cédant pas sur la revendication à conserver d'une opération à l'autre une "écriture", un style, une démarche spécifique.

Au cours d'une opération, on peut imaginer toutes les combinaisons possibles de ces stratégies de qualité. Au sein des sept études de cas qui ont été menées, quatre ont été choisies pour illustrer les processus les plus typiques d'ajustement des objectifs propres au maître d'ouvrage et au concepteur :

- la maîtrise bureaucratique de la qualité par l'établissement de méthodes très formalisées (de type ISO 9001) de suivi, d'évaluation et auto-évaluation, correction des erreurs et amélioration progressive de l'ensemble de la procédure. Cette méthodologie, et le fait qu'elle

soit mise en œuvre par un organisme puissant, met la quasi-totalité du processus au sein de la maîtrise d'ouvrage.

- la collaboration étroite entre un maître d'ouvrage aux logiques commerciales éprouvées et un architecte soucieux de tout ce que celles-ci impliquent en termes de finitions ou de qualité de service à l'acquéreur.

- la collaboration étroite aussi, mais dans une logique plus tendue pour un maître d'ouvrage et un architecte qui ont, l'un et l'autre à faire leurs preuves localement dans ce domaine.

- la forte prise en main d'une opération complexe et dont la maîtrise d'ouvrage a été, pour partie, défaillante par un architecte très exigeant en termes de qualité, tant du point de vue des usages que des qualités esthétiques et de l'insertion urbaine du bâtiment. Par-delà une maîtrise d'ouvrage qui ne parvient pas à maintenir l'opération dans les budgets, c'est un soutien politique qui valide les choix, quasiment éthiques, faits par l'architecte dans son projet.

Dans chaque cas, et dans chaque organisation éphémère qui se met en place pour le mettre en œuvre, la qualité se définit selon une élaboration, à chaque fois différente, d'un système de valeurs partagé. Cette convergence va de pair avec des méthodes variées, allant des plus normatives aux plus négociées ; elle suppose un "lissage", généralement opéré par le maître d'ouvrage, du déroulement du process dans sa chronologie et dans les interactions qu'il suppose ; enfin on voit des formes individuelles ou plus collectives de capitalisation de l'expérience dans un souci d'amélioration des prestations futures. Pour les acteurs, une dimension importante d'évaluation d'une opération est qu'elle ait permis, simplement, à chacun des partenaires d'en sortir avec des résultats "acceptables" selon les canons du métier. Quant à ce qu'il est convenu d'appeler la "qualité architecturale", on comprend qu'elle relève essentiellement d'un registre "politique" (au sens d'un idéal de la *polis*) qui n'est pas le seul fait des élus et des maîtres d'ouvrage publics. Le logement, qu'il soit conçu dans le secteur public ou pour le marché, relève plutôt, aux yeux de ses concepteurs, du domaine de la vie quotidienne, (voire de la vie privée), sans écarter, loin de là, le défi de la qualité. Toutefois, dans un mouvement sans doute étayé par l'impact des Grands Projets des années 80 et l'émergence d'un nouvel intérêt pour l'architecture et les formes urbaines dans une frange significative de la population, des opérations "emblématiques", ont vu le jour dans le logement aussi. Cela participe à développer, nous semble-t-il, chez toutes sortes d'acteurs publics et privés du logement, une préoccupation accrue pour les dimensions esthétiques et culturelles de leur production.

On le voit, les stéréotypes attachés aux maîtres d'ouvrage publics, aux promoteurs, aux architectes dans leurs représentations mutuelles et dans leurs a priori quant à la difficulté à mettre en œuvre ensemble des objectifs de qualité, sont largement balayés par l'analyse de leurs modes concrets d'agir.

Paris, 19 avril 2004